

sechsseiten

UNGEWISSHEIT – DESIGN ALS WEG

AUSGABE 06-5 | SEPTEMBER 2012

PROCESS¹ONE

→ Pendeln zwischen dem Konkreten
und dem Abstrakten



sechsseiten

UNGEWISSHEIT – DESIGN ALS WEG

AUSGABE 06-5 | SEPTEMBER 2012

“You can’t decide the way forward,
you have to design the way forward.”

Marty Neumeier; Director of Transformation, Liquid Agency

“Scientists try to identify the components
of existing structure, designers try to shape
the components of new structures.”

Christopher Alexander; Autor des Buches “Notes on the Synthesis of Form”

Pendeln zwischen dem Konkreten und dem Abstrakten

Vieles deutet darauf hin, dass unsere Gesellschaft mit der Einführung und Verbreitung des Computers vor einem epochalen Wechsel steht. In der letzten Ausgabe der sechsseiten haben wir skizziert, wie ein Übergang in die „nächste Gesellschaft“ aussehen könnte, und haben aufgezeigt, dass jeder epochale Schritt in der Gesellschaft mit einem Überschuss an Bedeutungen und Möglichkeiten einhergeht. Wie können Unternehmen produktiv damit umgehen? Mit welchen Verfahren und Techniken – aber auch Grundhaltungen – können sie zukunftsfähig bleiben beziehungsweise werden? Die übliche Antwort auf diese Fragen – sowohl auf Seiten der Unternehmen wie der Beraterindustrie – lautet: Strategie.

STRATEGIEN ERFÜLLEN KAUM DIE AN SIE GERICHTETEN ERWARTUNGEN

Doch mehren sich die Zeichen, dass die klassischen Strategieansätze und die mit ihrer Hilfe konstruierten Ergebnisse immer weniger die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen. So kam eine Ende 2010 von der Strategieberatung Booz & Company durchgeführte Umfrage unter 2.800 Führungskräften des höheren Managements unter anderem zu folgendem Ergebnis: 54 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihre Unternehmensstrategie nicht zum Erfolg der Firma beiträgt. Dies unter anderem, weil die Strategien zu sehr auf schnelles Wachstum setzen, statt auf nachhaltigen Erfolg. Zwei von drei Führungskräften sehen zudem eine Inkohärenz zwischen der Strategie und den Kernkompetenzen des Unternehmens.

Damit droht der Nutzen von Strategie – als Orientierung gebend und Komplexität reduzierend – zu erodieren.

Möglicherweise kann dies als Hinweis darauf verstanden werden, dass die klassischen – gegen Ende der heutigen Gesellschaft entwickelten, verbreiteten und weiter verfeinerten – Ansätze der Strategieentwicklung keine hinreichenden Lösungen für die Herausforderungen der zukünftigen Gesell-

schaft bieten. Salopp gesprochen: „Der Schlüssel von gestern passt nicht in das Schloss von morgen.“

DESIGN ALS NEUER WEG

Dementsprechend wird zunehmend nach neuen Möglichkeiten zur Bearbeitung unternehmerischer Ungewissheiten gesucht. Häufig werden dabei jedoch – kaum dass man glaubt, fündig geworden zu sein – geradezu reflexartig und hastig neue Werkzeuge entwickelt, die dann wiederum so vereinfachend sind, dass das Neue nicht in die Welt kommen kann.

Eine dieser Alternativen wird zurzeit unter den Namen Design (Thinking) diskutiert. Dabei sei zunächst gesagt, dass auch schon frühere Wissenschaftler und Berater in Design-Prinzipien gedacht haben.

So finden wir zum Beispiel wesentliche Grundzüge eines designorientierten Strategieverständnisses in dem Ansatz von Henry Mintzberg wieder. Dieser unterschied bereits in den Siebzigerjahren zwischen dem planerischen, beabsichtigten, und dem realisierten Teil von Strategie: „Strategie ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“.

Und auch Karl E. Weick, einer der frühen Vordenker der Organisationsforschung, sprach von „self-designing systems“. Dabei bezog er sich unter anderem auf die Geschehnisse während der Apollo-13-Mission. Nach der Explosion eines Tanks gaben die Verantwortlichen die ursprünglichen Ziele auf und entwickelten kreative Lösungen, um die Besatzung heil wieder zur Erde zurückzubringen. Da dies gelang und nebenbei auch noch ein Rekord (kein Mensch zuvor hatte sich jemals so weit von der Erde entfernt wie die drei Astronauten der Apollo 13) aufgestellt wurde, ging die Mission als „erfolgreicher Fehlschlag“ in die Geschichte der Raumfahrt ein.

Im neuen Jahrtausend hat Nigel Cross vom MIT der Suche nach dem Erfolgsgeheimnis von Design weitere Nahrung gegeben. In seinem 2001 veröffentlichten Beitrag „designerly ways of knowing and doing“ über das Verhältnis von Wissenschaft und Design zeigt er auf, wie durch Design neue Möglichkeiten entstehen.

DAS „BRIDGE MODEL“

Doch was wird in diesem Zusammenhang eigentlich unter Design verstanden? Sicherlich mehr als eine Neuordnung bewährter Kreativitätstechniken, mehr als gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Innovationskultur im Unternehmen oder gar die Einführung oder Verbesserung eines betrieblichen Vorschlagswesens. Der derzeit diskutierte Designbegriff und sein möglicher Nutzen werden verständlich, wenn man sich den Grundprinzipien nähert, die in Designprozessen sichtbar werden.

Auch wenn es den einen Designansatz nicht gibt, so folgen doch die meisten dem Analysis Synthesis Bridge Model. Die linke Seite ist die der Analyse, die rechte die der Synthese, die untere Reihe repräsentiert die konkrete Welt beziehungsweise die, die konkret existieren könnte, und die obere Reihe die Ebene der Abstraktion, der Modellierung dessen, was ist beziehungsweise sein könnte.

Designprozesse starten links unten mit der sorgfältigen Beobachtung und Datensammlung, gehen von dort nach links oben, wo gefiltert, bewertet, die Situation, das Problem beschrieben, gemeinsam Sinn verliehen wird. Auf der Synthese-Seite – beginnend oben rechts – werden auf der Basis des „was ist“ alternative Modelle im Sinne eines „was sein könnte“ entworfen. Mit den hier entstehenden Hypothesen, bildlichen Alternativen und verdichteten Spekulationen kann gespielt, variiert werden, da sie immer noch Abstraktionen vom Konkreten darstellen. Am Ende verlangt Design die Rückkehr ins Reale, die Überführung des Prototyps in die fertige Form: das, was den letzten Schritt nach rechts unten darstellt.

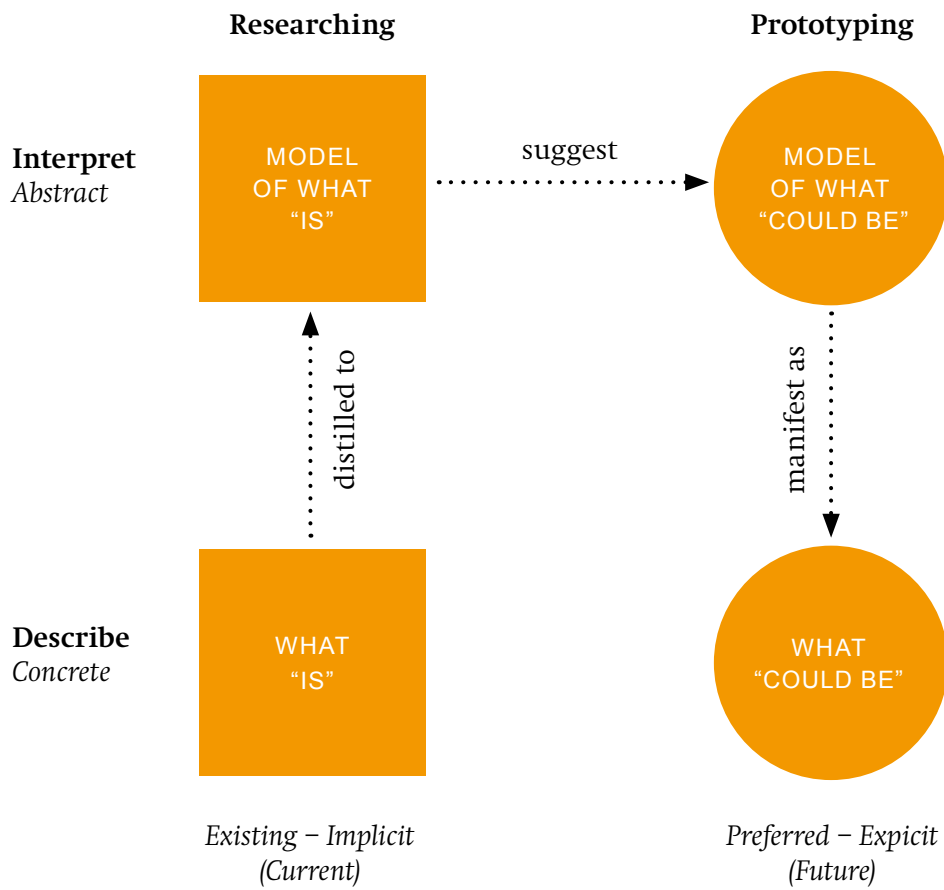
PENDELN ZWISCHEN WISSEN UND NICHTWISSEN

Der Mehrwert wird deutlich – und da entdecken wir eine Kernkompetenz guter Designer –, liest man dieses Modell nicht als starre Einwegabfolge, sondern als Felder, zwischen denen man sich hin und her bewegen kann. Insbesondere die Brücke zwischen Analyse und Synthese wird dabei mehrmals überschritten (ja, eigentlich erst gebaut).

Gute Designer bewegen sich zwischen dem Konkreten (Wissen) und dem Abstrakten (Nichtwissen), sie können schnell ent- und wieder verwerfen. Und ihre Haltung ermöglicht ihnen, in den Phasen des Abstrakten und Uneindeutigen gelassen zu bleiben und dort bisher verborgene gute Optionen ans Licht zu bringen.

Wenn es gelänge, diese Aspekte als Ergänzung zur klassischen Strategiearbeit in die Routinen von Unternehmen zu überführen, so würde Strategie wieder mehr dazu beitragen können, ein Bild der gewünschten Zukunft des Unternehmens zu zeichnen. Ein Bild, das im Hier und Jetzt zielgerichtete Entscheidungen unter Unsicherheit und Ungewissheit zulässt.

Analysis Synthesis Bridge Model



Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 2 91 82 11

Fax +49 661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder
senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de oder unter www.team-experts.de.

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen
Leadership und Management unter www.leadership-development.de.



Jörg Drews

geboren 1966,

seit 2012 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Beratung, Coaching und Training
in Projekten mit den Schwerpunkten
Organisationsentwicklung und
Change Management; Business
Reengineering und Prozessmanage-
ment; Innovation und Strategie;
Personal-, Führungskräfte- und
Teamentwicklung