

Schlussbericht: „Leitbilder des Design Management“

Auswertung der Online-Umfragen Berufspraxis, der Online-ExpertInnen-Panels und des öffentlichen ExpertInnen-Gesprächs

Best Practice

Forschungsteam: Claudia Acklin, HGK Luzern (Projektleitung und -mitarbeit)
Ursula Stalder, HSW Luzern (Projektmitarbeit)
Brigitte Wolf, KISD (Methodenberatung)

31. August 2006

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

„Der Designprozess ist wie der Turmbau zu Babel: viele Spezialisten mit vielen Hintergründen und Herkunft, aber keiner versteht den anderen und dessen Denkweise. Der DM soll nun das Problem lösen, indem er übersetzt oder allen alle Sprachen in ihren Grundzügen beibringt.“ (3A)

„Design Management ist NICHT wie das Dirigieren eines Symphonieorchesters. Design Management ist wie der Bassist oder der Drummer einer jamgenden Jazz-Band: Design Management gibt den Takt vor und vorher abgesprochene Strukturen, in denen sich die publikumswirksamen Solisten dann recht frei bewegen können.“ (12A)

„Design Management ist eine Hintergrundfunktion, aus der kaum sichtbare Stars hervorgehen werden. Die Lorbeeren werden meist die Gestaltenden und/oder die Unternehmensleitung abholen.“ (11A)

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	05
Zusammenfassung der Ergebnisse (Best Practice)	06
Fragestellungen, Methode, Vorgehen	08
ExpertInnen – Kurzbiographien	09
Phase 1: Online Umfrage Berufspraxis	
Erste Schlussfolgerungen	11
1 Bekanntheitsgrad	11
2 Bedarf (strategisch, operativ)	11
3 Design Management als integraler Bestandteil vs. Design Management als zusätzliche Funktion	11
4 Einbettung von Design Management	11
5 Koordinationsfunktion von Design Management	11
6 Design Manager als Sensibilisierer	11
7 Generalistische vs. Führungskompetenz	11
Phase 2: Online ExpertInnen Panels	
Zweite Schlussfolgerungen und Thesen	12
1 Bekanntheit vs. Kennen	12
2 Spannweite des Begriffs	12
3 Ansiedlung	13
4 Einbettung	13
5 Berufsbild	13
6 Methoden	13
7 Konfliktpotentiale	14
Phase 3: Öffentliches ExpertInnen-Gespräch	
Letzte Schlussfolgerungen	15
1 Strategisches vs. operatives Design - eine sinnvolle Unterscheidung?	15
2 Beziehung von Design Management und Brand Management	15
3 Einbettung des Design Managers	15
4 Rolle des Design Managers	16
5 Methoden des Design Management	16
6 Konfliktpotential	16
Anhang I: Die OnlineUmfrage	18
Anhang II: Die Online ExpertInnen Panels	
Statements des ExpertInnen-Panels im Wortlaut	34
1. Runde: Februar 2006	34
Bekanntheitsgrad Design Management	34
Bedarf Design Management	35
Sensibilisierung für Design Fragen	36
Arbeitsteilung Designer – Design Manager	37
Design Management in Unternehmen	38
Design Management als Koordinationsfunktion	40
Schlüsselkompetenzen Design Manager	41
2. Runde: März 2006	42
Beitrag DM zur Kultur eines Unternehmens	42
Beitrag DM zur Strategieentwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens	43
Entscheidungskompetenzen	44
Tools und Methoden	45
Steuerung von Design Projekten	46

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Kernaussagen des ExpertInnen-Panels	
Bedarf, Tätigkeit, Aufgaben	49
Beitrag zur Strategie, Innovation und Kultur	50
Bedingungen und mögliche Konflikte	51
Organisatorische Verankerung	52
Tools, Methoden	53
Steuerung, Steuerungsinstrumente	54
Sichtbarkeit und Messbarkeit	55
Operatives vs. strategisches Design Management (Gegenüberstellung ExpertInnen-Aussagen)	56
Anhang III: Öffentliches ExpertInnen-Gespräch	
Band 1 (Log File Statements)	58
Band 2 (Log File Statements)	61
Forschungsteam / Kontakt	65

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Vorbemerkungen

Anlässlich eines Experten-Hearings, das wir an der HGK Luzern vor rund zwei Jahren durchführten zur Frage, ob es sinnvoll ist, an einer Hochschule für Gestaltung und Kunst Design ManagerInnen auszubilden, meinte einer der eingeladenen Gäste: Der Bedarf an Design Management sei vor allem in Unternehmen sehr gross, nur wüssten es diese leider noch nicht. Ist das eine paradoxe Aussage? – Ja, aber nur teilweise. Zum einen wird und wurde Design schon immer gemanagt; Management ist ein inhärenter Teil von Design-orientierten Projekten und Designer haben sich dieses Teils mehr oder minder gut und gern angenommen. Zum andern hat sich in der Praxis zusehends angesichts der immer komplexer werdenden Projekte („Turmbau zu Babel“) ein Bedarf entwickelt, diese situationsgerecht, fachlich und vor allem auch sozial kompetent zu leiten.

Für das Know-how, Projekte einerseits operativ kompetent zu begleiten und andererseits die Wirkung von Design als Wertschöpfungsfaktor in einer globalisierten Wirtschaftswelt bewusst als Differenzierungsfaktor einzusetzen, gibt es in Grossbritannien oder in Holland nicht nur den Begriff Design Management, sondern bereits auch Berufsbilder wie der Design Manager oder der Design Director. In der Schweiz hat das Nachdiplomstudium an der FHNW Corporate Design and Design Management (CODEM) einen Bewusstseinswandel eingeläutet und AbsolventInnen sind in Schweizer Unternehmen als Design Manager tätig, allerdings nicht immer mit diesem Titel und mit einer entsprechenden Jobdescription. In der Schweiz fehlen denn auch weitgehend gemeinsame Begriffe und Definitionen. Dies, so könnte man sagen, ist in absolut kürzester Form der Hauptbefund des Forschungsprojektes „Leitbilder des Design Management“.

Das Forschungsvorhaben, das die HGK Luzern gemeinsam mit der HSW Luzern und mit Begleitung der Köln International School of Design Ende 2005 lancierte, hatte zum Ziel, die Leitbilder des Design Management aus der Praxis heraus zu schärfen. Zu diesem Zweck hat es eine Fülle von Daten aus Online-Umfragen und ExpertInnen-Befragungen erhoben, die in diesem Forschungsbericht im Anhang en detail zu finden sind. Aus den Daten tritt einem aber eher ein Zustandsbild Design Management Schweiz entgegen als (kanonisierte) Leitbilder. Umriss werden erkennbar, aber auch die Frage: Wessen Aufgabe ist es, das Aufgabengebiet oder gar ein Berufsbild Design Management zu beschreiben? Kann die Praxis überhaupt Definitionen liefern oder ist das nicht eher die Aufgabe der Lehre? Und wie müsste eine Interaktion Praxis-Lehre über dieses Forschungsprojekt hinaus aussehen, damit es in Zukunft einfacher wird, Design und Design Management so an Unternehmen heranzutragen, dass dessen Mehrwert auf Anhieb klar wird.

Claudia Acklin, August 2006

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Zusammenfassung der Ergebnisse**1 Bekanntheit vs. Kennen**

Design Management (DM) als Tätigkeitsbereich ist in Agenturen verhältnismässig gut und in Unternehmen verhältnismässig schlecht bekannt. Das Verständnis des Begriffs Design Management ist jedoch sehr heterogen. Noch bestehen in der Schweiz keine etablierten Konventionen über Sinn und Zweck oder klare Vorstellungen über diesen Verantwortungs- und Aufgabenbereich.

Ursachen dafür sind:

- a) In der Schweiz wird DM oft gleichgesetzt mit Projektmanagement von Design-Projekten. Die strategische Dimension von Design Management (sprich die bewusste Verankerung von Design als Ressource und als Bestandteil von Geschäftsstrategien) ist zwar bekannt, aber noch nicht im Vokabular von Agenturen oder Unternehmen verankert.
- b) Der Begriff Design Management ist aus zwei Komponenten zusammengesetzt, die selber unscharf sind. Sowohl „Design“ als auch „Management“ sind durch den Eingang in die Alltagssprache stark nach unten nivelliert worden: „Management“ wird auf das „Verwalten und Abwickeln“, „Design“ auf das „Visualisieren und Kreieren“ reduziert. In der Schnittmenge von zwei unscharfen Begriffen erhält Design Management ebenfalls unscharfe Konturen.
- c) In der unternehmerischen Praxis wird Design Management als Funktion ganz unterschiedlichen Fachstellen (Marketing, Produktentwicklung, Corporate Design, Brand Management, Unternehmenskommunikation etc.) zugeordnet. Je nach Unternehmensgrösse, -struktur und -tätigkeit hat Design als Erfolgsfaktor einen anderen Stellenwert. Dadurch variieren nicht nur die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche von Fall zu Fall stark, auch die Steuerungsinstrumente und Skills müssen je nach involvierten Design-Disziplinen und Entwicklungsprozessen unterschiedlichen Anforderungen Rechnung tragen.
- d) Für einen Bewusstseinswandel bei Unternehmen braucht es in erster Linie eine Sensibilisierung von Unternehmensleitungen für den Mehrwert von Design und Design Management als Wertschöpfungsfaktor.

2 Spannweite des Begriffs

Design Management umfasst (mindestens) eine operative und eine strategische Dimension.

- a) Strategisches Design Management prüft und bewertet Design als unternehmerischen Erfolgsfaktor, erarbeitet Zielvorgaben für sämtliche Schnittstellen der Organisation mit ihren Stakeholders, stellt die übergeordnete Koordination zwischen den einzelnen Design-Aufgaben und deren Umsetzung sicher und schafft optimale Rahmenbedingungen für die Innovationsfähigkeit der Projektteams.
- b) Operatives DM leitet und begleitet design-orientierte Projekte, bringt die an einem Projekt beteiligten Fachspezialisten an einen Tisch, führt design-relevante Entscheide herbei und unterstützt die Fachspezialisten bei der Ausführung.
- c) Die beiden Begriffe sind allerdings weniger konkurrierend, sondern vielmehr komplementär und als zwei Richtungen des Wirkungs- und Aufgabenbereichs von Design Management zu sehen. Es besteht eine stete Wechselwirkung zwischen operativer und strategischer Ebene in einem Unternehmen. Die Positionen strategisches und operatives Design Management personell (wie in England etwa in die Position eines Design Managers und eines Design Directors) zu trennen, erscheint bei KMUs ohnehin nicht sinnvoll.

3 Ansiedlung

Die ideale Einbettung von Design Management im Organigramm eines Unternehmens und die Ausstattung dieser Funktion mit Führungs- und Entscheidungskompetenzen sind abhängig von der Relevanz von Design für das jeweilige spezifische Unternehmen.

- a) Es scheint nicht so wichtig, wo DM genau angesiedelt ist, ob in der Linie- oder in einer Stabstelle, solange das Topmanagement für die Fragen von Design Management sensibilisiert ist. Die Nähe zur obersten Führungsebene und die Gewährleistung der Querschnitts- und Schnittstellenfunktion sind entscheidend.
- b) Inwieweit Design Management als Teil- oder als Einzelfunktion integriert wird und ob Design als Anliegen durch den Design Manager selbst oder durch „seinen“ Abteilungsleiter im Management Board vertreten wird, ist demgegenüber untergeordnet. Wichtig ist hingegen, dass der Design Manager das Vertrauen eines CEO besitzt und er sich im Unternehmen Kompetenz, Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit erarbeiten konnte.
- c) Als „geglückt“ kann man die Einbettung dann bezeichnen, wenn Design Management frühzeitig in alle relevanten Entwicklungsprozesse integriert ist, damit die für Produktentwicklungen nötigen Entscheidungen von allen beteiligten Akteuren kontinuierlich herbeigeführt werden können.
- d) Intern angesiedeltes DM kann – wo nötig - auf den Change einer Unternehmenskultur nachhaltiger Einfluss nehmen.
- e) Neben einer internen Ansiedlung von DM ist auch der Beizug eines externen Design Managers bzw. Beraters möglich. Der/die Externe kann oft besser auf Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse Einfluss nehmen, ohne seine Position in der Unternehmenshierarchie zu kompromittieren. Ausserdem sind viele Betriebe so föderalistisch organisiert, dass Entscheidungen über verzettelte Strukturen hinweg herbeigeführt werden müssen. Grössere Unternehmen verfügen unter Umständen auch nicht über

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

die erforderlichen Kapazitäten, um grössere Projekte (z.B. neues CD) umzusetzen.

5 Berufsbild

Ein zentraler Bestandteil des Berufsbildes des Design Managers ist seine Schnittstellenkompetenz, die Fähigkeit Fachspezialisten verschiedener Disziplinen zusammenzuführen oder zwischen unterschiedlichen Fachjargons und Werthaltungen zu vermitteln.

a) Für die Rolle des Design Managers werden verschiedene Bilder wie „Regisseur“, „Bassist bzw. Drummer innerhalb eines Orchesters“, „Visionär“, „Mediator“, „Fussballcoach“ genannt. Die einen betonen dabei eher den Führungsaspekt der Rolle, andere eher seine Hintergrundfunktion. Das Bild des Design Managers als Regisseur erhält am meisten Zuspruch, weil ein DM das Produkt zumeist stärker prägt und beeinflusst als bspw. der Trainer einer Fussballmannschaft, der zwar als Strategie agiert, aber am Ende beim Spiel nicht dabei ist. Das Bild des Regisseurs müsste allerdings um dasjenige des Konzerns als Produzenten ergänzt werden, in dem der Regisseur selbst nur ein Zahnrad ist. Diese Schnittstellenkompetenz muss jedoch in Fachkompetenz verankert und durch persönliche Kompetenz wie Durchhaltevermögen, Rückgrat, Überzeugungskraft untermauert sein.

b) Ein wichtiger Bestandteil des Berufsbildes ist die Rollenflexibilität eines DM, mal ist er Projektleiter, mal Change Agent, mal Berater. Charakteristische Schlüsselqualifikationen für einen Design Manager sind seine Fähigkeiten zu motivieren, Visionen zu entwickeln, Empathie aufzubringen, im Team zu arbeiten etc.

c) Diese Betonung der sog. Soft Skills als Voraussetzung für die Leitung und Begleitung von Design-Projekten („Turmbau zu Babel“) und die Koordination aller relevanten Anspruchsgruppen (über die Abteilungen hinweg) ist gleichzeitig eine Voraussetzung für die geglückte Kreation von stimmigen Produkten und Dienstleistungen sowie für die Kongruenz von Marke bzw. von Corporate Design und Produkt.

6 Methoden und Instrumente

Im Moment scheint das Design Management in der Schweiz selbst noch schlecht formulieren zu können, welche Arbeitsweisen, Methoden und Instrumente einen sichtbaren Mehrwert für das Management von Unternehmen und seiner Design-relevanten Projekte darstellen.

a) Ein Teil der Design-Community vor allem aus kleineren Agenturen betrachtet Design Management als Projektmanagement von Design Projekten. Hier müsste deutlich gemacht werden, dass DM mehr umfasst als „das Abwickeln von Design-Projekten“, sondern darüber hinaus die Schnittstellen sicherstellt zu Forschung und Entwicklung, zu Zulieferern und Beschaffungsmärkten, zu Produktion und Verkauf.

b) Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die richtige Methode für die Umsetzung eines Design-Projektes sich aus der Aufgabenstellung ergibt und dass sie das jeweilige Methodenrepertoire der involvierten Disziplinen beinhaltet. Ansonsten beruht Design Management auf gängigen Management-Tools wie Projektmanagement, Morphologie, CI-Prozess, kreative Methoden, Portfolio-Matrix, Konkurrenzanalysen etc. Als typisches Handwerk des Management gilt ganz generell: Fragen stellen, zuhören können, moderieren, koordinieren, motivieren können etc.

c) Eine dem Design und dem Design Management inhärente Methode ist seine Fähigkeit zu visualisieren. Wenn diese Gestaltungsfertigkeit von Anfang an in Entscheidungsprozessen miteinbezogen wird, gelingen diese besser und schneller.

d) Zudem müsste in Unternehmen festgelegt werden, welche jeweiligen Instrumente notwendig sind (z.B. Design Policy, Corporate Imagery/ Architecture, Guidelines etc.), um eine angemessene „Design Governance“ innerhalb eines Unternehmens ausüben zu können.

7 Konfliktpotentiale

DM ist der Vermittler zwischen unterschiedlichen Kulturen bzw. Arbeitsweisen und Interessenslagen.

a) Aus der modernen Managementlehre fliesst eine Führungsphilosophie ein, die auf Delegation, klare Aufgabendefinition, Entscheidungsspielraum und intrinsische Motivation, auf die Einführung von Instrumenten zur Leistungsmessung und –kontrolle sowie spezifische Anreizmechanismen setzt.

b) Aus dem Design fliesst eine Methodologie der prozessorientierten, iterativen Produktentwicklung ein, eine „user centeredness“ in der Problemanalyse im Vorfeld von und als Ausgangspunkt für Produktinnovationen oder die Haltung, Prozesse so lange durchlässig und offen zu gestalten, bis sich deren Komplexität in kontext-adäquaten Lösungen konstellierte. Ausserdem vertritt Design eine Haltung, die auf das gestalterische Talent des „Designer-Individuums“ oder die Freisetzung von Kreativität durch spezielle Techniken in interdisziplinären Teams setzt (welche zumindest in der Anfangsphase „die Macht des Faktischen“ auszuschalten versuchen).

c) Tendenziell kann man sagen, dass DM scheitert, wenn das Tauziehen zwischen den beiden Akteursgruppen allzu deutlich von den „Kontrollierern“ gewonnen wird. Die Schlichtung möglicher Interessenskonflikte zwischen design-orientierter (Produkt) und betriebswissenschaftlicher Perspektive (Marke) ist eine zentrale Rolle von Design Management.

d) Die „schöne Form“ oder Oberfläche eines Designs muss ausserdem ergänzt werden durch eine tragfähige Logistik und Organisation für die langfristige Implementierung von Produkten und Dienstleistungen. Dort wo die Schnittstelle bewusst gestaltet (und verhandelt) wird, entstehen glaubwürdigere Dienstleistungen und Produkte.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Fragestellungen, Methode, Vorgehen

Fragestellungen

1. Welches sind die Definitionen, Funktionen, Rollen von Design Management (in der Schweiz)?
2. In welchen fachlichen und methodischen Grundlagen wurzelt Design Management?

Methode

Datenerhebung mittels Online-Umfrage Berufspraxis, Online-ExpertInnen-Panels und einem abschliessenden öffentlichen ExpertInnen-Gespräch. Die Befragungen lassen sich in 3 Phasen einteilen (siehe Vorgehen) und bauen aufeinander auf. Dieser iterative Prozess trägt zur Klärung der obigen Fragestellungen bei.

Vorgehen

Phase 1: Online-Umfrage Berufspraxis

- Swiss Design Association
- Design Network Switzerland
- AbsolventInnen des NDS CODEM

→ Erste Schlussfolgerungen

Phase 2: Online-ExpertInnen-Panels

- 10 ExpertInnen
- 2 Online-Befragungen:
 - 1. Befragung: 7 Fragen zu 1. Schlussfolgerungen (Ist-Zustand DM)
 - 2. Befragung: 5 Fragen zum Soll-Zustand

→ Zweite Schlussfolgerungen und Thesen

Phase 3: Öffentliches ExpertInnen-Gespräch (12. Mai 2006, HGK Luzern)

- 7 ExpertInnen
- Diskussion der 2. Schlussfolgerungen und Thesen

→ Dritte Schlussfolgerungen

→ Formulierung Best Practice (letzte Schlussfolgerungen)

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

ExpertInnen – Kurzbiographien**Dominic Hirt, Leiter Marketing-Kommunikation, Die Schweizerische Post**

schloss seine Studien an der Universität Bern als lic. rer. pol. ab. Ist seit 16 Jahren im Marketingbereich (Marktforschung, Marketing-Beratung, Product Management, Verkauf, Marketing-Kommunikation) tätig. Seit 5 Jahren Leiter Marketing-Kommunikation der Schweizerischen Post. In dieser Funktion verantwortlich für Markenführung, Corporate Design, Werbung, Sponsoring, Messen und Events. In seiner Abteilung sind zwei Absolventen des NDS CODEM (FHNW) als Design Manager angestellt.

Daniel Meier, Hotz & Hotz Corporate Identity

Agenturleiter und CI-Berater, 34. Absolvierte das Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Langjährige Tätigkeit für ein Zürcher Beratungsunternehmen für Arbeitszeitfragen. Arbeitete danach drei Jahre als Senior Berater in einer Kommunikationsagentur und betreute Projekte in den Bereichen Corporate Identity, Corporate Communications und Reputation Management. Seit 2002 Geschäftsführer von Hotz & Hotz.

Barbara Tischhauser, Group Communications Clariant International Ltd.

Innenausbauzeichnerin, BBZ Zürich (Diplom 1986), Produktgestaltung und Innenarchitektur, HFG Zürich (Diplom 1991), MAS Betriebswirtschaft und Marketing, WWZ Uni Basel (Abschluss 2005), Diverse Praktikas im In- und Ausland, Berufliche Stationen: NPK Industrial Design, Leiden NL, Interbrand Zintzmeyer & Lux, Zürich, Swiss International Air Lines Ltd, Kloten, Clariant International Ltd, Muttenz.

Esther de Boer, Geschäftsleiterin UR MANAGEMENT GMBH

ist Geschäftsleiterin und Leiterin der Sparte Design Management der UR Management GmbH. Als dipl. Arch. ETH/sia mit Wirtschaftsdiplom hat sie sich auf das Management im Zusammenhang mit Design spezialisiert: "Wir planen, leiten und implementieren Gestaltungsprojekte in den Bereichen Corporate Identity, Corporate Design, Corporate Architecture, Interior Design sowie Produkt- und Sortimentsentwicklung als Design Trustee für Unternehmen und Gestaltende. Dabei wird ein umfassender Management-Ansatz angewendet, der alle betroffenen internen und externen Partner zielführend einbezieht. Als Beschleuniger nutzen wir die Stärken der einzelnen Partner und lenken das Projekt in die erfolgsbringende Richtung. Als Übersetzer machen wir die Sprachen der einzelnen Partner den anderen Beteiligten nachvollzieh- und nutzbar. Für Spezialgebiete holen wir ausgewiesene Fachleute ins Team. Für die Gestaltung arbeiten wir mit hervorragenden, externen Design-Schaffenden und Architekten zusammen."

Friedrich Wernli, MBA Design Management, London

MBA in Design Management (1996-98). Dieses wurde von der Westminster University London in Zusammenarbeit mit der Harrow Business School erstmals 1996 angeboten und später auch in die USA gebracht. Pilotkurs dieser Ausbildung in London.

Christian Jaquet, Gründer NDS CODEM

blickt auf dreissig Jahre Praxis in der Beratung anspruchsvoller Kunden für Corporate Design, didaktisches und informationsorientiertes Editorial-Design und Werbung zurück. Ebenso lange war er als Lehrer an Gestalterschulen und später als Studienleiter und Dozent der HKB Bern tätig. Bezüglich Corporate Design gehört er zu den Gründern, Dozenten und Studienleiter des Nachdiplomstudiums CODEM. Forschungsprojekte und Publikationen u.a. „DAS STAATSDESIGN DER SCHWEIZ– ZUSTAND UND REFORM“. Analyse des Erscheinungsbildes der Bundesverwaltung und Empfehlungen für seine Vereinheitlichung (2003) und „Corporate Identity für Verwaltungen und Gemeinden“ (2005)

Georg Jäggi, Leiter NDS CODEM, Fachhochschule Nordwestschweiz

Langjährige Tätigkeit in Industrie und Dienstleistung, Aktuelle Tätigkeit: Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Tätigkeitsfelder: Weiterbildungsmanagement, Management Skills, Visueller Ausdruck im Kontext der Unternehmensführung, Besonderes: Verantwortlich für die Realisierung des NDS Corporate Design Management im Jahr 1998, Studienleitung zusammen mit Christian Jaquet in bisher vier Durchführungen.

Martin Stadler, Stadler Form

Die Stadler Form Aktiengesellschaft wurde im September 1998 in Zug gegründet. Das Unternehmen hat sich auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von Haushaltgeräten spezialisiert, bei denen das Design im Vordergrund steht. Die Idee zur Stadler Form Aktiengesellschaft lieferte Martin Stadler seine frühere Tätigkeit bei der Amici Caffè AG in Küsnacht am Rigi, wo er von 1994 bis 1998 die Position des Marketing- und Verkaufsleiters innehatte. Diese Aufgabe vermittelte ihm einen Einblick in die faszinierende Welt des Designs, die ihn begeisterte und zur Selbständigkeit animierte. Nach der Matura in Zug absolvierte Martin Stadler die Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule in Luzern, welche er 1991 erfolgreich abschloss. Im Anschluss daran machte er sich auf zu einer längeren Reise nach Australien, um nach seiner Rückkehr in die Schweiz bei Schober & CO. Direktmarketing in Bachenbülach die Stelle des Product & Key Account Managers zu übernehmen. 1997 bestand er die Prüfung zum Marketingleiter.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

René Hoffmann, Product Management systems & functions, création baumann Weavers & Dyers Ltd

war von 1989 – 1990 Projektleiter Diversifikation bei création baumann, Langenthal. Er entwickelte und realisierte die neue Produktlinie „systems“ (Rollos, Vertikallamellen, Raffrollos, Flächenvorhänge) und baute das entsprechende Profitcenter auf. Von 1990 – 2001 war er Leiter des Profitcenter „systems“ bei création baumann: Entwicklung, Produktion und Vertrieb, 20 Mitarbeiter, Umsatz ca. 12 Mio SFR, Schweiz und Export. Ab 2001 hat er die neue Abteilung Produktmanagement aufgebaut und integriert sowie das Produktmanagement „systems“, funktionale Textilien und textile Innovationen, übernommen.

Roland Sailer, Dipl. Designer FH, Unitleiter/Senior Design NOSE Design Intelligence

Roland Sailer studierte in Dresden an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (FH) Produktgestaltung. Während des Studiums arbeitete er für verschiedene Agenturen (Designgruppe Flatha & Frank, München und Produktentwicklung Roericht, Ulm) in Konzeption und Entwurf. Bereits vor Abschluss des Studiums gründete er 1996 die Firma „Neustart“, deren erstes Projekt 1997 („Moda, die Modedatenbank“) mit dem Usability Award des deutschen Ministeriums für Wirtschaft ausgezeichnet wurde. Nach Abschluss des Studiums 1997 als Diplom-Designer (FH) umfasste seine Tätigkeit als Partner von Neustart GbR Interaction Design, Produktentwicklung und Messepräsenzen für Kunden wie Siemens AG, Texas Instruments, Arcor und Giesecke & Devrient. Seit 2000 ist Roland Sailer Senior Interaction Designer und Design Manager bei der Nose. Seine Aufgaben umfassen Designmanagement und Interaction Design für Internetpräsenzen, Webapplikationen und Brand Asset Management Lösungen mit dem Schwerpunkt User Experience und Usability.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Phase 1: Online Umfrage Berufspraxis

Die Online Umfrage zur Berufspraxis richtete sich an Mitglieder der Swiss Design Association, des Design Network Switzerland und an die AbsolventInnen des NDS CODEM. Die Befragten konnten je nach Berufspraxis wählen zwischen einem Fragebogen für Design Management im Agenturumfeld oder in einem Schweizer Unternehmen. Mit einer Rücklaufquote von gut 30% (359 versandte Einladungen und 110 gültige Antworten, davon 77 vollständig), hat das Forschungsteam ein gutes Resultat erreicht. Von den Antwortenden geben rund 75% (81) an, in Agenturen, rund 25% (29) auf Unternehmensseite zu arbeiten. (Ausführliche Fragen und Auswertung Anhang 1)

Erste Schlussfolgerungen**1 Bekanntheitsgrad**

Design Management als Tätigkeitsbereich ist in Agenturen verhältnismässig gut und in Unternehmen verhältnismässig schlecht bekannt.

2 Bedarf

Nach Meinung eines grossen Teils der Befragten besteht ein Bedarf an Design Management vor allem im operativen Bereich. Der strategische Bedarf von Design Management wird weniger hoch bewertet.

3 Design Manager (DM) als Sensibilisierer

DM sollen die Geschäftsleitungen oder EntscheiderInnen von Unternehmen für die Qualitäten und die Arbeitsweisen des Designs sensibilisieren.

4 Design Management als integraler Bestandteil vs. Design Management als zusätzliche Funktion

Ein Teil der Befragten vor allem aus kleineren Agenturen betrachten das Management als integralen Bestandteil der Steuerung von Design Projekten. Diese Befragten erachten eine zusätzliche Funktion Design Management als nicht sinnvoll.

5 Einbettung von Design Management

Die Umfrage Design Management in Unternehmen zeigt keine eindeutige Tendenz, in welchen Abteilungen die Funktion Design Management verortet ist.

6 Koordinationsfunktion von Design Management

Die Mehrzahl der Befragten, die in Unternehmen arbeiten, nehmen Koordinationsfunktionen zwischen Abteilungen wahr (bspw. zwischen Verkauf und Produktion etc.)

7 Generalistische vs. Führungskompetenz

Tendenziell wünscht man sich als DM vernetzt denkende Generalisten mit Stilsicherheit in Designfragen. Die Führungskompetenz hingegen wird verhältnismässig wenig genannt.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Phase 2: Online ExpertInnen Panels

Es wurden 2 Online-Panels mit ausgewählten ExpertInnen durchgeführt. Es wurden 10 Fachpersonen aus den Bereichen Produktentwicklung, Corporate Communication, Consulting, Lehre etc. eingeladen (Kurzbiographien s. Seite ?)

- Daniel Hotz, Hotz & Hotz Corporate Identity
- Barbara Tischhauser, Group Communications Clariant International Ltd.
- Martin Stadler, Stadler Form AG
- Dominic Hirt, Leiter Marketing-Kommunikation, Die Schweizerische Post
- Esther de Boer, UR MANAGEMENT GMBH
- Friedrich Wernli, MBA Design Management, London
- Christian Jaquet, Gründer NDS CODEM
- Georg Jäggi, Fachhochschule Nordwestschweiz, NDS CODEM
- René Hoffmann, Product Management systems & functions, création baumann Weavers & Dyers Ltd.
- Roland Sailer, Dipl. Designer FH, Unitleiter/Senior Design, NOSE AG

Den ExpertInnen wurden a. die 1. Schlussfolgerungen (Ist-Zustand, siehe oben) vorgelegt, ausserdem b. Fragen zum Soll-Zustand wie: Beitrag von DM zur Kultur, zur Strategieentwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, Einbettung von DM in Aufbau- und Ablauforganisation, Tools und Methoden von DM, Steuerung von Design-Projekten. (Ausführliche Fragen und Auswertung Anhang 2.)

Zweite Schlussfolgerungen und Thesen**1 Bekanntheit vs Kennen**

Design Management als Tätigkeitsbereich ist in Agenturen verhältnismässig gut und in Unternehmen verhältnismässig schlecht bekannt. Das Verständnis des Begriffs „Design Management“ ist jedoch sehr heterogen. Noch bestehen in der Schweiz keine etablierten Konventionen über Sinn und Zweck oder klare Vorstellungen über diesen Verantwortungs- und Leistungsbereich.

Mögliche Ursachen:

- a) In der Schweiz wird DM oft gleichgesetzt mit Projektmanagement von Design-Projekten. Die strategische Dimension von DM ist zwar bekannt, aber noch nicht im Vokabular von Agenturen oder Unternehmen verankert.
- b) Der Begriff Design Management ist aus zwei Komponenten zusammengesetzt, die selber unscharf sind. Sowohl „Design“ als auch „Management“ sind durch den Eingang in die Alltagssprache stark nach unten nivelliert worden: „Management“ wird auf das „verwalten und abwickeln“, „Design“ auf das „visualisieren und kreieren“ reduziert. In der Schnittmenge von zwei unscharfen Begriffen erhält Design Management ebenfalls unscharfe Konturen.
- c) In der unternehmerischen Praxis wird Design Management als Funktion ganz unterschiedlichen Fachstellen (Marketing, Produktentwicklung, Corporate Design, Brand Management, Unternehmenskommunikation etc.) zugeordnet. Je nach Unternehmensgrösse, -struktur und -tätigkeit hat Design als Erfolgsfaktor einen anderen Stellenwert. Dadurch variieren nicht nur die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche von Fall zu Fall stark, auch die Steuerungsinstrumente und Skills müssen je nach involvierten Design-Disziplinen und Entwicklungsprozessen unterschiedlichen Anforderungen Rechnung tragen.

These 1: Professionalisierung des Begriffsverständnisses als Voraussetzung für Bewusstseinswandel

Für den Bewusstseinswandel in Unternehmen und Agenturen braucht es ein einheitliches Verständnis von Design Management und eine Ausdifferenzierung der verschiedenen Dimensionen.

2 Spannweite des Begriffs

Aus den Antworten wird deutlich, dass Design Management operativ eher auf der Projekt- und Umsetzungsebene oder strategisch eher auf der Ebene der Unternehmenskultur, -identität und -image - gefasst werden kann (vgl. Anhang II).

- a) Strategisches Design Management prüft und bewertet Design als unternehmerischen Erfolgsfaktor, erarbeitet Zielvorgaben für sämtliche Kontaktpunkte der Organisation mit ihren Stakeholders, stellt die übergeordnete Koordination zwischen den einzelnen Design-Aufgaben und deren Umsetzung sicher und schafft optimale Rahmenbedingungen für die Innovationsfähigkeit der Projektteams.
- b) Operatives DM leitet und begleitet design-orientierte Projekte, bringt die an einem Projekt beteiligten Fachspezialisten an einen Tisch, führt design-relevante Entscheide herbei und unterstützt die Fachspezialisten bei der Ausführung.

These 2: Komplementarität von strategischem und operativem Design Management

Es scheint sinnvoll, diese beiden Begriffsverständnisse weniger als konkurrierend als vielmehr komplementär und als zwei Richtungen des Wirkungs- und Verantwortungsbereichs von Design Management zu sehen. In der Fachliteratur v. a. aus England, USA, NL, D hat sich zur Abgrenzung der beiden Verständnisebenen zunehmend der Begriff „Design Leadership“ für strategisches DM etabliert.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

3 Ansiedlung

Unter den ExpertInnen gibt es eine Debatte darüber, wo in der Unternehmenshierarchie DM angesiedelt werden müsste, ob in der Linie oder in einer Stabstelle. Am Fassbarsten wird Design Management als Führungsaufgabe dort, wo es innerhalb eines strategisch verstandenen und umfassend verankerten Brand Management verortet wird. Design Management ist dann eine spezialisierte Führungs- und Fachfunktion, in deren Funktionsbereich die Bündelung der Designleistungen und die Verantwortung für deren Ausrichtung an den Kernwerten der Marke fällt.

In Unternehmen, die ihre Marke(n) nicht strategisch führen, kann Design Management möglicherweise seine Wirkung weniger nachhaltig entfalten. Das strategische Potential von Design bzw. von Design Management - wie beispielsweise die Orientierung am Nutzungsverhalten, die Visualisierung von künftigen Nutzungsszenarien oder die Etablierung einer kreativen innovationsfördernden Umgebung, läuft dann Gefahr, als isolierte Anstrengungen unterzugehen. Dort, wo DM noch nicht in den Führungs- und Entwicklungsprozessen verankert ist, kann Design Management – quasi-bottom-up – Impulse geben bzw. sensibilisieren.

These 3: Design Management und Brand Management bedingen sich gegenseitig

Es scheint sinnvoll, Design Management als Ergänzung, Spezialisierung, Erweiterung des Brand Managements zu verstehen.

4 Einbettung

Die ideale Einbettung von Design Management im Organigramm eines Unternehmens und die Ausstattung dieser Funktion mit Führungs- und Entscheidungskompetenzen sind abhängig von der Relevanz von Design als strategischem Erfolgsfaktor für das jeweilige spezifische Unternehmen.

These 4: Die hierarchische Ansiedlung des Design Management ist nicht erfolgsentscheidend.

Wichtiger als die Hierarchiestufe scheint die Nähe zur obersten Führungsebene und die Gewährleistung der Querschnitts- und Schnittstellenfunktion; inwieweit Design Management als Teil- oder als Einzelfunktion integriert wird und ob Design als Anliegen durch den Design Manager selber oder durch „seinen“ Abteilungsleiter im Management Board vertreten wird, ist demgegenüber untergeordnet. Es scheint wichtiger für die Gewährleistung, dass DM seine Kernaufgaben - die Sensibilisierung und „Entwicklung“ der Geschäftsleitungen oder EntscheiderInnen für die Wertschöpfung durch und die Qualitäten und die Arbeitsweisen von Design – wahrnehmen kann.

Als „geglückt“ kann man die Einbettung dann bezeichnen, wenn Design Management frühzeitig in alle relevanten Entwicklungsprozesse integriert ist. Sinnvoll scheint es, Design Management (operativ) und Design Leadership (strategisch) zu trennen: Wo Budgets dies erlauben, ist die Aufteilung auf zwei verantwortliche Personen empfehlenswert; wo dies aus Kostengründen nicht möglich ist, sollte grossen Wert auf die Klärung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen gelegt, damit Rollenkonflikte vermieden werden.

5 Berufsbild

Ein zentraler Bestandteil des Berufsbildes des Design Managers ist seine Schnittstellenkompetenz, die Fähigkeit, Fachspezialisten verschiedenster Disziplinen zusammenzuführen oder zwischen unterschiedlichen Fachjargons und Werthaltungen zu vermitteln. Die ExpertInnen finden für die Rolle des Design Managers verschiedene Bilder wie „Regisseur“, „Bassist bzw. Drummer innerhalb eines Orchesters“, „Visionär“, „Mediator“. Die einen betonen dabei eher den Führungsaspekt der Rolle, andere eher seine Hintergrundfunktion. Diese Schnittstellenkompetenz muss jedoch in Fachkompetenz verankert und durch persönliche Kompetenz wie Durchhaltevermögen, Rückgrat, Überzeugungskraft untermauert sein.

Während der strategisch-operierende Design Manager vor allem die Verantwortung für die Bündelung und Ausrichtung der Designleistungen auf den Markt/an der Marke (Marktsicht) als Führungsaufgabe übernimmt, ist eine der zentralen Aufgaben des operativ-agierenden DM die Koordination/Moderation im klassischen Sinn (Ressourcensicht). Voraussetzung dafür sind auch Kommunikations- und Visualisierungsfähigkeiten.

These 6: Für das Operieren an den Schnittstellen sind „soft skills“ unabdingbar

Die Betonung der sogenannten Soft Skills als Voraussetzung für die Leitung und Begleitung von Design-Projekten („Turmbau zu Babel“) und die Koordination aller relevanten Anspruchsgruppen (über die Abteilungen hinweg) ist eine Schlüsselkompetenz von Design Managern und gleichzeitig eine Voraussetzung für die glückliche Kreation von stimmigen Produkten und Dienstleistungen sowie für die Kongruenz von Marke bzw. von Corporate Design und Produkt.

6 Methoden

Sowohl in der Online-Umfrage wie auch in den ExpertInnen-Befragungen wird deutlich, dass Design Management über ein Methoden-Defizit verfügt oder dass genaue Vorstellungen über fach-/funktionsspezifisches Know-how fehlen. Zur Schärfung des Funktionsprofils scheint es wichtig zu klären, in welchen vorhandenen Führungsinstrumenten (Vision, Leitbild, Positionierung, Marktanalysen, Kundenbefragungen, Controlling-Instrumenten etc.) Design explizit thematisiert werden muss oder welche originären Methoden aus dem DM „besser“ für diese verbindlichen Festlegungen geeignet sind.

Zudem müsste festgelegt werden, welche zusätzlichen Führungsinstrumente notwendig sind (z.B. Design Policy, Corporate Imagery/ Architecture, Guidelines etc.), um eine „Design Governance“ ausüben zu können. Auf der Ebene des operativen DM besteht ein Abgrenzungsbedarf insbesondere gegenüber dem Design und dem Engineering. Ein Teil der Design-Community, vor allem aus kleineren Agenturen, betrachtet Design Management als Projektmanagement von Design Projekten. Hier müsste deutlich gemacht werden, dass operatives

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

DM mehr umfasst als „das Abwickeln von Design-Projekten“, nämlich darüber hinaus die Schnittstellen sicherstellt zu Forschung und Entwicklung, zu Zulieferern und Beschaffungsmärkten, zu Produktion und Verkauf.

These 5: Es besteht ein Nachholbedarf auf der Ebene von formulierten Methoden von DM

Im Moment scheint in der Schweiz das Design bzw. das Design Management selbst noch schlecht formulieren zu können, welche Arbeitsweisen, Methoden und Instrumente einen sichtbaren Mehrwert für das Management von Unternehmen und seiner Design-relevanten Prozesse darstellen.

7 Konfliktpotentiale

DM ist der Vermittler zwischen unterschiedlichen Kulturen bzw. Arbeitsweisen. Aus der modernen Managementlehre fließt eine Führungsphilosophie ein, die auf Delegation, klare Aufgabendefinition, Entscheidungsspielraum und intrinsische Motivation, auf die Einführung von Instrumenten zur Leistungsmessung und –kontrolle sowie spezifische Anreizmechanismen setzt.

Aus dem Design fließt eine Methodologie der prozessorientierten, iterativen Produktentwicklung ein, eine „user centeredness“ in der Problemanalyse im Vorfeld von und als Ausgangspunkt für Produktinnovationen oder die Haltung, Prozesse so lange durchlässig und offen zu gestalten, bis sich deren Komplexität in kontext-adäquaten Lösungen konstellierte. Ausserdem vertritt Design eine Haltung, die auf das gestalterische Talent des „Designer-Individuums“ oder die Freisetzung von Kreativität durch spezielle Techniken in interdisziplinären Teams setzt (welche zumindest in der Anfangsphase „die Macht des Faktischen“ auszuschalten versuchen).

Diese zwei Kulturen widerspiegeln sich in zwei Gruppen, die aus ihrer jeweiligen Wahrnehmung ein Teilbild des Design Managements konstruieren, das sie als vollständig erachten. Nicht selten werfen sie sich gegenseitig vor, nicht verstanden zu haben, um was es bei DM geht. Die „Kontrollierten“ bezichtigen die „Kontrollierer“, sich wie Spinnen im Netz zu verhalten und alle Fäden in der Hand behalten zu wollen, die Kontrollierer wiederum weisen darauf hin, dass es nicht angehen kann, wenn alle möglichen Freiheiten dazu führen, dass die Design-Haltung (Brand) nicht mehr führ- und steuerbar ist.

Tendenziell kann man sagen, dass DM scheitert, wenn das Tauziehen zwischen den beiden Akteursgruppen allzu deutlich von den „Kontrollierern“ gewonnen wird. Gerade intrinsische Motivation lässt sich durch Kontrolle zerstören. In solchen Fällen ist aus Wirkungsorientierung eine übersteuerte Kosten- und Leistungskontrolle geworden. Der Konflikt scheint kaum lösbar. Die Literatur hat zwar mittlerweile die Bedeutung einer angemessenen Entwicklung einer Designorientierung aufgezeigt, die Praxis hat aber noch recht wenig deutlich darauf reagiert.

Die Grundfrage lautet: Wie müssen Kommunikationsprozesse ausgestaltet sein, um den latenten Konflikten zwischen „Kontrollierern“ und „Kontrollierten“ in einem konstruktiven Rahmen auszutragen und die gegenseitige Sensibilität und den Respekt der Disziplinen füreinander zu fördern?

These 6: Formalisierung vs. Fluidität

Die Formalisierung der Designstrategie scheint eine notwendige Voraussetzung zu sein, damit Design als Haltung wirksam werden kann – nicht zuletzt auch deshalb, damit Design Management aus einer als konstruktiv empfundenen Position agieren kann. Andererseits muss die Führungsebene eines Unternehmens dafür sensibilisiert sein, dass heute ein Wettbewerbsvorteil nur durch die permanente Innovation erzielt werden kann. Gelingendes DM muss zwischen beiden Prozessen vermitteln können.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Phase 3: Öffentliches ExpertInnen-Gespräch

Die dritte Phase des Forschungsprojektes fand in Form einer öffentlichen Veranstaltung statt, an der sich die ExpertInnen zum ersten Mal persönlich trafen und Schlussfolgerungen und Thesen auch kontrovers diskutiert wurden. Ausserdem war Publikum eingeladen, das am Ende Beiträge und Fragen an die ExpertInnen richten konnte. Von den in Phase 2 erwähnten Fachpersonen nahmen 7 am Gespräch teil:

- Dominic Hirt, Leiter Marketing-Kommunikation, Die Schweizerische Post
- Esther de Boer, UR MANAGEMENT GMBH
- Friedrich Wernli, MBA Design Management, London
- Christian Jaquet, Gründer NDS CODEM
- Georg Jäggi, Fachhochschule Nordwestschweiz, NDS CODEM
- René Hoffmann, Product Management systems & functions, création baumann Weavers & Dyers Ltd.
- Roland Sailer, Dipl. Designer FH, Unileiter/Senior Design, NOSE AG

(Das ausführliche Log File zum Gespräch ist in Anhang 3 zu finden.)

Best Practice (letzte Schlussfolgerungen)

Die Schlussfolgerungen ergeben sich aus der Diskussion der Thesen, wie sie in den zweiten Schlussfolgerungen formuliert wurden. Die ExpertInnen relativieren bzw. kommentieren und vertiefen sich nochmals anlässlich des ExpertInnen-Gesprächs.

1 Strategisches vs. operatives Design - eine sinnvolle Unterscheidung?

These: Das Begriffsverständnis von DM muss professionalisiert werden.

Um einen Bewusstseinswandel für die Relevanz von DM in Unternehmen und in Agenturen zu erreichen, braucht es ein einheitliches Verständnis von DM und eine Ausdifferenzierung in die zwei Dimensionen operatives und strategisches DM.

Unter den ExpertInnen wird kontrovers diskutiert, ob Design Management eine Funktion oder ein eigenständiges Berufsbild ist. Es wird ausserdem die Frage aufgeworfen, ob Design Management überhaupt eine klassische Funktion, wie in der Organisationslehre beschrieben, sein kann, da ein Hauptcharakteristikum von DM seine Koordinationsfunktion über die Abteilungen hinweg ist. - Solange aber der Mehrwert von Design und die Rolle von Design und Design Management (als Schöpfer von Mehrwert) in Schweizer Unternehmen noch nicht bekannt ist, erscheint eine Differenzierung von Design Management in strategisches bzw. operatives Management als unnötige Akademisierung. Die Klärung eines allfälligen Berufsbildes (und damit die Professionalisierung des Begriffsverständnisses) müsste in erster Linie beinhalten, in welcher Form Design und DM Mehrwert generieren können. - Die Positionen strategisch/operativ personell zu trennen, erscheint auch wenig sinnvoll, da ein Design Manager im Lauf eines Produktentwicklungsprozesses beide Positionen einnehmen bzw. über beide Kompetenzen verfügen muss. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen operativer und strategischer Ebene (Beispiel: der Flügelschlag eines Schmetterlings in China löst anderswo einen Orkan aus).

2 Beziehung von Design Management und Brand Management

These: Design Management und Brand Management bedingen sich gegenseitig.

Es scheint sinnvoll, Design Management als Ergänzung, Spezialisierung, Erweiterung des Brand-Managements zu verstehen.

Die Nähe von Brand Management und Design Management wird unterschiedlich beurteilt, gleichgesetzt werden können die Begriffe allerdings nicht. Gelungenes Design Management „zahlt in die Marke ein“ als strategisches Mittel (der Markenführung). Design Management darf aber Brand Management nicht untergeordnet werden, denn Design ist mehr als Anmutung und Ästhetik des Produktes. Der Mehrwert, den Design generiert, kann auch technisch-funktionaler (Usability, Ergonomie) oder emotional-sozialer Natur sein. Klar ist jedoch, dass sich Marke und Produkt gegenseitig bedingen. Dies müsste auch verstärkt vermittelt werden: Kleine und mittlere Unternehmen meinen sich auf den Einkauf von Designdienstleistungen beschränken zu müssen, damit nicht weitere Kosten für ein Branding anfallen. (Die ExpertInnen ziehen eine Parallele zur „Corporate Identity“-Diskussion, äussern die Meinung, dass die Einführung eines neuen Begriffes zu hohe Erwartungen wecke, die in der Realität nicht umgesetzt werden können.)

3 Einbettung des Design Managers

These: Die hierarchische Ansiedlung des Design Managements ist nicht erfolgsentscheidend.

Wichtiger als die Hierarchiestufe scheint die Nähe zur obersten Führungsebene und die Gewährleistung der Querschnitts- und Schnittstellenfunktion. (...) Als „geglückt“ kann man die Einbettung dann bezeichnen, wenn Design Management frühzeitig in alle relevanten Entwicklungsprozesse integriert ist.

Es scheint nicht so wichtig, wo DM genau angesiedelt ist, solange das Topmanagement für die Fragen von Design Management und Brand Management sensibilisiert ist. Eine Matrix-Funktion kann wegen der Abteilungs-übergreifenden Aufgaben von DM Vorteile haben. Es braucht

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

aber einen Botschafter für Design auf der Ebene Unternehmensleitung. Wichtig ist, dass der/die Design ManagerIn das Vertrauen eines CEO besitzt, dass er/sie sich Kompetenz, Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit erarbeitet hat. Es werden zwei Formen der Ansiedlung diskutiert: eine interne und eine externe Position als Berater. Der externe Berater kann unter Umständen besser auf Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse Einfluss nehmen, da er direkter argumentieren kann, ohne Angst, den Chef zu verärgern oder seine Position zu gefährden. Ausserdem sind viele Betriebe so föderalistisch organisiert, dass Entscheidungen über verzettelte Strukturen hinweg herbeigeführt werden müssen. Das schafft oft nur eine externe Person. Ausserdem haben grössere Unternehmen, die bspw. einen CI/CD-Prozess planen, die dafür erforderlichen Kapazitäten nicht.

Externe Berater können allerdings nicht auf den Change der Kultur eines Unternehmens Einfluss nehmen, falls einer nötig wird.

4 Rolle des Design Managers

These: Für das Operieren an den Schnittstellen sind „soft skills“ unabdingbar.

Die Betonung der sog. Soft Skills als Voraussetzung für die Leitung und Begleitung von Design-Projekten und die Koordination aller relevanten Anspruchsgruppen (über die Abteilungen hinweg) ist eine Schlüsselkompetenz von Design Managern und gleichzeitig eine Voraussetzung für die geglückte Kreation von stimmigen Produkten und Dienstleistungen sowie für die Kongruenz von Marke bzw. von Corporate Design und Produkt.

Das Bild des Design Managers als Regisseur erhält am meisten Zuspruch, weil ein DM das Produkt zumeist stärker prägt und beeinflusst als bspw. der Trainer einer Fussballmannschaft, der zwar als Strategie agiert, aber am Ende beim Spiel nicht dabei ist. Der Regisseur muss sich ausserdem seines Marktes/Publikums bewusst sein, muss sich eine interdisziplinäre Crew aus Spezialisten zusammenstellen und immer wieder auch zurückstehen können, wenn die Kamera läuft. Das Bild des Regisseurs ist allerdings nicht vollständig; darin fehlt dasjenige des Konzerns als Produzent (wie Time Warner oder Walt Disney), in dem der Regisseur selbst nur ein Zahnrad ist. Doch kann die Rolle des DM überhaupt unabhängig vom jeweiligen Unternehmen und Kontext definiert werden? Wichtiger ist, dass der DM an den richtigen Platz, ins richtige Team mit der richtigen Jobdescription „gesetzt wird“. Dazu gehört eine Rollenflexibilität des DM, mal ist er Projektleiter, mal Change Agent, mal Berater. Charakteristische Schlüsselqualifikationen für den Design Manager sind seine Fähigkeiten zu motivieren, Visionen zu entwickeln, Empathie aufzubringen, im Team zu arbeiten etc.

5 Methoden des Design Management

These: Es besteht ein Nachholbedarf auf der Ebene von formulierten Methoden von DM.

Im Moment scheint in der Schweiz das Design bzw. das Design Management selbst noch schlecht formulieren zu können, welche Arbeitsweisen, Methoden und Instrumente einen sichtbaren Mehrwert für das Management von Unternehmen und seiner Design-relevanten Prozesse darstellen.

Die richtige Methode für ein Design-Projekt ergibt sich aus der Aufgabenstellung und beinhaltet das jeweilige Methodenrepertoire der involvierten Disziplinen. Eine dem Design und dem Design Management inhärente Methode ist seine Fähigkeit, zu visualisieren. Wenn diese Gestaltungsfertigkeit von Anfang an in Entscheidungsprozessen miteinbezogen wird, gelingen diese besser und schneller. Ansonsten beruht Design Management auf gängigen Management-Tools wie Projektmanagement, Morphologie, CI-Prozess, kreative Methoden, Portfolio-Matrix, Konkurrenzanalysen etc. Als typisches Handwerk des Management gilt ganz generell: Fragen stellen, zuhören können, moderieren, motivieren können etc. (siehe auch oben).

6 Konfliktpotential

These: Formalisierung vs. Fluidität.

Die Formalisierung der Designstrategie scheint eine notwendige Voraussetzung zu sein, damit Design als Haltung wirksam werden kann. Andererseits muss ein Unternehmen dafür sensibilisiert sein, dass heute ein Wettbewerbsvorteil nur durch die permanente Innovation erzielt werden kann. Gelingendes DM vermittelt zwischen beiden Prozessen.

In Projekten muss oft abgewogen werden, wie Qualitäten wie Usability oder Ergonomie mit der Sexyness und der Anmutung eines Produktes in Einklang gebracht werden können. Die Schlichtung möglicher Interessenskonflikte zwischen design-orientierter (Produkt) und betriebswissenschaftlicher Perspektive (Marke) ist eine zentrale Rolle von DM. Ausserdem muss die schönen Form/ Oberfläche eines Designs ergänzt werden durch eine tragfähige Logistik und Organisation für die langfristige Implementierung von Produkten und Dienstleistungen. Dort wo die Schnittstelle bewusst gestaltet (und verhandelt) wird, entstehen glaubwürdigere Dienstleistungen und Produkte.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Anhang I: Die Online-Umfrage Berufspraxis

<i>Stichprobe</i>	<i>Total</i>		<i>CODEM/SDN/SDA</i>	<i>SWA</i>
- Versandt	475	374	100%	101 100%
- Unzustellbar	-29	-15	-4.01%	-14 -13.86%

<i>Rücklaufquote</i>	<i>Total</i>		<i>CODEM/SDN/SDA</i>	<i>SWA</i>
- Beantwortet	112	23.58%	102	28.41% 10 11.49%
davon:				
- In Agenturen	81	72.32%	81	79.41% 0 0.00%
- In Unternehmen	31		21	20.59% 10 100.00%

<i>Zeitraum</i>	<i>CODEM/SDN/SDA</i>	<i>SWA</i>
	Nov/Dez 2005	Jan 2006

	Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %		Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
		81	72.32%			31	27.68%

Thema	2.1 Ausbildung	81	100.0%	Thema	2.1 Ausbildung	29	93.55%
Frage	In welchem Bereich haben Sie Ihre Ausbildung absolviert?			Frage	In welchem Bereich haben Sie Ihre Ausbildung absolviert?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Gestalterischer Bereich	66	78.57%		Gestalterischer Bereich	16	50.00%
	Technischer Bereich	15	17.86%		Technischer Bereich	7	21.88%
	Betriebswirtschaftlicher Bereich	1	1.19%		Betriebswirtschaftlicher Bereich	4	12.50%
	... anderes	2	2.38%		... anderes	5	15.63%

Thema	2.3 Abschluss	81	100.0%	Thema	2.3 Abschluss	31	100.0%
Frage	In welchem Jahr haben Sie Ihre Ausbildung abgeschlossen?			Frage	In welchem Jahr haben Sie Ihre Ausbildung abgeschlossen?		
Häufigster W	1991			Häufigster W	2005		
Mittel-W	1987.13			Mittel-W	1994.71		

Thema	3.1 Weiterbildung	81	100.0%	Thema	3.1 Weiterbildung	31	100.0%
Frage	Haben Sie seither eine Weiterbildung gemacht? (Mehrfachnennungen möglich)			Frage	Haben Sie seither eine Weiterbildung gemacht? (Mehrfachnennungen möglich)		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	nein, keine	25	23.81%		nein, keine	15	38.46%
	ja - im Bereich Design	36	34.29%		ja - im Bereich Design	10	25.64%
	ja - im Bereich Management	25	23.81%		ja - im Bereich Management	11	28.21%
	ja, aber in einem anderen Bereich	19	18.10%		ja, aber in einem anderen Bereich	3	7.69%

Thema	4.2 Jobbezeichnung	78	96.30%	Thema	4.2 Jobbezeichnung	26	83.87%
Frage	Wie lautet Ihre aktuelle Jobbezeichnung? Welcher Titel steht auf Ihrer Visitenkarte?			Frage	"Wie lautet Ihre aktuelle Jobbezeichnung? Welcher Titel steht auf Ihrer Visitenkarte?"		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Designer (alle Disziplinen)	54			Designer (alle Disziplinen)	1	
	Geschäftsleiter/Mitglied der GL	13			Product/Key Account Manager	2	
	Creative Mngrt/Art Director	10			Geschäftsführer		
	Corporate Design Manager	5			Corporate Design Manager	9	
	Consultant/Berater	4			andere	4	
	Lehre	2					
	andere	10					

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

	Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %		Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
		81	72.32%			31	27.68%

Thema	4.3a Team	78	96.30%	Thema	Team	17	54.84%
Frage	In welches Team sind Sie integriert?			Frage	In welches Team sind Sie integriert?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Kreation/Entwurf/Design	32	41.03%		Architektur	2	
	Engineering/Entwicklung	0	0.00%		U-kom/Brand Mngmnt	1	
	Umsetzung/Produktion	1	1.28%		selbständig	2	
	Strategie/Beratung	4	5.13%		Entwicklungsabteilung	1	
	Client/Account Management	1	1.28%		Geschäftsleitung	1	
	Project/Product Management	1	1.28%		Bereich Markt & Vertrieb	1	
	Geschäftsleitung	18	23.08%		Marketing	2	
	wir haben keine Teamstruktur	8	10.26%		... anderes	5	
	... anderes	13	16.67%				

Thema	4.4a Abteilung	78	96.30%	Thema	4.4a Abteilung	27	87.10%
Frage	In welche Abteilung sind Sie integriert? (Mehrfachnennungen möglich)			Frage	In welche Abteilung sind Sie integriert? (Mehrfachnennungen möglich)		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Industrial Design	18	8.29%		Innovation/ R&D	12	18.75%
	Product Design	25	11.52%		Marktanalysen/Trendanalysen	3	4.69%
	Graphic Design/Visuelle Kom.	35	16.13%		Marketing/ Branding	6	9.38%
	Fotografie	7	3.23%		PR/ Corporate Communication	5	7.81%
	Interaction Design	12	5.53%		Service-Design	6	9.38%
	Brand Design	20	9.22%		Vertrieb	2	3.13%
	Ausstellungs-Design/ Szenographisches Design	20	9.22%		Corporate Identity/ Corporate Design	9	14.06%
	Medien-Design	9	4.15%		Corporate Architecture	4	6.25%
	Werbung	14	6.45%		Infrastruktur/ Facility Mngmnt	4	6.25%
	Architektur/Landschaftsarchit.	7	3.23%		U-Leitung/ Senior Management	7	10.94%
	Innenarchit./Interior Design	21	9.68%		... andere/weitere	6	9.38%
	Dienstleistungs-Design	11	5.07%				
	keine Abteilungstruktur	15	6.91%				
	... andere/weitere	3	1.38%				

Thema	4.5 Führung	26	83.87%
Frage	Führen/ Leiten Sie ein Team oder eine Abteilung? Wenn ja - welche/s?		
Antworten	Kategorie	N	in %
	nein	10	
	ja	2	
	Geschäftsleitung	4	
	Corporate Design Team	1	
	Design Team	2	
	Verkaufsdienst	1	
	Planungsteam	1	
	andere	1	

Thema	4.6 Koordination	22	70.97%
Frage	Nehmen Sie Koordinationsaufgaben zwischen verschiedenen Teams/Abteilungen wahr? Wenn ja - zwischen welchen?		
Antworten	Kategorie	N	in %
	nein	5	

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Matrixfunktion/ Personen-Themen, allg.	2
Mutterhaus-R&D	1
Design-Technik, allg.	1
StoreDesign-Detailhandel	1
Marketing-Corpor. Comm.- Infrastruktur/Facility M.	1
Verkauf-Kunden	1
Verkauf und Produktion	1
Designer, Produzenten, Kunden	
Zw' projektbezogenen Netzwerkpartnern	
Bindeglied zu intern. Netzwerk	
Verkauf, Arbeitsvorbereitung, Entwicklungsabt. und GL	
Unternehmenskom. intern	
"Architektur, Innenarchit., Immobilien	
Marketing - Bauberatung	
Produktentwicklung - Vertrieb	
Lehre	2

Thema	5.1a Tätigkeitsbereiche	78	96.30%	Thema	5.1a Tätigkeitsbereiche	26	83.87%
<i>Frage</i>	<i>Welche Tätigkeiten fallen typischerweise in Ihren Aufgabenbereich? (Mehrfachnennungen möglich)</i>			<i>Frage</i>	<i>Welche Tätigkeiten fallen typischerweise in Ihren Aufgabenbereich? (Mehrfachnennungen möglich)</i>		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Marktforschung/Trendanalysen	22	5.30%		Entw. von Design-Strategien	11	9.32%
	Überprüfung/Positionierung/Repositionierung von Brands	22	5.30%		Suche nach/Entwicklung von neuen Geschäftsideen	12	10.17%
	Überprüfung/ (Re-)Positionierung von Corp. Designs	37	8.92%		Koordination von Design-Politiken, Style Guides etc.	6	5.08%
	Entwicklung von Design-Strategien	47	11.33%		Entw. von Design-freundlichen Unternehmensabläufen	3	2.54%
	Beratung in design-relevanten Themen	45	10.84%		Markt-/Trendforschung	6	5.08%
	Entwicklung von Design-Aufträgen/-Briefings	42	10.12%		Entwicklung/(Re-)Positionierung von Brands	5	4.24%
	Leitung/Begleitung von Projekten	58	13.98%		Entwicklung/(Re-)Positionierung des Corporate Designs	10	8.47%
	Steuerung von Projekten	32	7.71%		Entwicklung/Formulierung von Design-Briefings	7	5.93%
	Sicherstellung der Schnittstelle Agentur - Auftraggeber	25	6.02%		Begleitung/Steuerung von Designprojekten	14	11.86%
	Leitung des/eines agentur-internen Design-Teams	29	6.99%		Koordination/Kontrolle von Budgets/ Deliverables	8	6.78%
	Kommunikation mit dem Auftraggeber	48	11.57%		Leitung eines internen Design-Teams	4	3.39%
	... andere/weitere	8	1.93%		Beratung des Senior Management in design-relevanten Fragen	5	4.24%
					Sensibilisierung des Mngmnts für Design-Fragen	10	8.47%
					Förderung der Innovationsfähigkeit/Kreativität unserer Produktionsteams	10	8.47%

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

			... anderes/weiteres	7	5.93%
--	--	--	----------------------	---	-------

Thema	7.1 Grösse	78	96.30%	Thema	7.1 Grösse	25	80.65%
Frage	Wieviele Mitarbeitende hat die Agentur, in der Sie derzeit arbeiten?			Frage	Wieviele Mitarbeitende hat das Unternehmen, in dem Sie derzeit arbeiten?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	1 bis 9 Mitarbeitende	64	82.05%		1 bis 9 Mitarbeitende	10	40.00%
	10 bis 24 Mitarbeitende	8	10.26%		10 bis 24 Mitarbeitende	3	12.00%
	25 bis 49 Mitarbeitende	5	6.41%		25 bis 49 Mitarbeitende	3	12.00%
	mehr als 50 Mitarbeitende	1	1.28%		mehr als 50 Mitarbeitende	9	36.00%

Thema	7.2a Services	78	96.30%	Thema	7.2a Branche	25	80.65%
Frage	Welche Design-Dienstleistungen bietet Ihre Agentur an? (Mehrfachnennungen)			Frage	Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Industrial Design	25	7.96%		Dienstleistungsbranche	11	32.35%
	Product Design	42	13.38%		Textilbranche	3	8.82%
	Graphic Design/Visuelle Kommunikation	49	15.61%		Bekleidung und Pelzwaren	2	5.88%
	Fotografie	9	2.87%		Lederwaren und Schuhen	0	0.00%
	Interaction Design	24	7.64%		Be- und Verarbeitung von Holz (OHNE Möbelherstellung)	0	0.00%
	Brand Design	31	9.87%		Papier- und Kartonbranche	0	0.00%
	Ausstellungs-Design/Szenographisches Design	32	10.19%		Verlags-/ Druck-Branche, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- u/o Datenträgern	0	0.00%
	Medien-Design	21	6.69%		Chemische Industrie	0	0.00%
	Werbung	18	5.73%		Gummi- und Kunststoffwaren	0	0.00%
	Architektur	9	2.87%		Andere Produkten aus nichtmetallischen Mineralien	1	2.94%
	Innenarchitektur/Interior Design	26	8.28%		Metallerzeugung u/o -bearbeitung	1	2.94%
	Landschaftsarchitektur	2	0.64%		Herst. von Metallerzeugnissen (OHNE Maschinenbau)	1	2.94%
	Dienstleistungs-Design	19	6.05%		Maschinenbau	1	2.94%
	... andere/weitere	7	2.23%		Herst. von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	0	0.00%
					Geräteherstellung der Elektrizitätserzeugung, -verteilung u.ä.	0	0.00%
					Geräteherstellung der Radio-, Fernseh- und Nachrichtentechnik	0	0.00%
					Herst. von medizinischen Geräten, Präzisionsinstrumenten, optischen Geräten und Uhren	2	5.88%
					Herst. von Automobilen, Anhängern und Zubehör	1	2.94%
					Herst. von sonstigen Fahrzeugen	1	2.94%
					Herst. von Möbel, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigem	4	11.76%
					... andere	6	17.65%

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

	Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %		Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
		81	72.32%			31	27.68%

Thema	7.3 Markt	78	96.30%	Thema	7.3 Markt	25	80.65%
<i>Frage</i>	<i>Für welche Märkte/Auftraggeber ist Ihre Agentur haupts. tätig?</i>			<i>Frage</i>	<i>In welchen Märkten ist Ihr Unternehmen haupts. tätig?</i>		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	vor allem regional	18	23.08%		vor allem regional	6	24.00%
	mehrheitlich in der Schweiz	47	60.26%		mehrheitlich in der Schweiz	14	56.00%
	mehrheitlich im EU-Raum	9	11.54%		mehrheitlich im EU-Raum	1	4.00%
	weltweit	4	5.13%		weltweit	4	16.00%

Thema	7.9a Funktion Design Mngmnt	76	93.83%	Thema	7.9a Funktion DM	25	80.65%
<i>Frage</i>	<i>Kennt Ihre Agentur die spezialisierte Funktion eines Design Managers/einer Design Managerin?</i>			<i>Frage</i>	<i>Kennt Ihr Unternehmen die spezialisierte Funktion eines Design Managers / einer Design Managerin?</i>		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	ja	34	44.74%		ja	7	28.00%
	nein	35	46.05%		nein	15	60.00%
	weiss nicht	7	9.21%		weiss nicht	3	12.00%

<i>Frage</i>	<i>Wenn ja: Welche Bezeichnung geben Sie in Ihrer Agentur/Ihrem Büro dieser Tätigkeit?</i>	74	91.36%	<i>Frage</i>	<i>Wenn ja: Welche Bezeichnung geben Sie dieser Funktion in ihrem Unternehmen?</i>	7	22.58%
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Design Manager	11			Art Director / Creative Partner	2	
	GL/Firmeninhaber	2			Corporate Design Manager	2	
	Designer	5			Design Managerin	1	
	Projektleiter	6					
	Creative/Design Director	4					
	Produkt Manager	1					
	Brand Consultant	3					
	keine	14					
	andere	11					

<i>Frage</i>	<i>Wenn nein: Design Management als Tätigkeit/Dienstleistung wird bei uns von folgender Funktion wahrgenommen:</i>	39	48.15%	<i>Frage</i>	<i>Wenn nein: Design Management als Tätigkeit wird bei uns von folgender Funktion wahrgenommen...</i>	14	45.16%
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	GL/Firmeninhaber	12			Raumplaner	1	
	Designer	7			Geschäftsleitung	4	
	Projektleiter	6			Teamleader Design u Architekt.	1	
	Creative Design Director	4			Kommunikation	1	
	Produkt Manager	1			Verkauf	2	
	Brand Consultant	2			Designer (in und auswärtig)	3	
	andere	8			Unternehmensentwicklung	1	
					Marketing, Markenführung	2	
					andere	2	

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Thema	7.6 Designumsatz	19	61.29%
<i>Frage</i>	<i>Was schätzen Sie: Wieviel Prozent des jährlichen Umsatzes gibt Ihr Unternehmen für Design-Dienstleistungen aus?</i>		
Mittelwert	9.55%		
Antworten	Kategorie	N	in %
	0%		10.53%
	0.5%		5.26%
	1%		21.05%
	2%		5.26%
	5%		36.84%
	10%		5.26%
	15%		10.53%
	100%		5.26%

Thema	7.4 Design-Entscheider	10	32.26%
<i>Frage</i>	<i>Wer bei Ihnen trifft die strategischen Design-Entscheidungen? Bitte nennen Sie uns die Ebene, resp. die Abteilung.</i>		
Antworten	Nennungen	N	in %
	Geschäftsführung	12	
	StoreDesigner Chef, Art Director	1	
	Design- u Architektur-Abteilung	1	
	Business Unit	1	
	Codem	1	
	Fachbereichsleiter	1	
	Marketing und Kommunikation	4	
	andere	3	

Thema	7.5 Designstrategie	74	91.36%	Thema	7.5 Designstrategie	23	74.19%
<i>Frage</i>	<i>Haben Sie den Eindruck, dass bei Ihren Auftraggebern eine kohärente Design-Strategie existiert?</i>			<i>Frage</i>	<i>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine kohärente (umfassende schriftlich formulierte) Design-Strategie?</i>		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	kaum je	18	24.32%		nein	9	39.13%
	teils/teils	41	55.41%		teils/teils - für einzelne Bereiche	7	30.43%
	mehrheitlich	13	17.57%		ja, aber eher eingeschränkt	7	30.43%
	meistens	2	2.70%		umfassend	0	0.00%

Thema	7.7 Designbedeutung (Ist)	74	91.36%	Thema	7.7 Designbedeutung (Ist)	23	74.19%
<i>Frage</i>	<i>Wie schätzen Sie die Bedeutung ein, die Ihre Auftraggeber Design als Erfolgsfaktor zumessen?</i>			<i>Frage</i>	<i>Wie schätzen Sie aus Ihrer Warte die Bedeutung von Design für Ihr Unternehmen ein?</i>		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	unwichtig	4	5.41%		unwichtig	1	4.35%
	soso lala	10	13.51%		soso lala	3	13.04%
	eher wichtig	32	43.24%		eher wichtig	7	30.43%
	sehr wichtig	14	18.92%		sehr wichtig	10	43.48%
	je nach dem	14	18.92%		je nach dem	2	8.70%

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Thema	7.8 Designbedeutung (Soll)	74	91.36%	Thema	7.8 Designbedeutung (Soll)	23	74.19%
Frage	Welche Bedeutung sollten Ihre Auftraggeber - Ihrer Meinung nach - Design als Erfolgsfaktor zumessen?			Frage	Wird - Ihrer Meinung nach - die Bedeutung des Designs von Ihren Vorgesetzten richtig eingeschätzt?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	unwichtig	4	5.41%		zu wenig	9	39.13%
	soso lala	0	0.00%		richtig	14	60.87%
	eher wichtig	14	18.92%		überbewertet	0	0.00%
	sehr wichtig	49	66.22%				
	je nach dem	7	9.46%				

Thema	8.1 Interne Kompetenz	23	74.19%
Frage	Verfügt Ihr Unternehmen über ein internes Design-Team?		
Antworten	Kategorie	N	in %
	Nein - wir arbeiten immer mit externen Design-Agenturen	10	43.48%
	Ja, aber wir arbeiten meistens mit zusätzlichen externen Design-Agenturen	5	21.74%
	Ja - wir arbeiten fast ausschliesslich mit dem internen Design-Team	6	26.09%
	Ja, unsere interne Design-Abteilung nimmt zusätzlich auch Aufträge Externer an	2	8.70%

Thema	8.3a Auftraggeber	74	91.36%	Thema	8.3a Auftraggeber	23	74.19%
Frage	Wer/welche Abteilung auf Unternehmensseite ist üblicherweise Ihr Auftraggeber? (Mehrfachnennungen möglich)			Frage	Welche Abteilungen in Ihrem Unternehmen beziehen üblicherweise Design-Leistungen? (Mehrfachnennungen möglich)		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Innovation/ R&D	24	10.71%		Innovation/ R&D	8	14.29%
	Produktentwickl.g/ Engineering	30	13.39%		Marktforschung/ Trendanalysen	2	3.57%
	Service-Design	10	4.46%		Produktentwickl.g/ Engineering	5	8.93%
	Vertrieb	9	4.02%		Marketing/Branding	11	19.64%
	Marketing/Branding	45	20.09%		PR/Corporate Communication	9	16.07%
	Corporate Identity/ Corp. Design	27	12.05%		Service-Design	1	1.79%
	PR/Unternehmenskom.	22	9.82%		Vertrieb	2	3.57%
	Marktforschung/ Trendanalysen	3	1.34%		Corporate Identity/ Corp. Design	7	12.50%
	Corporate Architecture	3	1.34%		Corporate Architecture	3	5.36%
	Infrastruktur/ Facility Mngmnt	6	2.68%		Infrastruktur/ Facility Mngmnt	1	1.79%
	U-Leitung/ Senior Mngmnt	43	19.20%		U-Leitung/ Senior Mngmnt	4	7.14%
	... andere/weitere	2	0.89%		... andere/weitere	3	5.36%

Thema	8.4a Prozess	74	91.36%	Thema	8.4a Prozess	23	74.19%
Frage	In welcher Phase eines Produktions- bzw. des Entwicklungsprozesses werden Sie typischerweise von Ihren Auftraggebern involviert? (Mehrfachantworten möglich!)			Frage	In welcher Phase des Produktions- bzw. des Entwicklungsprozesses involviert Ihr Unternehmen typischerweise spezifische Design-Kompetenzen (von internen oder externen)?		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	Marktklärung/Trendanalysen	17	7.76%		Marktklärung/Trendanalysen	7	10.94%

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

	Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %		Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
		81	72.32%			31	27.68%

	Strategieentwicklung	33	15.07%		Strategieentwicklung	6	9.38%
	Angebotsgestaltung	28	12.79%		Design-Briefing	9	14.06%
	Konzeption	63	28.77%		Konzeption	14	21.88%
	Prototyping	23	10.50%		Prototyping	8	12.50%
	Engineering	12	5.48%		Engineering	3	4.69%
	Evaluation/Testing	9	4.11%		Evaluation/Testing	3	4.69%
	Vermarktung/Promotion	24	10.96%		Vermarktung/Promotion	9	14.06%
	Distribution	7	3.20%		Distribution	4	6.25%
	... andere/weitere	3	1.37%		... andere/weitere	1	1.56%

Thema	9.1a Entwicklung	71	87.65%	Thema	9.1a Entwicklung	23	74.19%
<i>Frage</i>	<i>Durch wen wird üblicherweise das Design-Briefing formuliert?</i>			<i>Frage</i>	<i>Durch wen wird üblicherweise das Design-Briefing formuliert?</i>		
Häufigster W	gemeinsam			Häufigster W	gemeinsam		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	auf Auftraggeberseite	28	29.79%		auf Agenturseite	3	10.34%
	durch uns	21	22.34%		durch uns	11	37.93%
	gemeinsam	43	45.74%		gemeinsam	12	41.38%
	... anders	2	2.13%		... anders	3	10.34%

Thema	9.2 Freigabe	70	86.42%	Thema	9.2 Freigabe	23	74.19%
<i>Frage</i>	<i>Wer ist typischerweise für die Freigabe des Design-Briefings verantwortlich?</i>			<i>Frage</i>	<i>Wer ist typischerweise für die Freigabe des Design-Briefings verantwortlich?</i>		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Geschäftsleitung	29			Geschäftsleitung	7	
	Projektleiter (kundenseitig)	13			U-kommunikation/ Brand Mngnt	1	
	Marketingabteilung	16			Interior Design-Abteilung	1	
	Corporate Communication	5			Kunde intern	1	
	Produktentwicklung	9			Leiter Architektur & Design	1	
	Brand Management	2			GL, Marketing/Kommunikation	1	
	Consultant/Beraterin	2			Corporate Design	2	
	andere	10			Verkauf und GL	1	
					GL/ Marketingabteilung	1	
					Projektleitung und Kunde	1	
					Bereichsleiter Marketing	3	
					andere	3	

Thema	9.3 Koordination	70	86.42%	Thema	9.3 Koordination	23	74.19%
<i>Frage</i>	<i>Wer ist typischerweise für die Koordination während der Umsetzung/Produktion des Auftrags zuständig?</i>			<i>Frage</i>	<i>Wer ist typischerweise für die Koordination/das Management während des Umsetzungs- und Produktionsprozesses zuständig?</i>		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	GL/Unternehmensleitung	9			Geschäftsleitung	4	
	Art Director (agenturseitig)	17			Brand Mangement	1	
	Projektleitung (agenturseitig)	4			Der StoreDesigner selbst	1	
	Marketing Abteilung	11			Marketing und Kommunikation	4	
	Corporate Communication	4			Arbeitsvorbereitung	1	
	Produktentwicklung/ Entwicklungsleiter	10			Projektleiter	3	
	Brand Management	2			Produktmanager	1	
	Consultant/Beraterin	2			andere	5	
	andere	5					

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Thema	9.4 Qualitätssicherung	70	86.42%	Thema	9.4 Qualitätssicherung	23	74.19%
Frage	Wer ist typischerweise für die Qualitätssicherung (Zielerreichungsgrad des Design-Briefings) zuständig?			Frage	Wer ist typischerweise für die Qualitätssicherung (Einhaltung der Zielvorgaben des Design-Briefings) zuständig?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	GL/Unternehmensleitung	16			Geschäftsleitung	4	
	Art Director (agenturseitig)	5			Brand Mangement	1	
	Projektleitung (agenturseitig)	19			StoreDesigner Chef	1	
	Marketing Abteilung	8			Leiter Architektur & Design	1	
	Corporate Communication	3			Marketing&Kommunikation	4	
	P-entwicklung/ Entwicklungsleiter	3			QS	1	
	Brand Management	1			Design-Abteilung	1	
	Consultant/Beraterin	3			Agentur / Direktion	1	
	andere	6			Codem	1	
					Projektleiter	1	
					Ausschuss	1	
					andere	4	

Thema	10.1a Entwicklung	70	86.42%	Thema	10.1a Entwicklung	23	74.19%
Frage	Wo und durch wen wird üblicherweise die Projektplanung (Budget, Termine, Vorgehen) erarbeitet?			Frage	Wo und durch wen wird üblicherweise die Projektplanung (Budget, Termine, Vorgehen) erarbeitet?		
Häufigster W	gemeinsam			Häufigster W	durch uns		
Antworten	Kategorie	N	in %	Antworten	Kategorie	N	in %
	auf Auftraggeberseite	13	18.57%		auf Agenturseite	2	8.70%
	durch uns	21	30.00%		durch uns	11	47.83%
	gemeinsam	35	50.00%		gemeinsam	9	39.13%
	... anders	1	1.43%		... anders	1	4.35%

Thema	10.2 Freigabe	69	85.19%	Thema	10.2 Freigabe	21	67.74%
Frage	Wer ist typischerweise für die Freigabe der Projektplanung zuständig?			Frage	Wer ist typischerweise für die Freigabe der Projektplanung zuständig?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Geschäftsleitung/Kunde	41			Geschäftsleitung	8	
	Projektleitung (Agentur)	9			Projektleitung	1	
	Marketing Abteilung	11			Marketing	1	
	Corporate Communication	3			Art Director/ U-Leitung	1	
	P-entwicklung/ Entwicklungsleiter	5			Kunde intern	1	
					Auftraggeber	2	
					Leiter Architektur & Design	1	
					Business Unit	1	
					Bereichs-/ Departementsleitung	1	
					Produktmanager	1	
					... andere	3	

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Thema	10.3 Koordination	69	85.19%	Thema	10.3 Koordination	21	67.74%
Frage	Wer ist typischerweise für das Projektmanagement während der Umsetzung/Produktion des Auftrags zuständig?			Frage	Wer ist typischerweise für das Projektmanagement während des Umsetzungs- und Produktionsprozesses zuständig?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Projektleitung (Kunde)	7			Geschäftsleitung	4	
	Projektleitung (agenturseitig)	27			Projektleitung	5	
	gemeinsam	5			Leiter Architektur & Design	1	
	Art Director	3			Produktmanager	1	
	Marketingabteilung	5			Marketing & Kommunikation	2	
	Corporate Communication	2			Leiter Produktion	1	
	P-entwicklung/ Entwicklungsleiter	3			Agentur	1	
	Consultant/ Beraterin	1			Verkauf u. Arbeitsvorbereitung	1	
					... andere	5	

Thema	10.4 Nachkontrolle	69	85.19%	Thema	10.4 Nachkontrolle	21	67.74%
Frage	Wer ist typischerweise für die Nachkontrolle des Auftrags zuständig?			Frage	Wer ist typischerweise für die Nachkontrolle zuständig?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Agentur-Seite (diverse)	17			Geschäftsleitung	5	
	Kunden-Seite (diverse Abt.)	27			Projektleitung	3	
	gemeinsam (diverse Abt.)	11			Store Designer Chef, ArtDirector	1	
	... andere	2			Leiter Architektur & Design	1	
					Leitung Marketing/ Kommunik.	4	
					Controlling	1	
					Verkauf u Arbeitsvorbereitung, Designer	1	
					... andere	5	

Thema	11.1 Ziele	62	76.54%	Thema	11.1 Ziele	18	58.06%
Frage	Welche Zielsetzungen könnten/sollten Design ManagerInnen in ihrer Arbeit hauptsächlich verfolgen?			Frage	Welche Zielsetzungen könnten/sollten Design ManagerInnen in ihrer Arbeit hauptsächlich verfolgen?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Strategische Ziele von Design Management	13			Strategische Ziele von Design Management	4	
	Operative Ziele von Design Management	34			Operative Ziele von Design Management	5	
	Funktionale Ziele von Design Management	21			Funktionale Ziele von Design Management	15	
	... andere	14			... andere	2	

Thema	11.2 Aufgaben	62	76.54%	Thema	11.2 Aufgaben	30	96.77%
Frage	Welche Aufgaben / Tätigkeiten könnte / sollte ein Design Manager erfüllen?			Frage	Welche Aufgaben / Tätigkeiten könnte / sollte ein Design Manager erfüllen?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Marktforschung/Trendanalyse	1			Entw. von Design Strategien	1	
	Überprüfung/ (Re-)Positionierung von Brands				Suche nach/ Entwicklung von neuen Geschäftsideen	1	
	Überprüfung/(Re-)Positionierung von Corporate Designs	2			Koordination von Design-Politiken, Style Guides etc.	4	
	Entwicklung von Design-	8			Entw. von design-freundlichen		

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

Strategien			Unternehmensstrategien		
Beratung in design-relevanten Themen (inkl Lobbying für Design)	7		Marktforschung/ Trendforschung	1	
Entwicklung von Design-Aufträgen/-Briefings	7		Entwicklung/ (Re-)Positionierung von Brands		
Leitung/ Begleitung von Projekten	26		Entwicklung/(Re-)Positionierung von Corporate Design	2	
Steuerung von Projekten	20		Entwicklung von Design-Briefings	2	
Sicherstellung der Schnittstelle Agentur – Auftraggeber	1		Begleitung/ Steuerung von Design-Projekten	5	
Leitung des/eines agentur-internen Design-Teams			Koordination/ Kontrolle von Budgets/ Deliverables	5	
Kommunikation mit dem Auftraggeber (inkl. Sicherstellung der Kundenzufriedenheit, Übersetzer zwischen Management & Design)	9		Leitung des internen Design Teams		
Akquisition	1		Beratung des Senior Management in design-relevanten Fragen	1	
Standardisierung der wesentlichen Elemente	1		Sensibilisierung des Managements für Design-Fragen	3	
Aktive Entwicklung von Design	2		Förderung der Innovationsfähigkeit/ Kreativität des Produktionsteams	1	
keine	10		Alle Management-Aufgaben	2	
			Coaching	1	
			Gestaltungskonzepte für Produkte entwickeln	1	

Thema	11.3 Schlüsselqualifikationen	62	76.54%	Thema	11.3 Schlüsselqualifikationen	17	54.84%
Frage	Was sind Schlüsselqualifikationen, über die ein Design Manager verfügen sollte?			Frage	Was sind Schlüsselqualifikationen, über die ein Design Manager verfügen sollte?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Fachkompetenzen				Fachkompetenzen		
	- Design Kompetenz*	27			- Design Kompetenz*	6	
	- BWL Kompetenz**	16			- BWL Kompetenz	5	
	- Technologie Kompetenz	2			- Technologie Kompetenz		
	Methodenkompetenz				Methodenkompetenz		
	- Visualisieren	3			- Visualisieren		
	- Organisieren und koordinieren	11			- Organisieren und koordinieren	4	
	- Analyse und Konzeption	11			- Analyse und Konzeption	1	
	- IT-Kenntnisse	1			- IT-Kenntnisse		
	- Verhandeln und Verkaufen	4			- Verhandeln und Verkaufen	1	
	Sozialkompetenz, allg,	2			- Beraten	1	
	- Teamfähigkeit	2			Sozialkompetenz		
	- Führungskompetenz	6			- Teamfähigkeit	3	
	- Kommunikationskompetenz	17			- Führungskompetenz	2	
	- Konfliktfähigkeit	3			- Kommunikationskompetenz**	4	
	Selbstkompetenz				- Konfliktfähigkeit		
	- Kreativität	4			- Interdisziplinarität	1	
	- Vernetztes Denken	6			Selbstkompetenz		

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%

- Autonomie/Selbstständigkeit	1		- Kreativität	1	
- Durchsetzungsfähigkeit	1		- Vernetztes Denken	3	
- Belastbarkeit	4		- Durchsetzungsfähigkeit	2	
- Flexibilität/Agilität	3		- Belastbarkeit	1	
Andere:			- Realitätsbezug/Pragmatismus	1	
- keine Antwort	8		Andere:		
- Generalist	3		- keine Antwort	1	
- Erfahrung	2		- Generalist	2	
- Andere	9		- Erfahrung	2	
			- Andere	2	

Thema	11.4 Methoden	62	76.54%	Thema	11.4 Methoden	17	54.84%
Frage	Mit welchen Methoden sollten/könnten Design ManagerInnen arbeiten?			Frage	Mit welchen Methoden sollten/könnten Design ManagerInnen arbeiten?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Projekt-Mngmnt (z.B. Prince2)	5			Projekt-Management	1	
	Designprozess-Methoden	1			Designprozess-Methoden (Rapid Prototyping)	2	
	Analyse-Methoden	1			Betriebswirt. Analyse-Methoden	1	
	Workflow Management	1			Coaching	1	
	Balanced Score Card	1			Visualisierungs-/ Präsentationstechniken	1	
	Informationsmanagement	1			Rhetorik	1	
	Planungsmethoden	1			Moderationstechniken		
	MbO	1			Kommunikationstechniken	2	
	Good and bad practice	1			Führungstechniken	1	
	Coaching	1			Beratungstechniken	1	
	Matrix-Vernetzung	1			Kreativitätstechniken/ Innovationsmethoden		
	Visualisierungstechniken	2			Mind Mapping, Brainstorming		
	Moderationstechniken	1			Lobbying	1	
	Gesprächsführung	1			Andere:		
	Problemlösungsmethoden	1			keine Meinungen, keine Angaben	3	
	Kreativitätstechniken/ Innovationsmethoden	3			keine inhaltlich passende Antwort	6	
	Mind Mapping, Brainstorming				„keine Standardmethode/ Methoden individuell erarbeiten“	2	
	Andere:						
	keine Meinungen, keine Angaben	20					
	keine inhaltlich passende Antwort	28					

Thema	11.5 Konflikte	62	76.54%	Thema	11.5. Konflikte	17	54.84%
Frage	Haben Sie schon einmal erlebt, können Sie es sich vorstellen, dass es Konflikte durch das Zusammengehen von Design und Management gibt? Wenn ja- welche?			Frage	Haben Sie schon einmal erlebt, können Sie es sich vorstellen, dass es Konflikte durch das Zusammengehen von Design und Management gibt? Wenn ja- welche?		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Nein	10			Nein	3	
	Ja; viele Konflikte, positive Konflikte, gehört dazu	7			Ja	1	
	Wertkonflikte/ mangelnde Wertschätzung: Unterschiedliche Vorstellungen über die	10			Wertkonflikte/ mangelnde Wertschätzung: Unterschiedliche Vorstellungen über die	4	

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

	Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %		Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
		81	72.32%			31	27.68%
	Bedeutung von Design, Nutzen von Design ist schlecht messbar, fehlende gegenseitige Wertschätzung				Bedeutung von Design, fehlende gegenseitige Wertschätzung bzw. Verständnis		
	Personelle Konflikte: DM überschreiten ihr Aufgaben- gebiet, keine klaren Verantwortlichkeiten/ Kompetenzverteilungen, zu viele Ansprechpersonen, Macht/ mangelnde Sozialkompetenz	9			Personelle Konflikte / Rollenkonflikte: Gewaltentrennung Design/ DM, Management weiss nicht, was DM bedeutet	2	
	Zielkonflikte: Unterschiedliche/ falsche Zielvorstellungen, unterschiedliche Prioritäten, Konflikt zwischen langfristiger Perspektive versus schnellem finanziellen Erfolg	7			Zielkonflikte: Konflikt zwischen langfristiger Perspektive versus schnellem finanziellen Erfolg, „zwischen guter Form und gutem Geld“	4	
	Interessenkonflikte/ Konflikte um Ressourcen: Zeit-Geld, Kosten-Nutzen, Finanzen- Machbarkeit-Kunde, Abstriche an Projekten machen müssen, Design bedingt zusätzlichen Entwicklungsaufwand	13			Interessenkonflikte/ Konflikte um Ressourcen: Zeit-Geld, Vision vs. Budget, Abstriche an Projekten machen müssen	6	
	Aesthetische Konflikte (unterschiedliche Ge- schmacksvorstellungen und Designauffassungen, fehlende gestalterische Kompetenz beim Manage-ment)	3			Methodische Konflikte (Management kennt Design Prozess nicht)	1	
	Andere:				Andere:		
	- weiss nicht	1			- weiss nicht		
	- keine Antwort	7			- keine Antwort		
	- andere Antwort	3			- andere Antwort	1	

Thema	11.6 Vorteile	62	76.54%	Thema	11.6 Bedarf	17	54.84%
Frage	<i>Können Sie sich vorstellen, dass eine spezialisierte Funktion Design Management Ihrem Unternehmen Vorteile brächte? Wenn ja, welche?</i>			Frage	<i>Können Sie sich vorstellen, dass eine spezialisierte Funktion Design Management Ihrem Unternehmen Vorteile brächte? Wenn ja, welche?</i>		
Antworten	Nennungen	N	in %	Antworten	Nennungen	N	in %
	Ja	22			Ja	3	
	Nein	13			Nein	2	
	Ja, aber.... nur mit klarer Jobdescription, vorausgesetzt der Umsatz stimmt	2			Ja, aber ...	0	
	Nein, denn Bedarf ist eher auf U-Seite wir sind zu klein	12			Nein, denn mein Betrieb ist zu klein	1	
	Wenn ja, Vorteile:				Wenn ja, Vorteile:		
	Prozessoptimierung, Effizienz, Qualitätssteigerung	5			Prozessoptimierung, Effizienz, Qualitätssteigerung		
	Sicherstellung der Kohärenz aller identitätsbildenden Elemente eines Unternehmens	2			Durchgestylte Produkte	2	

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Mitarbeiter in Agenturen	Rücklauf	In %	Mitarbeiter in Unternehmen	Rücklauf	In %
	81	72.32%		31	27.68%
Anwalt für Design	1		Sensibilisierung für Design	1	
Koordination der Anspruchsgruppen	2		Entlastung einzelner Abteilungen, Entlastung internes Design-Team	1	
Sicherheit und Vertrauen auf Kundenseite	1		Bündelung der Kräfte	1	
Akquisition, Administration und Preispolitik	1		Normativ strategisch integrierte Kommunikation intern und extern (CI/CD)/ weltweite Wiedererkennung	5	
Zeitmanagement	1				
Entlastung der Designer	3				
Bessere Konzeption, Werbung, Wettbewerb	1				
Förderung von Innovationsprozessen	1				
Erläuterung von gestl. Gesetzmässigkeiten	2				
Einhaltung der Budgetvorgaben	1				
Implementierung von Design in Geschäftsstrategien	3				
Zusammenführen unterschiedlicher Design-Disziplinen für ein Projekt	1				
Schnittstellenfunktion	1				
Andere:			Andere:		
- weiss nicht	2		- weiss nicht	1	
- keine Antwort	5		- keine Antwort		
- kommt darauf an	1		- bringt sie schon als Art Direct.	1	
- andere Antwort	1		- andere Antwort	2	

Antworten „Kategorie“: vorgegebene Auswahl-Kategorien

Antworten „Nennungen“: offene Eingaben, nachträgliche Verdichtungen zu Kategorien (Interpretatio

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Anhang II: Die Online-ExpertInnen Panels

Statements des Online ExpertInnen-Panels im Wortlaut

1. Runde: Februar 2006

I Bekanntheitsgrad Design Management

Frage:	Design Management als Tätigkeitsbereich ist in Agenturen verhältnismässig gut und in Unternehmen verhältnismässig schlecht bekannt. 1. Deckt sich das mit Ihrer Einschätzung? 2. Was könnten Ursachen dafür sein? 3. Erachten Sie das als stimmig?
Beantwortet:	10
Übersprungen:	0

1A	<p>1. Ja und Nein. Der Begriff, die Tätigkeit oder Funktion ist in vielen Agenturen bekannt und wird auch ausgeübt, z.T. gar als Dienstleistung angeboten. Die Definition von Design Management wird in Agenturen häufig recht eng gefasst und geht teilweise kaum über das Branding-Management (überspitzt: das Logo muss überall richtig drauf sein und die Firmen-Farben korrekt angewandt - nicht zu verwechseln mit Brand Management) in Kombination mit etwas Projekt Management hinaus. In Unternehmen ist der Begriff Design Management wenig verbreitet und die Funktion als eigene Aufgabe selten in Organigrammen zu finden. Trotzdem werden in Unternehmen die Aufgaben des Design Managements in verschiedenen Funktionen wahrgenommen - z.B. Produktentwicklung, Kreativ-Teams, GL, Marketing, Brand Management etc.</p> <p>2. Die Funktion(en) ist in Zentraleuropa unter diesem Titel noch zuwenig etabliert - eine Frage der Zeit. Zudem sind unsere Geschäftsprozesse (noch) weniger markengesteuert als z.B. in den USA. Allerdings ist Design und dessen Bedeutung in einigen Unternehmen längst von grosser Wichtigkeit und wird ohne "Design Management" sorgfältig gemanagt.</p>
1B	<p>1. Deckt sich.</p> <p>2. Die Vorteile auf Unternehmensseite werden nicht erkannt. Unklarheit darüber, wo die Position aufgehängt werden soll.</p> <p>3. Nachvollziehbar, nicht stimmig.</p>
1C	<p>1. Ja.</p> <p>2. Bedeutung des visuellen Auftritts wird oft unterschätzt. Leitende Personen sind visuell nicht sehr "entwickelt" und undifferenziert.</p> <p>3. Verstehe die Frage nicht.</p>
1D	<p>1. Ja.</p> <p>2. Zu wenig Kenntnisse von der der umfassenden Verantwortlichkeit dieser Funktion, aber auch ihrer praktischen Ausübung - im Besonderen als feste interne "Stelle", aber auch als externe Beratung; zudem sind die Anstrengungen zur Ausbildung der entsprechenden Generalisten in Unternehmungskreisen zu wenig bekannt.</p> <p>3. Was heisst schon stimmig? Nein, da stimmt zu vieles nicht. Und es beginnt schon beim zeitgemässen, auch wirtschaftlichen Verständnis von Produktdesign schlechthin - und zwar auf beiden Seiten, bei den Auftraggebern wie bei den Designern.</p>
1E	<p>1. Das stimmt.</p> <p>2. a) Abgrenzung der Rolle eines Design Managers ist zu unscharf. Abgrenzung braucht es gegenüber Design (Entwurf), Management (Business), Consulting.</p> <p>b) Die Rolle wird in Unternehmen und Agenturen unterschiedlich definiert. Es gibt keine Konvention für die Definition von Design Management.</p> <p>c) Design Management trifft sich eher selten mit einem konkreten Marktbedürfnis (Entwerfen, Beraten), Bedarf für DM wird eher in grossen Projekten erwarten. DM wird häufig mit Projektmanagement gleichgesetzt, die meisten Design Projekte benötigen aufgrund ihrer geringen Grösse und der geringen Anzahl Beteiligter eher kein eigenes Projektmanagement.</p> <p>3. Hm. Stimmig insofern, als es keine einheitliche Positionierung und Definition von DM gibt.</p>
1F	<p>1. Diese Tendenz ist so sicher richtig, wie stark kann ich schwer beurteilen.</p> <p>2. Obwohl Design Management ein wichtiger Teil im Marketing Mix ist, ist es in einer Unternehmung teilweise schwer durchführbar (die Technik steht oft vor allem).</p>
1G	<p>3. Nein, Design Management ist auch in Unternehmen breit bekannt - zumindest dem Namen nach. Was sich dahinter verbirgt - und was Sinn, Zweck und Bedeutung von DM sind, ist leider eine andere Frage. Aber dies betrifft auch die Agenturen...</p>

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

1H	1. Nein. Ist in der Schweiz in Design-Agenturen auch nicht richtig bekannt. 2. DM ist eine disziplinenuebergreifende Taetigkeit. Bei den wenigen Unternehmen die hierzulande DM einsetzen ist es meist der Unternehmer selbst.
1J	Die genaue Bedeutung bzw. die Inhalte dieses Tätigkeitsbereiches werden wohl generell sehr unterschiedlich verstanden. Agenturen haben aufgrund ihrer Fokussierung einen stärkeren Bezug zum Thema Design und fühlen sich wohl eher dazu berufen, sich auszukennen. Daher rührt wohl der vermeintlich bessere Bekanntheitsgrad von 'Design Management'. Ich gehe davon aus, dass die tatsächlichen Kenntnisse über diesen Begriff und die dahinter assoziierten Funktionen sowohl auf Agentur-, als auch auf Unternehmensseite etwa gleich heterogen, sprich unbekannt sind.
1K	Der Begriff Design Management in sich ist in der Industrie nicht klar definiert und gibt Anlass zu breiten Interpretationen (gleichzustellen mit dem allgemein und vielfach eingesetzten Begriff Design). Ein klares Berufsbild in dieser Kategorie ist ebenfalls nicht vorhanden und könnte geformt und gefestigt werden.

2 Bedarf Design Management

Frage:	Nach Meinung eines grossen Teils der Befragten besteht ein Bedarf an Design Management vor allem im operativen Bereich (bspw. beim Leiten und Begleiten von Design Projekten). Der strategische Bedarf von Design Management (bspw. die Positionierung von Design als Faktor für nachhaltige Innovation und Qualität) wird weniger hoch bewertet. 1. Was könnten Gründe dafür sein? 2. Deckt sich das mit Ihrer Einschätzung? 3. Wo sehen Sie persönlich den Bedarf an Design Management?
Beantwortet:	10
Übersprungen:	0

2A	2. Ja meistens, denn: 1. Ich halte Design Management in der Regel nicht für eine GL-Funktion, sondern für eine, die der Marke, der Kommunikation, der Produktentwicklung und dem Marketing zugeordnet sein kann. Die strategische Komponente bedingt einen Bewusstseins- oder -werdungsprozess, der von etablierten GL-Funktionen im Unternehmen ausgehen sollte. Ganz wenige Unternehmen werden von einem "Design Manager" geleitet: z.B. Rolf Fehlbaum von Vitra. 3. Beim Leiten und Begleiten von Design Projekten und insbesondere bei der übergeordneten Koordination von Design-Aufgaben und deren Umsetzung durch unterschiedliche Gestaltende (2D, 3D, online: Grafik, Web, Verpackung, Produkt, Innenarchitektur, Berufskleidung, Messestand,).
2B	1. Diese Meinung hat wahrscheinlich mit dem beruflichen Hintergrund der Befragten zu tun. Der Begriff 'Strategie' ist für Kreative vielfach ein rotes Tuch oder wird missverstanden. 2. Nein. 3. Strategisch und operativ! Zielvorgabe und Unterstützung in der Ausführung!
2C	1. Es gibt wenig (überzeugende) Publikationen, Autoritäten und Vorbilder dazu. In der Management Aus- und Weiterbildung ist das kaum ein Thema. 2. erübrigt sich, da (1.) bereits meine Einschätzung wiedergibt 3. Strategische Aspekte des Designs
2D	1. Das ist ja verständlich, wenn Unternehmer vor allem pragmatische Ziele verfolgen und vom Design Management Erleichterungen, Einsparungen und Erfolge in der Produktentwicklung erwarten. 2. Ja, das deckt sich, stört mich aber. 3. Weil Design für eine Mehrheit von Unternehmern noch immer kein Teil der Unternehmenskultur ist, sondern eine Phase in der Produktentwicklung darstellt. Design Management ist eine Haltung und bedeutet Verantwortung für die Verwirklichung der Corporate Identity im Bereich von Entwicklung, Produktion und Kommunikation. Da, also auf der Führungsebene, herrscht auch der entscheidende Bedarf an Design Management.
2E	1. Im Agenturumfeld wird für die strategische Positionierung und das Management von Design eher eine Consulting-Rolle gesucht. Im Unternehmensumfeld liegt die Aufgabe meist beim Produktmanagement, der Produktentwicklung oder in der Kommunikation. 2. Das deckt sich mit meiner Erfahrung (IST). 3. Ich würde mir andererseits wünschen, vor allem auf Seiten des Kunden mehr mit design-affinen Ansprechpartnern zu tun zu haben. Abgesehen von der strategischen Positionierung von Design und einer Beziehung in Innovation und Qualität sehe ich Bedarf für DM bei Unternehmen, um das "Design Buying" also die Evaluation von Anbietern und die Einschätzung von Ergebnissen zu professionalisieren.
2F	Vielleicht sind die Befragten weniger in strategischen Geschäftsbereichen tätig und erachten es daher als weniger augenfälligen Bedarf. Meiner Meinung nach ist der strategische Bedarf an Design Management genau so hoch wie der operative, wenn nicht sogar höher.
2G	Leider wurde nach der 1. Frage (Bekanntheit) die Frage nach Inhalt/Zweck von Design Management (Wissen)

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		nicht gestellt; dieser Punkt stellt m. E. jedoch das Kernproblem dar: Agenturen erachten (Corporate) Design Management noch immer als Korsett, das sie in ihrer Kreativität behindere. Und Unternehmen wissen oft schlicht nicht, was hinter Design Management steckt. Als Konsequenz können sie den Bedarf auch nicht richtig ableiten... Nun zur vorliegenden Frage: Die Aussage deckt sich zu einem gewissen Teil mit meiner Erfahrung - jedoch nicht mit meiner Einschätzung. Tatsache ist, dass es einfacher und "more sexy" ist, operativ Massnahmen nett ausschauend und abgestimmt zu gestalten - als grundsätzlich und nachhaltig die Marschrichtung zu definieren. Die dann in der folgenden Zeitperiode das nette und sexy Ausgestalten scheinbar behindern. Der Bedarf liegt somit auf der Hand: Design Management muss wahrgenommen werden als wichtiges Element der strategischen Markenführung. Dies schliesst operativ und strategisch visuell wahrnehmbare Massnahmen ein.
	2H	1. DM ist nicht bekannt und wird in den Schulen nicht vermittelt. DM als Funktion (Design Manager, Design Director) existiert in den Organisations-Charts nicht. Moeglicherweise wird DM von Schweizer Unternehmern auch nicht ernst genommen. Diese konzentrieren sich zuerst auf die urspruengliche Geschaefstaetigkeit. 2. Deckt sich. 3. In erster Linie Design strategisch einsetzen, extern u. intern. In zweiter Linie Designprozesse definieren und managen. Letzteres setzt voraus, dass man Design auch als Prozess versteht. Dies ist aber meistens nicht der Fall.
	2J	Das liegt wohl an der Nivellierung des Wortes 'Management' nach unten. Der Begriff hat seine strategische Bedeutung verloren und wird mit 'Verwalten' gleichgesetzt. In Kombination mit Design entsteht daraus eine Ebene der Abwicklung von Designprojekten (analog Projekt Management). Der Begriff Design Management koennte dagegen auch an Schnittstelle von Design und Management (im Sinne von Faellen von wichtigen Fuehrungsentscheidungen) ansetzen. Sprich: Welche Rolle kann Design bei der Entwicklung eines Produktes oder generell bei der Fuehrung einer Marke oder eines Unternehmens spielen. Die Frage ist nur, was versteht man unter Design? Der Begriff ist derart offen, dass praktisch alles und nichts darunter fallen kann.
:	2K	Die Assoziation des Designs durch und mit einem Produkt ist viel einfacher zu visualisieren und umzusetzen. Das Design kann so für jedes Objekt neu definiert werden und bedarf keiner Anbindung oder Verknüpfung mit anderen gewichtigen Elementen. Auf strategischer Ebene und als Positionierungselement erhält das Design eine vollumfänglichere Rolle (Stichworte wie CI/CD) die lang anhaltenden und prägenden Charakter aufweist. Dies wiederum bedingt im Geschäftsmodell eine klare Positionierung und Vision.

3 Sensibilisierung für Design Fragen

Frage:		Die Umfrageergebnisse vermitteln folgenden Eindruck: Die Befragten wünschen sich von Design Managern, dass diese die Geschäftsleitungen oder EntscheiderInnen von Unternehmen für die Qualitäten und die Arbeitsweisen des Designs sensibilisieren, oder dass Design Manager selbst viel Energie dafür aufwenden müssen. Wie erklären Sie sich dies?
Beantwortet:		10
Übersprungen:		0

	3A	Wenn Sie EntscheiderInnen befragen, würden sich diese umgekehrt wünschen, dass Design Manager die Gestaltenden für die betriebswirtschaftlichen Belange und Folgen der Gestaltungsaufgaben sensibilisieren. Der Design Prozess in der wirtschaftlichen Realität ist wie der Turmbau zu Babel: viele Spezialisten mit vielen Hintergründen und Herkunftfen, aber keiner versteht den anderen und dessen Denkweise. Der Designer definiert die Kundenbedürfnisse aus Sicht des Designs. Der Entscheider liest die Gestaltungsvorschläge aus Sicht des Investors und Kostenträgers/Verkäufers. Der Design Manager soll nun das Problem lösen, indem er übersetzt oder allen alle Sprachen in ihren Grundzügen beibringt. Das stellt enorm hohe Anforderungen an das unternehmerische Allgemeinwissen und die kommunikativen, vermittelnden Fähigkeiten des Design Managers.
	3B	Das Design sollte strategisch eingesetzt werden, mit viel Sensibilität für die resultierende Qualität. Die Entscheider müssen Design und seine Wirkung auf den Kunden verstehen, damit es zielführend eingesetzt werden kann.
	3C	Geschäftsleitungen, für die der visuelle Ausdruck (noch) kein Thema ist, werden sich sehr schwer von Externen dafür motivieren lassen. Designer werden häufig nicht als "Mitglieder der Management-Gemeinschaft" gesehen, sie sprechen häufig auch eine andere Sprache. Weiter besteht die Gefahr, dass sich die Diskussion in Geschmacksfragen verzettelt.
	3D	Richtig, alle Design Management-Aufgaben verlangen heute eine Sensibilisierung von CEO und anderen leitenden Stellen. Ganz einfach darum, weil ja die Klasse der einstigen vollverantwortlichen, mit ihren Betrieben verwachsenen Eigentümer-Unternehmer längst von den Managern abgelöst worden ist, welche zu ihren Unternehmen nur selten eine innere Verbundenheit entwickeln. In KMU hingegen können Geschäftsleitungen immer wieder vorleben, woran sie glauben. Im Corporate Design Bereich stellen externe Berater immer wieder fest, wie elend es mit der Existenz innerer Werte von Unternehmen bestellt ist. Ja, wie soll da Design zu einer natürlichen Haltung werden?
	3E	Der Designer freut sich, wenn er sich in einem design-freundlichen Umfeld wieder findet, Unternehmen möchten

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		gerne ihr Geschäft verstanden wissen. Die Erwartung ist wohl, dass der DM diesen natürlichen und manchmal schwierigen Prozess des Kennenlernens und Abstimmens abkürzen könnte.
	3F	Somit wird die Sensibilisierung und Überzeugungsarbeit für die Entscheider in Unternehmungen abgenommen und der Wert für die eignen Funktionen (Designer, etc.) anerkannt. Somit wird die Arbeit, die Anerkennung derselben und die Durchsetzung von Design orientierten Ansätzen und Strategien erleichtert und gefördert.
	3G	Die Bedeutung von Design Management als Element der Markenführung ist nicht erkannt. Anders gefragt: müssen bspw. ein Buchhalter oder ein HR Manager die Entscheidträger von der Qualität und dem Ablauf ihrer Arbeit überzeugen? Nein - da die Bedeutung derselben allen klar ist. Und weil die Entscheidungsträger sich nicht die Detailkenntnisse zutrauen, um deren Arbeit zu hinterfragen. Aber Design Management hat die gleichen Probleme wie Werbung: jeder traut sich zu, das Resultat zu beurteilen, ohne zu berücksichtigen, dass es dabei nicht um subjektiven Geschmack geht. Sondern - ich wiederhole mich - um Markenführung. Sensibilisierung also ja - aber i.S. Bedeutung von Design Management für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.
	3H	Es gehoert durchaus zur Aufgabe eines Design Managers, die GL fuer den Umgang mit Design zu sensibilisieren. Wenn Design strategisch eingesetzt werden soll, dazu gehoeren u.a. unter anderem auch Dinge wie die Unternehmenskultur sichtbar zu machen, oder Kontaktpunkte mit Kunden professionell zu gestalten, oder die Kommunikation nach Innen, muss die GL wissen was Design bewegen kann, und voll dahinter stehen. ((Den zweiten Teil der Frage habe ich nicht verstanden.))
	3J	Wenn es im Unternehmen eine Funktion namens 'Design Manager' gibt, so ist für mich, selbstverständlich, dass von dieser Person Lobbying für die von ihr repräsentierten Themen betreiben muss. Genauso wie ein Kommunikationsleiter die Unternehmensleitung für die Bedeutung der Kommunikation sensibilisieren sollte. Hier stellt sich die Frage, auf welcher hierarchischen Ebene eine solche Funktion im Unternehmen eingebettet wäre. Wenn das Unternehmen den Faktor Design als Schlüsselfaktor seiner Leistung oder als wichtiges Produkt- oder Marktkriterium beurteilt, so sollte die Einbindung stark sein (zum Beispiel Mitglied GL).
	3K	Hier ein paar Beobachtungen aus der Praxis: Das Design ist eine keine Wissenschaft mit klar definierten Parametern und ist deshalb auf eine Art und Weise frei für Interpretationen. Dies bedingt meiner Meinung nach natürliche Ressourcen und Mut zu einem Stil. Diese Fähigkeiten sind nicht allzu breit gestreut und auch nicht klar erfassbar wie Zahlen, Fakten etc. Die visionäre und innovative Haltung ist unter der Sicht des Shareholder Value und der Gewinnmaximierung unter Druck geraten. In KMU mit der Verknüpfung CEO/Inhaber ist die Bereitschaft in Richtung DM und Auseinandersetzung damit höher als in Verantwortungen des notabene allein selig machenden Jahresendresultats. Viele Industriebetriebe sind mit Ihren Inhaber in guten Jahren gewachsen (bestimmende Faktoren Waren: Qualität/ Schnelligkeit/ Verlässlichkeit) ohne dass die Anbindung mit Design/ USP usw. eine grössere Rolle gespielt hätten. Mit der Globalisierung und IT hat sich diese Situation schneller und drastischer verändert, als dies von den EntscheiderInnen vollzogen wurde und wird.

4 Arbeitsteilung Designer – Design Manager

Frage:		Ein Teil der Befragten vor allem aus kleineren Agenturen betrachten das Management als integralen Bestandteil der Steuerung von Design Projekten. Diese Befragten erachten eine zusätzliche Funktion Design Management als nicht sinnvoll. Wie sehen Sie das?
Beantwortet:		10
Übersprungen:		0

	4A	Management ist eine absolute Voraussetzung für die erfolgreiche Steuerung und Umsetzung von Design Projekten. Wenn GestalterInnen kleiner Agenturen leichzeitig gut managen können - umso besser, dann gebe ich ihnen Recht. Allerdings ist es meine Erfahrung, dass gute Gestaltende sehr selten gleichzeitig gute Manager sind und dass eine Aufteilung der Aufgabe das Qualitäts- und Erfolgspotenzial erhöht. Dies insbesondere bei grossen und/ oder komplexen Projekten und/ oder Kunden.
	4B	Das kommt einerseits auf die Grösse des Unternehmens und andererseits auf den Wirkungskreis/Bedeutung der Agentur im Unternehmen an.
	4C	Design Management als Einzelfunktion erachte ich auch nicht als sinnvoll. Es ist eine Teilfunktion und gehört in einen grösseren Zusammenhang eingebettet. (Verständnisfrage: Geht es hier nur um die Organisation von Agenturen? Oder auch um Unternehmen?)
	4D	Anders, denn sinn- und wirkungsvolles Design Management muss mehr tun als bloss einzelne Projekte steuern. Es muss sich für alle kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens verantwortlich fühlen und diese koordinieren.
	4E	Für mich gibt es hier einen wichtigen Unterschied in der Herangehensweise an eine Gestaltungsaufgabe. Wir arbeiten in einem Prozess, der viele Designer in einem Projekt immer wieder an einen Tisch bringt. Diese gebündelte Designleistung stellen wir einer Arbeitsweise entgegen, in der ein Designer im Projekt die Hauptverantwortung für die Gestaltung trägt (Autorendesign).

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		Vor allem in komplexen Projekten ist der Design Manager wichtig, um den Gestaltern optimale Bedingungen für ihre Arbeit zu bereiten. DM bedeutet nicht, dass der Designer keine gestalterischen Entscheidungen trifft. Die Frage ist: sind diese Designer nicht vielleicht selbst schon weitgehend DMs? Könnten diese Designer durch eine Delegation von DM-Aufgaben mehr Raum für ihre eigentliche Kernkompetenz zurückerhalten?
	4F	Die Designer bevorzugen vermutlich einen direkteren Weg zum Management des Auftraggebers - ohne Design Manager. So sind eventuell die Entscheidungen direkter und schneller, nicht aber gegebenenfalls besser der Design-Strategie entsprechend.
	4G	Ist nachvollziehbar: m. E. ist die Funktion Design Management von der kreativen Arbeit zu trennen. Der DM ist Berater und Gralshüter der Marke, der Designer Entwickler einer Kreatividee. Beide Funktionen befruchten einander gegenseitig. Bei kleineren Agenturen stellt eine zusätzliche Fkt jedoch einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar... Der DM hat seinen Platz aber eh auf der Kundenseite - und nicht in der Agentur.
	4H	Von welcher Art von Agenturen ist in dieser Umfrage die Rede? Werbeagenturen z.B. koennen meines Erachtens Design Management gar nicht anbieten. Dazu ist das von ihnen abgedeckte Design-Einsatzspektrum zu klein. Agenturen welche mehr in Richtung Corporate Design ausgerichtet sind haben eher Chancen. Aber sie muessen erkennen, dass Design Management eine Leistung ist, welche nicht nur hausintern in Projekten eingesetzt, sondern auch als eigenstaendige Leistung fuer Kunden erbracht werden kann.
	4J	Falls man davon ausgeht, dass 'Design' als strategischer Erfolgsfaktor in Unternehmen bekannt und genügend berücksichtigt wird, könnte man auf eine solche Funktion im Unternehmen verzichten (genauso wie man in einer komplett emanzipierten und eigenverantwortlichen Gesellschaft auf die Funktion eines 'Gleichstellungsbeauftragten' verzichten kann). Faktisch ist wohl eher das Gegenteil der Fall und langfristig müsste es sich für Unternehmen auszahlen, wenn Sie sich Know-how und Ressourcen zum Thema Design anschnallen, gerade auf Stufe Management. Der Einfluss des Faktors Design kann von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sein.
	4K	Die heutige globale Situation bedingt umfassende Kenntnisse der Märkte/ Zielgruppen/ Bedürfnisse/ Mitbewerber. Diese Komplexität gepaart mit optimaler Uebersicht und Betreuung eines Produktsortiments kann und muss mehr und mehr durch "Spezialisten" mit Mediatorfunktion zwischen Entwicklung/ Produktion/ Marketing/ Verkauf in Funktion übernommen werden. Somit kann auch sichergestellt sein, dass Innovationen/ Ideen durch anders gelagerte und evtl. dominierende Faktoren nicht verwässert und verändert werden.

5 Design Management in Unternehmen

Frage:		Die Umfrage Design Management in Unternehmen zeigt keine eindeutige Tendenz, in welchen Abteilungen die Funktion Design Management verortet ist. 1. Wie interpretieren Sie dieses Resultat? 2. Wo im Organigramm (Abteilung, Linienfunktion o.ä.) ist - Ihrer Erfahrung gemäss - Design Management am besten angesiedelt?
Beantwortet:		10
Übersprungen:		0

	5A	1. Erstaunt mich keineswegs, weil 2. das auf die gewachsenen Strukturen im Unternehmen und das vorhandene Personal ankommt. Plus auf die Frage, was man mit der Einführung von Design Management im Unternehmen erreichen will.
	5B	1. Das mögliche Arbeitsgebiet des 'Design Managers' ist sehr breit gefächert. Die ideale Aufstellung des DM im Unternehmen ist da, wo er am effektivsten arbeiten kann. Das ist abhängig von Unternehmensgrösse, Internationalität, Organisation, Branche, Produkt- oder Dienstleistungsangebot etc., Idealerweise aber sicherlich als Stabstelle.
	5C	1. Vermutlich gibt es keine bekannten erfolgreichen und eindeutigen Lösungen. 2. Zunächst müsste die Funktion "Design Management" näher umschrieben sein. Folgende Unterscheidung ist m. E. wichtig: Aufgaben im Zusammenhang mit Design werden meist über Projekte abgewickelt. Es gibt also eine TÄTIGKEIT "Design Projekt Management". Projekte sind per Definition ausserhalb der Linie angesiedelt. Wenn nun häufige Design Projekte durchgeführt werden, dann muss das "Design Projekt Management" standardisiert und koordiniert werden. Es braucht also eine ORGANISATIONSEINHEIT "Design Projekt Management". Diese wiederum kann in der Linie angesiedelt werden, z.B. in der Unternehmenskommunikation oder im Marketing.
	5D	1. Als bedauerliche Betrachtungsweise der Bedeutung von CDM. 2. So hoch oben wie nur möglich, z.B. als Stabsstelle der GL oder der Marketingleitung.
	5E	1. Design ist in Unternehmen sehr unterschiedlich verortet. Darum lässt sich wohl auch das DM nicht genau verorten. 2. Design hat im Unternehmen eine strategische (Qualität und Innovation) und kommunikative (Marke) Bedeutung. Ausserdem ist Design eine Schnittstellenkompetenz. Die Höhe im Organigramm ist m. E. nicht so entscheidend wie eine klare Regelung der Bedeutung von Design im Unternehmen. Konkret: in der Strategieabteilung (nicht im Design selbst).

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

5F	Es ist offenbar noch keine so klar einzuordnende Funktion, also noch zu wenig bekannt. Das Design Management sollte je nach Unternehmensgrösse bei der Leitung der Produkte (Leiter PM) oder bei der Marketingleitung oder auch in der Geschäftsleitung in der Linie angesiedelt sein.
5G	Der Grund liegt in der bereits vorher verschiedentlich dargelegten Problematik: Die Bedeutung der strategischen Markenführung und des Design Management sind noch nicht erkannt. Organisatorisch ideal wäre eine Stabsfunktion, direkt dem CEO unterstellt. Dies bedingt jedoch, dass der CEO die Bedeutung der strategischen Markenführung erkannt hat. Als zweitbeste Lösung erachte ich die Ansiedlung in der Marketing-Kommunikation, da innerhalb dieser Abteilung die grösste Hebelwirkung durch direkte Einflussnahme/ Steuerung/ Beratung besteht.
5H	1. Bevor Marketing breiter bekannt wurde, bestanden dort dieselben Schwierigkeiten (und sie bestehen zum Teil heute noch). Je nachdem wie der Einsatz von Design im Unternehmen bzw. fuer das Unternehmen gesehen wird, ob in Projekten der Produktentwicklung, oder in Marketingprojekten, oder fuer Service-Design, oder fuer strategische Aufgaben, ist die Funktion des Design Managements ganz unterschiedlich anzusiedeln. 2. Dort wo Design fuer das Unternehmen eine strategische Rolle spielen soll, wird Design Management zur Chefsache. Entweder Passion des CEO (wie z.B. bei Vitra), oder es gehoert zur Aufgabe des Marketing Direktors, oder es gibt einen Designdirektor auf GL Ebene; letzteres ist in der Schweiz aber nicht bekannt.
5J	Das liegt allenfalls an der unklaren Bedeutung des Begriffes 'Design'. Steht seine 'visuelle' Komponente im Vordergrund, wird Design wohl eher im Kommunikationsbereich (CI, CD, CC) angesiedelt. Unter dem 'gestalterischen' Aspekt verschiebt sich die Perspektive Richtung 'Produktentwicklung' oder allenfalls in den Kultur- oder HR-Bereich (Verhaltensdesign). Für mich ist entscheidend, wie umfassend der Begriff Design interpretiert wird und welche Bedeutung man ihm zumisst. Wird Design von einem Unternehmen entweder als Schlüsselkriterium im Markt oder als Kernkompetenz der Unternehmenstätigkeit definiert, so müsste der Design Manager auf einflussreicher Stufe vertreten sein. Gut aufgehoben wäre die Funktion unmittelbar beim Leiter strategische Planung. Aufgrund seiner Querschnittsfunktion ist die Einbindung in eine Stabs- anstatt in eine Linienfunktion wohl sinnvoller. Eine Einbindung in die Kommunikations- oder Marketingabteilung würde das Potenzial bestimmt nicht ausschöpfen.
5K	Das Resultat zeigt auf, dass dieses Thema als strategisches Element/ Erfolgspotential in den einzelnen Unternehmen nicht im Leitbild vorhanden ist und somit wenig beachtet und gehandhabt wird. Sobald das Design/ Produkt als strategischer Erfolgsfaktor definiert wird, muss diese Abteilung in der GL eingebunden sein, damit ein Gleichgewicht im Zusammenhang mit Produktion/ F+E/ Verkauf entsteht. Bei KMU ist eine direkte Unterstellung des CEO/ Inhabers von Vorteil, da oftmals Entscheidungen (speziell bei Innovationsprojekten) über mehrere Abteilungen Auswirkungen haben. Eine Linienfunktion ist hier nicht optimal, eine Matrixorganisation zeigt viel mehr Dynamik und Einbindung der einzelnen Abteilungen.

6 Design Management als Koordinationsfunktion

Frage:	Die Mehrzahl der Befragten, die in Unternehmen arbeiten, nehmen Koordinationsfunktionen zwischen Abteilungen wahr (bspw. zwischen Verkauf/Produktion, zwischen Architektur/ Innenarchitektur/ Immobilien, zwischen Projektleitung/ Geschäftsleitung). 1. Wie wichtig ist die Koordinationsfunktion aus Ihrer Sicht? 2. Was leistet diese Koordination?
Beantwortet:	10
Übersprungen:	0

6A	1. Zentral 2. Die Koordination bringt Ordnung und Einheit in die häufig föderalistisch funktionierenden Strukturen, die föderalistische Gestaltungsergebnisse zeitigen. Die Koordination ermöglicht Design wie aus einer Hand.
6B	1. Koordination ist definitiv eine der Hauptbeschäftigungen. Nicht nur horizontal, sondern vor allen Dingen vertikal! 2. Die Koordination schafft Klarheit bzgl. der Wichtigkeit des Themas im Unternehmen und harmonisiert die Vision, klärt Vorbehalte aus Unwissenheit. Koordination motiviert!
6C	1. Koordination (über Kommunikation!) ist zentral. 2. Jede interdisziplinäre Aufgabe braucht Koordination. Die verschiedenen Sichtweisen müssen gebündelt und auf den Kunden ausgerichtet werden. Voraussetzung ist, dass man eine gemeinsame Verständigungsbasis findet, über die Fachsprachen hinweg.
6D	1. Ganz wichtig, denn CDM heisst Regie führen über das Wirken aller für das jeweilige Projekt notwendigen Spezialisten und heisst Scharnier sein zwischen Entwurf, Marketing, Technik/ Engineering und Finanzen. 2. Divergierende Standpunkte und Interessen im Interesse des Ganzen zusammenführen.
6E	1. Entscheidend. 2. Für mich ist Design Management eine Schnittstellenkompetenz, die ihren Wert in der Zusammenführung unterschiedlicher Disziplinen entwickelt.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

6F	Sehr wichtig, diese verbindet den Design-Gedanken und die Strategie mit vielen relevanten und betroffenen Stellen. Viele Unternehmensbereiche sind davon betroffen, und diese Koordination ist von hoher Wichtigkeit, um das Design Management gut in den Arbeitsablauf und Projektablauf zu integrieren.
6G	Eher wichtig. Aber nur wenn die Kernkompetenz des Design Management auch eingebracht werden kann. Mit Verlaub: Koordination von Diskussionen zwischen Verkauf und Distribution o.ä. ist Blödsinn und beweist höchstens, dass diese Fachstellen unfähig sind oder dass Bedarf nach einer Mediation besteht... Der Design Manager soll durchaus koordinieren - zwischen Stellen, die sich mit visueller Kommunikation (Kreation und Produktion) beschäftigen. Aber Primäraufgabe besteht im Entwickeln und Kommunizieren von Grundsätzen, Richtlinien etc., dem Erstellen von Hilfsmitteln und dem Coachen von den erwähnten Stellen.
6H	1. Sie ist fuer Designprozesse vital. 2. Das kommt darauf an, ob Design nur in Projekten oder Teilbereichen des Unternehmens eingesetzt wird, oder aber strategisch. Im ersten Fall leitet die Koordination den Designprozess. Im letzten Fall bildet sie das Fundament.
6J	Ich weiss nicht, ob ich diese Frage richtig verstehe. Wir leben in einer komplexen Welt, die täglich komplexer wird. Daraus resultieren unendlich viele Schnittstellen, die es zu überwinden gilt. Das ist die Hauptfunktion von Koordination. Koordination stellt die Funktionstüchtigkeit im Unternehmen sicher. Die Frage bleibt aber, ob neben der Koordination auch genügend gestaltet, entwickelt, produziert oder entschieden wird. Erst dadurch entsteht nachhaltige Wertschöpfung.
6K	Diese Koordination ist sehr wichtig. Jede Abteilung/Stelleninhaber hat in seiner Verantwortung und seinem Bereich eine eigene Betrachtungsweise. Mit dem Einsatz eines Koordinators können diese "verständlichen" Haltungen beeinflusst und verändert werden. Dies wiederum ermöglicht Grenzen zu sprengen und mit dieser Dynamik neue Wege und Erkenntnisse umzusetzen. Dieser Koordinator muss Visionär sein, als Mediator wirken, motivieren und zeitweise auch herausfordern.

7 Schlüsselkompetenzen Design Manager

Frage:	Als Schlüsselkompetenzen von Design Managern werden vor allem hervorgehoben: Design-Kompetenz, BWL-Kompetenz und Kommunikations-Kompetenz. Tendenziell wünscht man sich vernetzt denkende Generalisten mit Stilsicherheit in Design-Fragen. Die Führungskompetenz hingegen wird verhältnismässig wenig genannt. 1. Wie erklären Sie sich dies? 2. Deckt sich das mit Ihrer Meinung?
Beantwortet:	10
Übersprungen:	0

7A	1. Führung wird leider häufig mit Personalführung in einer Linienverantwortung gleichgesetzt: Je mehr Mitarbeitende im eigenen Team arbeiten, desto besser muss man führen können. Diese Interpretation sollte allerdings überholt sein, denn das Koordinieren ohne Weisungsbefugnis erfordert sehr viel Überzeugungs- und Begeisterungsvermögen, Kommunikationskompetenz, strukturiertes Denken und Arbeiten UND denken und arbeiten LASSEN. 2. Ich bin daher mit der o. g. Aussage nicht einverstanden. Es ist eine neuere Art der Führungskompetenz, die landläufig vielleicht eher mit "Leadership" oder natürlicher Autorität umschrieben wird. Diese Führungskompetenz hat weniger mit Personal- und Teamentwicklung zu tun, stellt jedoch weit höhere Ansprüche an die "Soft Skills" (sorry für mein gar modernes "Deutsch").
7B	1. Ich denke, man sieht den Design Manager als Einzelkämpfer, in grossen Unternehmen ist diese Qualität sicherlich notwendig. 2. Ansonsten ist Führungskompetenz ein 'nice to have', spüren halte ich für wichtiger!
7C	1. Arbeitskultur in Design-Agenturen und Unternehmen sind vielfach verschieden. Möglicherweise fehlt den Befragten die entsprechende Erfahrung, oder sie wissen nicht, was Führung leisten kann. Es kann auch sein, dass bisher zu wenig "gemanagt" wurde. Nach landläufiger Meinung sind "kreativ arbeiten" und "managen" oft Gegensätze... 2. ... was meiner Meinung nach meistens nicht stimmen muss.
7D	1. „Stilsicherheit“ würde ich mit „Beurteilungssicherheit in Qualitätsfragen“ ersetzen bzw. ergänzen. Führungskompetenz und soziale Kompetenzen sind unabdingbare Merkmale eines guten Regisseurs. 2. Folglich deckt sich der Verzicht auf Führungskompetenz nicht mit meiner Meinung.
7E	1. Das kann ich mir nicht erklären. Schnittstellenkompetenzen brauchen Rückhalt und Autorität. Vielleicht ist Führungskompetenz im Sinne von Personalführung nicht so wichtig wie Führungskompetenz im Sinne von Durchsetzungsvermögen. 2. Nein. DM bedeutet einen Balanceakt zwischen klassischen betrieblichen Organisationen. Dafür braucht es oft Rückgrad, Einfühlungsvermögen und die passende Sprache.
7F	Die Erklärung liegt vermutlich auch in der eher koordinativen Ansiedlung der Design Manager, nicht in Linien-Führungspositionen. Meiner Meinung nach sollte diese Funktion in der Linie und somit mit Führungskompetenz ausgestattet sein.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

7G	<p>Kann ich nicht erklären. BWL-Kompetenz bspw. heisst alles und nichts; ausgeprägte Skills in Kostenrechnung oder HRM hat jedenfalls keine Bedeutung...</p> <p>Zentral sind Design- und Kommunikationskompetenz. Diese Fähigkeiten müssen ausgeprägt sein - Generalisten sind bestimmt nicht gefragt. Führungskompetenz je nach konkreter Funktion: für den Leiter eines Teams Design Management sicher. Grundsätzlich bestimmt Kompetenz zur Führung von Projektteams: organisatorische Fähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Sozialkompetenz.</p>
7H	<p>1. Die Wirkung von Design wird unterschätzt. Zudem ist Führungskompetenz der Design Manager in der Regel nicht eine Linienkompetenz, sondern eingebettet in eine Matrixorganisation, d.h. Führung durch Kompetenz und Ueberzeugung, nicht aufgrund von Weisungsbefugnis. Dies braucht moderne Unternehmensstrukturen und eine neue Generation von Managern. Diese neue Art der Führungskompetenz ist daher eine wichtige Voraussetzung fuer Design Manager.</p>
7J	<p>Zum einen ist davon auszugehen, dass unter BWL- und Kommunikationskompetenz auch Führungskompetenz subsumiert wird. Zum anderen hat dies vermutlich mit der individuellen Ansiedlung der Funktion im Organigramm zu tun. Wer den Design Manager als Mitarbeiter einer Stabsstelle oder als ausführendes Organ in der Kommunikationsabteilung sieht (analog Product Manager), wird ihm kaum grosse Führungsverantwortung zumessen und darum diese Kompetenz auch gering schätzen.</p> <p>Wenn man den Tätigkeitsbereich jedoch als Bindeglied zwischen dem Faktor Design sowie dem Vorbereiten und Beeinflussen von unternehmerischen Entscheidungen sieht, so müssten sich die fachunabhängigen Schlüsselkompetenzen mit denjenigen einer anderen Führungskraft decken. Und wenn Design genügend breit definiert würde, so verliert eher die Kommunikationskomponente an Bedeutung.</p>
7K	<p>Erklärung liegt in der Art der Integration des Design Managements im Unternehmen. Meine Erfahrungen sind mit Ihren Äusserungen deckungsgleich.</p>

2. Runde: März 2006

8 Beitrag DM zur Kultur eines Unternehmens

Frage:	<p>1. Kann (oder soll) DM Ihrer Meinung nach einen Beitrag zur Kultur eines Unternehmens leisten? Sind beispielsweise design-freundliche Managementstrategien vorstellbar?</p> <p>2. Könnte eine Designorientierung die Organisationskultur gegenüber den Mitarbeitenden, Zulieferern und Kunden bereichern?</p> <p>3. Wie relevant schätzen Sie DM für die Reputation und Kundenbindung eines Unternehmens ein?</p>
Beantwortet:	8
Übersprungen:	0

8F	<p>1. Soll unbedingt (und kann auch!). DM ist eine Haltung, die sich nach innen und aussen trägt.</p> <p>2. Schwer zu beantworten, gegenüber Kunden ja, bei Mitarbeitern evtl. bei Zulieferern bin ich mir nicht sicher - eher nein.</p> <p>3. Sehr relevant, ist ein Teil des CI und des Bildes einer Unternehmung.</p>
8G	<p>1. Design Management kann einen Beitrag zur Unternehmenskultur leisten - wenn das Top Management den Sinn und Zweck eines nachhaltigen Brand Management erkennt. Und somit logischerweise den Beitrag des DM zur Markenführung. Unter design-freundlichen Management-Strategien kann ich mir nichts vorstellen. Ziel sollten vielmehr auf Markenführung abgestimmte Management-Strategien sein.</p> <p>2. Ja - falls DM als Teil der Markenführung verstanden wird und falls der Wert einer nachhaltigen Markenführung "ganz oben" erkannt und gelebt wird.</p> <p>3. Mittel relevant bis sehr relevant.</p>
8D	<p>1. Eine eigene DM-Stelle oder die entsprechende DM-Beratung von aussen ist Ausdruck einer bewussten Unternehmenskultur (Design ist eine Haltung). Somit leistet DM den gefragten Beitrag. Und design-freundliche Management-Strategien sind nicht nur vorstellbar, sondern Voraussetzung für das Tun und Lassen in einer solchen Unternehmenskultur.</p> <p>2. "Organisationskultur bereichern" - wie meinen Sie das? Design-orientierte Unternehmen sind ihren Stakeholder gegenüber nicht per definitionem kulanter oder besser organisiert. Hier sehe ich keinen direkten Zusammenhang. Hingegen kann Design als selbstverständliche Verpflichtung gegenüber den Nutzern und der Gesellschaft durchaus motivierend wirken auf die Mitarbeitenden und ihren Umgang mit Kunden und Lieferanten.</p> <p>3. Sollte inzwischen beantwortet sein.</p>
8E	<p>1. Ich denke, der DM kann. Voraussetzung ist, dass bereits eine design-orientierte Managementstrategie besteht. Designfreundlich hört sich wie ein Zugeständnis an. Design-freundlich ist ein Unternehmen dann, wenn Design als wichtiger strategischer Baustein erkannt und definiert wurde. Design liefert dann einen wichtigen Beitrag zum Geschäftserfolg. Design-orientierte Strategie ist also eine Voraussetzung für die Einstellung/ Rolle eines DM, der dann die Strategie umsetzt und entwickelt (-> Rolle des Design-Strategen).</p>

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

	<p>2. Eine Strategie der Design-Orientierung sollte das Verhältnis zwischen Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern spürbar beeinflussen. Design ist dabei noch kein Wert oder Bereicherung an sich. Design ist eine Haltung, die mit Inhalten gefüllt und gelebt werden muss.</p> <p>3. Dies ist m. E. eine Frage, die markenstrategisch zu beantworten ist. Ein DM wird die Markenstrategie berücksichtigen aber nicht prägen. Ohne Marken- und Design-Strategie wird der DM die Kultur des Unternehmens nicht zielgerichtet beeinflussen können.</p>
8J	<p>Design-Orientierung kann einen starken, weil unmittelbar erlebbaren Beitrag zur Kultur eines Unternehmens leisten. Dazu muss dieser Wert aber ein wichtiger Bestandteil der Identität des Unternehmens sein bzw. zu den gelebten Kernwerten gehören. Vitra ist ein gutes Beispiel für ein ausgesprochen design-orientiertes Unternehmen, bei welchem sich der Wert 'Design' nicht nur in den Produkten, sondern auch in der Architektur und allen Unternehmensaktivitäten widerspiegelt. In den Beziehungen zu Mitarbeitenden, Lieferanten oder Kunden kommt Designorientierung vor allem in einem gesteigerten Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Handelns zum Ausdruck.</p> <p>Unternehmen gestalten diese Beziehungen aktiv und sorgfältig im Hinblick auf eine gewünschte Wahrnehmung. Aktiv und vor allem ehrlich eingesetzt, verfügen Unternehmen, die einen 'wirkungsbewussten' Umgang mit ihren Anspruchsgruppen pflegen, über eine höhere Reputation und Kundenbindung als Unternehmen, die sich keine Gedanken über ihre Wahrnehmung machen.</p>
8A	<p>1. Ja, kann - soll nicht in jedem Fall; das hängt von der Branche ab. Die Management-Strategien sind dabei auch, aber weniger relevant (Papiertiger?). Im Vordergrund stehen das Einsehen und die Überzeugung des Werts und des Beitrags von Design für den Unternehmenserfolg (nicht nur den finanziellen) bei den Menschen im Management. Diese Überzeugung bildet den Nährboden und das Klima für die Design-Kultur im Unternehmen.</p> <p>2. Sofern die Design-Orientierung ein von einer Reihe verschiedener, untereinander ausgewogener Führungszweige darstellt, ja. Designorientierung fordert Aufmerksamkeit, Sorgfalt, Präzision, Ausdruckfähigkeit etc. - Werte, die sich zwar mit anderen Führungswerkzeugen auch, aber meiner Ansicht nach oft weniger effizient entwickeln lassen. Allgemein: Das "Visuelle im Management" - was weit über die Designorientierung hinausgeht - ist ein unterentwickeltes Analyse- und Führungsinstrumente-Feld. (Siehe auch aktuelle Arbeiten von Dr. Claus Noppeney, Berlin.)</p> <p>3. Das kommt auf die Qualität seiner Leistungen und die Design-Relevanz in der spezifischen Branche an. Die Frage klingt ein wenig, wie wenn man den älteren Begriff Brand Management nun mit Design Management ersetzt. Der Einsatz von Brand Management hat in vielen Unternehmen nicht die gewünschten Erfolge bezüglich Reputation und Kundenbindung gebracht - warum? Einer der Gründe dürfte die Langfristigkeit des Vorhabens und des Eintrittes von Erfolg sein - es braucht einen langen Atem. Bsp. Swiss: man hat sich auf halbem Weg von Tyler Brulé getrennt, bevor ein Erfolg messbar wurde. Halb umgesetzt bedeutet auch ein reduziertes Erfolgspotenzial. Einen weiteren Grund sehe ich in der mangelnden Verankerung im Unternehmen. Brand oder Design Management hat als Stabsstelle meist nur beratende Funktion und verursacht im allg. Verständnis als Kostenstelle in erster Linie Aufwand und nicht Ertrag. Was die Funktion zum leichten Opfer von gegenläufigen Entscheiden und Sparmassnahmen macht.</p>
8B	<p>1. Ein Sachverhalt mit Wechselwirkung. Die Firmenkultur sollte sich auch im DM niederschlagen. Das Design, bzw. das DM kann sich langfristig auch auf die Firmenkultur auswirken. Design sollte ein strategischer Managementfaktor sein. Vom Unternehmens- oder Markenauftritt bis zum Produkte- oder Serviceangebot. Jedes Unternehmen hat sich in diesem Sinne aktiv mit Gestaltungsfragen auseinanderzusetzen. Diese nicht als Teil der Managementstrategie zu bearbeiten ist eine verpasste Chance.</p> <p>2. Was ist eine Designorientierung? Eine klar formulierte und kommunizierte Designauffassung trägt sicherlich stark zur Unternehmenskultur und -identität bei, solange sie in Einklang mit der Vision/Mission ist. Die Bereicherung ist nicht für alle Anspruchsgruppen gleich relevant.</p> <p>3. Design ist für jedes Unternehmen in allen Facetten relevant. Gezieltes DM kann wesentlich zur Reputation/Kundenbindung beitragen, immer vorausgesetzt, dass die eigentliche Unternehmensleistung die Kundenwünsche vollumfänglich befriedigt.</p>
8H	<p>DM kann einen Beitrag dazu leisten, die Kultur eines Unternehmens sichtbar, fuer alle erkennbar zu machen. Ohne Einsicht des Managements, dass Design ein wichtiges Mittel im Bereich Strategie, Kommunikation, Innovation ist, wird DM im Unternehmen vermutlich kein Thema sein. Unternehmen welche mit Design nicht umgehen koennen, sind m.E. auch nicht in der Lage innovativ zu sein, da beides damit zusammenhaengt, mit weichen Faktoren umgehen zu koennen. Designorientierung ist relevant fuer viele Bereiche, inkl. Corporate Reputation und Kundenbindung.</p>

9 Beitrag DM zur Strategieentwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens

Frage:	<p>1. Was kann DM Ihrer Meinung nach an die Strategieentwicklung und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens leisten?</p> <p>2. In welcher Form soll dieser Beitrag stattfinden?</p>
Beantwortet:	8
Übersprungen:	0

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

9F	<p>1. Je nach Branche sehr viel. Speziell, wo die Angebote austauschbar werden und die Märkte wenig über Produkt-Leistungen, sondern mehr über den Preis reagieren, können DM einen wichtigen Teil der Innovationsfähigkeit ausmachen.</p> <p>2. Indem DM als wichtiger Bestandteil der Strategie in eine Unternehmung eingebettet wird (organisatorisch und ablauftechnisch).</p>
9G	<p>Der Beitrag erfolgt auf 2 Arten: fachlich durch die DM/Brand Management-Spezialisten und noch wichtiger durch die Geisteshaltung, die Einstellung des Top Managements (insbesondere des CEO und der R&D-Verantwortlichen), das sich stets der strategischen Bedeutung der Marke und des Designs bewusst ist.</p>
9D	<p>1. Innovative Produktentwicklung wird durch gekonntes DM noch erfolgreicher. Schlechte Produktentwicklung kann auch gutes DM nicht viel besser machen.</p> <p>2. Die Geschäftsleitung lässt die Zusammenarbeit aller an der Produktentwicklung beteiligten internen und externen Fachleute und Teams durch eigenes oder externes DM koordinieren und leiten.</p>
9E	<p>1. „When people talk about innovation in this decade, they really mean design“ (Bruce Nussbaum). Strategieentwicklung sehe ich nicht direkt. Es ist eher die Aufgabe eines DM, die Strategie umzusetzen. Die Innovationsfähigkeit müsste der DM entscheidend/ massgeblich beeinflussen, das ist genau die Aufgabe.</p> <p>2. Strategieentwicklung: DM zeigt auf, welche Strategie umsetzbar ist; Innovationsfähigkeit: DM bringt interne und externe Kompetenzen zusammen und vermittelt auf der Schnittstelle.</p>
9J	<p>Wenn Design bzw. Design-Orientierung ein zentraler Unternehmenswert ist, so müssen strategische Konzepte diesem Anspruch gerecht werden. Das heisst, strategische Optionen sind diesbezüglich zu prüfen und zu beurteilen. Das sind etwa Neuentwicklungen von Produkten einfacher und nahe liegender als bei Akquisitionsentscheiden. Trotzdem können auch hier solche Aspekte hilfreich sein: Ist die Positionierung des Kaufobjektes mit unserer Positionierung vereinbar? Je wirkungssensitiver das Umfeld ist, desto wichtiger ist der Aspekt 'Design' für alle strategischen Entscheidungen.</p>
9A	<p>1. Bezüglich Strategien würde ich das Augenmerk im Zusammenhang mit DM auf deren Umsetzung legen. Nur bei sehr design-orientierten Unternehmen ist DM eine zentrale Funktion in der Strategieentwicklung. Da es viel Literatur und wenig Substantielles zu den Grundlagen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen gibt, ist die Rolle von DM diesbezüglich nicht eingrenzbare.</p> <p>2. Aus der Geschichte und der aktuellen Substanz und den zukünftigen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens heraus massgeschneidert arbeiten. Keine Standard-Methoden.</p>
9B	<p>1. DM hat die Aufgabe die Unternehmensstrategie umzusetzen und die Unternehmensleistung zielgruppengerecht auszurichten. Die Innovationsfähigkeit sollte in der eigentlichen Unternehmensleistung liegen. DM im R&D hat mehr Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens als das DM als Stabstelle.</p> <p>2. Durch Unterstützung und Teilnahme an Entwicklungsprozessen und durch durchdringende Kommunikation und Umsetzung der Designauffassung.</p>
9H	<p>Diese Fragen koennen eigentlich nur beantwortet werden, wenn man vorher Begriffe wie „Strategie“, „Strategieentwicklung“, „Innovation“ etc. definiert, was ich hier aber nicht tun moechte. Viele Unternehmen, insbesondere KMU, haben keine eigentlichen Strategieentwicklungs-Prozesse. Oft ist nicht einmal klar, welches eigentlich die Strategie des Unternehmens ist. DM nach meinem Verstaendnis ist prozessorientiert. Der Design Manager kann dazu beitragen, Strategieprozesse und Innovationsprozessen im Unternehmen zu etablieren. Innovation im Sinne von Erneuerung im ganzen Unternehmen, nicht nur bei Produkten. Auf den Zusammenhang von Design und Innovation habe ich in der vorherigen Frage schon hingewiesen.</p>

10 Entscheidungskompetenzen

Frage:	<p>1. Wie müsste DM Idealerweise in die Ablauforganisation eines Unternehmens integriert sein, um optimal wirken zu können?</p> <p>2. In welchen unternehmerischen Prozessen ist DM besonders relevant?</p> <p>3. Mit welchen Entscheidungskompetenzen sollte DM ausgestattet sein?</p>
Beantwortet:	8
Übersprungen:	0

10F	<p>1. In der Marketingleitung.</p> <p>2. Produkte- oder Dienstleistungsstrategie: Produktentwicklung, Portfolio-Bestimmung, Produktlancierung etc.</p> <p>3. Linienbefugnisse in der Marketing-Leitung.</p>
10G	<p>1. Beratend und mitentscheidend bei allen Fragen, die den visuell wahrnehmbaren Innen- und den Aussenauftritt betreffen.</p> <p>2. Produktentwicklung, Marketing-Kommunikation, Architektur.</p> <p>3. Erarbeitung von allgemein gültigen Design-Grundsätzen, Mitentscheid bei der Umsetzung inkl. Veto-Recht bei fehlerhafter Umsetzung.</p>
10D	<p>1. Auf Geschäftsleitungsstufe als Stabsstelle oder je nach Unternehmensstruktur und Branche auch in der Leitung Produktentwicklung oder Marketing.</p>

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		<p>2. Produktentwicklung, Marketing, Kommunikation.</p> <p>3. Mit möglichst weitgehenden im Rahmen der Verantwortungsbereiche des Unternehmens.</p>
	10E	<p>1. DM braucht Nähe zur Strategie und GL, damit seine Schnittstellenfunktion möglichst optimal abgestützt ist. Integration in einen Funktionsbereich (IT, Kommunikation...) ist vermutlich eher hinderlich.</p> <p>2. Entwicklung, Kommunikation.</p> <p>3. Trifft Design-Entscheide, führt design-relevante Entscheidungen mit Beteiligten herbei. Es braucht nicht so viel Autorität wie Überzeugungskraft.</p>
	10J	<p>Design kann Einfluss auf alle Bereiche eines Unternehmens nehmen - von der Forschung & Entwicklung, über die Produktion bis hin zu Vertrieb & Distribution. Diese Kernfunktionen können unter Design-Aspekten beurteilt und gestaltet werden. Darum sollte DM an einer Querschnitts- oder Schnittstellenfunktion eingegliedert werden, welche Einfluss auf den gesamten unternehmerischen Prozess hat. Eine Integration in die klassische Kommunikationsabteilung setzt am falschen Ort an. Im Team der strategischen Planung oder Business Development wäre eine gute Einbettung.</p> <p>Wenn das Brand Management in einem Unternehmen umfassend verstanden und breit abgestützt ist, könnte auch hier eine Einbettung sinnvoll sein. Wichtig erscheint eine möglichst direkte Einflussmöglichkeit auf das Management Board sowie auf die Strategieentwicklung und die Innovationen. Das heisst, der Leiter der Organisationseinheit, in welche das DM integriert ist, sollte Mitglieder des Management Board sein.</p>
	10A	<p>1. Das hängt hauptsächlich von der Organisationsstruktur und dem Tätigkeitsfeld des Unternehmens ab. Wichtig sind eine solide Verankerung der Funktion und deren Wert auf der obersten Leitungsebene und ein frühzeitiger Einbezug in alle designrelevanten Prozesse.</p> <p>2. (siehe Grafik per E-Mail). Ausgehend vom Zentrum des St. Galler Managementmodells: Horizontal über die Beschaffungsmärkte, die Materialwirtschaft, den ganzen Vollzugsbereich mit Forschung und Entwicklung, Produktion und Absatz hin zu den Marktleistungen. Vertikal ist DM bei den innovativen Aufgaben in allen vier Gestaltungsebenen des Führungsbereiches bis in die Umsetzung wirksam. Besonders sichtbar wird DM in den Marktleistungen. Wenn DM allerdings nur dort zum Einsatz kommt, droht das Resultat oberflächlich und weder innovationswirksam noch nachhaltig zu werden.</p> <p>3. DM wirkt am besten durch inhaltliche Kompetenz und Autorität – d.h. Überzeugungskraft. Organisatorische Autorität in Form von Entscheidungskompetenzen nützen wenig. Anders sieht es mit der Verantwortung aus: Führungsverantwortung für Gestaltungsprozesse, Termine, Budgets, Erfolgskontrolle.</p>
	10B	<p>1. Das ist abhängig von der Grösse, Struktur und Organisation des Unternehmens und ebenfalls von der Unternehmensleistung. Idealerweise als Stabstelle.</p> <p>2. Entwicklung der Managementstrategie, R&D-Prozesse, Produktentwicklung, Kommunikationsaktivitäten.</p> <p>3. Kann ich nicht pauschal beantworten. Design Management ist in erster Linie Beratungsaufgabe.</p>
	10H	<p>1. Diese Frage kann ich so nicht beantworten. DM koennen Sie auf jeder Ebene einsetzen, vom einzelnen Projekt bis auf Niveau Unternehmensstrategie.</p> <p>2. Innovation, Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, Unternehmensstrategie, ...</p> <p>3. Der DM hat eher die Rolle eines Enablers, eines Katalysators als jene eines Entscheiders.</p>

11 Tools und Methoden

Frage:		<p>1. Mit welchen Tools und Methoden kann DM seinen Beitrag an Design-relevante unternehmerische Prozesse leisten?</p> <p>2. Welche Erfahrungen haben Sie mit Design Policies? Design Briefings? Style Guides? Sind dies ausreichende Steuerungselemente? Sehen Sie andere?</p> <p>3. Wie kann die Leistung von DM sichtbar oder messbar gemacht werden?</p>
Beantwortet:		8
Übersprungen:		0

	11F	<p>1. Für mich aus Praxiserfahrung schwierig zu beantworten.</p> <p>2. Design Briefings: sehr gute Erfahrung, kommt aber sehr auf die Umsetzung an. Design Policies und Style Guides- keine Erfahrung.</p> <p>3. Durch Marktforschung (Eruierung des Mehrwertes).</p>
	11G	<p>1. Netzbasierte Tools, guidelines on demand. Schlüsselkriterium ist aber der zwischenmenschliche Kontakt und die Selbstwahrnehmung der eigenen Funktion als Berater und Entwickler - nicht als Aufseher und Bremser.</p> <p>2. Die Style Guides müssen zentral abrufbar sein (s.o.). Die besten Guidelines nützen aber herzlich wenig, wenn nicht</p> <p>a) von intern oberster Stufe die Bedeutung des DM betont und gestützt wird, und</p> <p>b) die DM-Spezialisten sich primär als Berater und Enabler sehen.</p> <p>3. Sichtbar: gutes, stringentes DM wird wahrgenommen. Messbar: im Rahmen der üblichen Messinstrumente der Marketing-Kommunikation, Markenbewertung, Kundenzufriedenheit.</p>
	11D	<p>1. Die Tools und Methoden des DM sollte man nicht einfach so aufzählen, weil sich die Tätigkeiten des DM aus ebenso viel problembezogenen Fachwissen wie auch aus Dialogfähigkeit und Führungskompetenz</p>

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		<p>zusammensetzen.</p> <p>2. Die genannten drei Steuerungselemente, wie Sie das nennen, liegen auf verschiedenen Ebenen. So gehört eine Design-Politik in der Regel zu den grundsätzlichen, strategischen Ausrichtungen eines Unternehmens, wogegen ein Design-Briefing ja nichts anderes als die mündliche oder schriftliche Formulierung eines konkreten Auftrages ist. Sorry, aber der "Style Guide" zählt wirklich nicht zu den gängigen Instrumenten. Und für wen ist er jedes Mal verbindlich - für die Lieferanten, die Wiederverkäufer, Werber oder wen immer?</p> <p>3. Sichtbar wird sie schon in der Qualität der Arbeitsabläufe bzw. Prozesse der Produktentwicklung und schliesslich im fertigen Produkt bzw. der Dienstleistung und ihrem kommunikativen Support. Messbar sind eine Menge Dinge, z.B. der Zeitaufwand, die Entwicklungs- und Produktionskosten, die Umsätze, der Gewinn usw.</p>
	11E	<p>1. Spezielle Tools sind wohl themenabhängig, allgemein verweise ich auf "The Art of Innovation" und "The Ten Faces of Innovation" von Tom Kelley. Gefragt sind m. E. Soft/ Social Skills und Design-Affinität. Unterstützt werden die Aktivitäten des DM durch Style Guides/ Manuals (siehe 2)</p> <p>2. Diese Werkzeuge können sehr effizient zur Governance eingesetzt werden. Dann werden sie in Projekten allerdings nicht konstruktiv, sondern eher limitierend wahrgenommen. Zu Style Guides/Manuals braucht es immer auch ein grosses Mass Design/Corporate Design Education der Beteiligten.</p> <p>3. Der DM sorgt im idealen Fall für eine optimale Benutzerschnittstelle des Produkts (gemeint ist die Benutzerschnittstelle aller Produkte und Dienstleistungen). Der Erfolg kann mit User-Tests/ Akzeptanztests abgeschätzt werden. Der Anteil des DM ist nicht zu trennen von den Beiträgen von z. B. Technologie, Produktion, Grafik etc. Der DM sorgt für eine design-orientierte Ausgewogenheit der Produkteigenschaften.</p>
	11J	<p>1. Damit DM einen Beitrag an unternehmerische Prozesse eines Unternehmens leisten kann, muss Design glaubwürdig einen positiven Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten können. Und dieser Beitrag muss messbar sein. Je stärker es DM gelingt, den eigenen Einfluss aufzuzeigen, desto stärker wird das Gewicht auf unternehmerische Prozesse.</p> <p>2. Design Policies, Briefings oder Guidelines sind wichtige, jedoch relativ kurzfristige Steuerungsinstrumente zur Einhaltung der gewählten Strategie. Eine direkte Verankerung der Design-Orientierung in der Vision oder den Kernwerten des Unternehmens bringen eine langfristig strategische Einbettung. Regelmässige Reviews, ev. unter Einbezug von externen Bezugspersonen können ein wichtiges Kontrollinstrument dieser strategischen Grundorientierung sein bzw. der vergangenen Aktivitäten.</p> <p>3. Messbar ist die Wirkung von DM vor allem langfristig über die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen hinsichtlich Produkten, Leistungen und Image. Wenn es beispielsweise einem Unternehmen oder einer Marke gelingt, sich gegenüber Mitbewerbern durch eine grössere Designkompetenz abzugrenzen, so ist dies einem wirkungsvollen DM zugeschrieben werden.</p>
	11A	<p>1. Von Fall zu Fall durch den Einsatz der geeigneten allgemeinen Management-Werkzeuge und Methoden. Zudem bedarf DM einer ausgeprägten Ausdrucks- und Kommunikationsfähigkeit. Spezifisch kommen Design Briefings, Handbücher etc. zum Einsatz. Ansonsten wie weiter oben schon erwähnt: „Aus der Geschichte und der aktuellen Substanz und den zukünftigen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens heraus massgeschneidert arbeiten. Keine Standard-Methoden.“</p> <p>2. Diese sind häufig von Grafikern für Grafiker verfasst und gestaltet und eignen sich schlimmstenfalls ausschliesslich für die Anwendung durch Grafik-Fachleute für Corporate-Anwendungen (Briefschaften, Online-Kommunikation, Gebäudebeschriftungen) sowie allenfalls Verpackungs-Design. Für alle anderen Design Bereiche, insb. 3D – Architektur, Innenarchitektur, Produktdesign, POS, Berufsbekleidung, Marketing-Artikel etc. – greifen diese Werkzeuge in der Regel zu kurz. Es sind die Menschen, die DM leiten und umsetzen, die den Unterschied machen!</p> <p>3. DM ist eine Hintergrundfunktion, aus der kaum sichtbare Stars hervorgehen werden. Die Lorbeeren werden meist die Gestaltenden und/oder die Unternehmensleitung abholen. Allerdings kann man DM-Leistungen teilweise messen: Kontrolle der Termineinhaltung, Budgeteinhaltung, Einhaltung inhaltlicher Ziele, Akzeptanzmessungen von Projektergebnissen bei Kunden und Mitarbeitenden, Befragungen von involvierten Projektpartnern.</p>
	11B	<p>1. Durch Richtlinien, Templates, durch direkte Teilnahme an Projekten und durch Unterstützung.</p> <p>2. Sehr wichtige, notwendige Hilfsmittel. Wichtig sind auch Schulung, Partizipationsmöglichkeiten und aktive Teilnahme. Service!</p> <p>3. Intern durch periodische Abfrage und Auswerten aller designrelevanten Aktivitäten im Unternehmen. Extern durch Brand Valuation oder Brand Tracking.</p>
	11H	<p>1. Die Analyse der Wertschöpfungskette eines Unternehmens (Porters Value Chain) kann eine Basis sein. Ferner kann man der Frage nachgehen, auf welche Erfolgsfaktoren die Unternehmensstrategie beruht, und pro Erfolgsfaktor prüfen, was mit Hilfe von Design verbessert bzw. verstärkt werden kann.</p> <p>2. Briefs sind ein Schlüssel-Tool. Ein weiteres praktisches Tool sind Mappings (4-Felder-Matrix). Style Guides sagen mir weniger etwas, hingegen habe ich gute Erfahrungen gemacht mit Mood Boards, Visual Theme Boards. Diese Begriffe müsste man leider auch wieder alle zuerst definieren.</p> <p>3. DM selbst habe ich nie gemessen. Letztlich ist der Gradmesser der Gesamterfolg eines Projektes, oder einer erfolgreichen Unternehmens-Entwicklung.</p>

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

12 Steuerung von Design Projekten

Frage:		1. Welchen Beitrag leistet DM Ihrer Meinung nach an die Entwicklung von marktbezogenen Leistungen (z.B. Image, Produkte, Services)? 2. Wie steuert DM diese Entwicklungen am besten?
Beantwortet:		7
Übersprungen:		1

	12F	1. Einen sehr hohen Beitrag generell (siehe auch frühere Antworten) - eine Unternehmung kann sich durch ein konsequentes DM noch immer gut abheben, sich abgrenzen und Mehrwert schaffen. 2. Durch eine klare Zielvorgabe in der Strategie bezüglich DM.
	12G	1. Schwierig zu quantifizieren, entscheidend für den Erfolg von Produkten/ Services ist der Kundennutzen. Mittel- und langfristig ist der Einfluss jedoch zumindest bedeutend: a) unterstützt doch ein modernes/aktuelles DM die wahrgenommene Innovationskraft eines Unternehmens b) unterstützt ein stringentes/konsequent ausgerichtetes DM die Transparenz/Übersicht über die Produktpalette eines Unternehmen c) fördert ein stetig sanft weiterentwickeltes die Widererkennbarkeit eines Unternehmens sowie das Vertrauen in das Unternehmen. 2. Indem es die unter a) bis c) erwähnten Punkte beherzigt - und sich eine konstruktiv empfundene Position im Unternehmen schafft, hoffentlich mit der Unterstützung des Top Managements...
	12D	1. Image heisst Fremdbild. Und dieses wird geprägt von den Produktqualitäten und dem gebotenen Service. 2. Zum erfolgreichen DM gehört von der Gebrauchsanweisung bis zum "service après vente" alles, was den lang währenden Markterfolg eines Produktes bestimmt.
	12E	1. Diese Leistungen sollten im Zentrum der Aktivitäten des DM stehen. Er sorgt für die markt- und benutzergerechte Umsetzung der strategischen Vorgaben für die Entwicklung 2. Mit Geschick ;-): ich verweise auf die vorletzte Antwort: Kreativitätstechniken und Management von Schnittstellen.
	12J	DM hat die Aufgabe, Produkte und Leistungen sowie die Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens oder einer Marke gemäss den definierten Kernwerten zu gestalten. Über die reinen Leistungsattribute hinaus kann DM die wertorientierten bzw. design-relevanten Aspekte eines Angebotes oder einer Identität zum Ausdruck bringen. Um auch tatsächlich Eingang zu finden, muss DM unmittelbar in die Produkt- und Leistungsentwicklung einbezogen sein. Und nicht erst in die Kommunikation oder das Marketing entsprechender Entwicklungen. Dies erfordert eine zentralere Einbettung in das Unternehmen als in die Kommunikationsabteilung. Wenn ein Unternehmen sein Betätigungsfeld glaubwürdig anhand Design-Aspekten gestalten möchte, so braucht DM einen starken Botschafter in der obersten Führungsstufe (am idealsten auch vertreten durch den CEO). Und alle Entwicklungen oder wichtigen unternehmerischen Entscheidungen müssen anhand Aspekten des DM überprüft werden.
	12A	1. DM kann hierzu zentrale Beiträge leisten, hauptsächlich indem es andere zu gut zusammenpassenden, marktrelevanten, innovativen Einzelleistungen anregt, führt, befähigt, entfalten lässt. DM übernimmt hierbei koordinierende Lenkungsaufgaben. 2. DM ist nicht wie das Dirigieren eines Symphonieorchesters, in dem alle nach den gleichen Noten spielen. DM ist wie der Bassist oder der Drummer einer jammenden Jazz-Band. DM gibt Takt und vorher abgesprochene Strukturen, in denen sich die publikumswirksameren Solisten dann recht frei bewegen sollen. Koordination, Lenkung und Bandbreiten sind Begriffe, die eher in das Vokabular von DM gehören als Steuerung.
	12B	
	12H	Erfolgreiches DM verbindet Produkte und Services zu einem Gesamtpaket. Ein Ansatz ist, die Line of Visibility zu definieren, d.h. jene Kontaktpunkte wo das Unternehmen fuer Kunden sichtbar ist, und jene Kontaktpunkte professionell zu gestalten.

Experten-Panel: Codierung der Aussagen

Runde 1

1A

deBoer

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

1B	Tischhauser
1C	Jäggi
1D	Jaquet
1E	Sailer
1F	Stadler
1G	Hirt
1H	Wernli
1J	Meier
1K	Hoffmann

Runde 2

8F	Stadler
8G	Hirt
8D	Jaquet
8E	Sailer
8J	Meier
8A	deBoer
8B	Tischhauser
8H	Wernli

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Kernaussagen des ExpertInnen-Panels

1 Bedarf, Tätigkeit, Aufgaben

(v.a. Frage 2, 3 und 4)

Das „Pflichtenheft“, resp. das Funktionsprofil von Design Management eines Design Managers stellt sich wie folgt dar:

- Lobbying für Design-Anliegen (3J)
... Botschafter[für Design] in die oberste Führungsebene
- Für die Anerkennung der (Design-)Arbeit sorgen (3F)
... Durch Sicherstellung der Sichtbarkeit und Messbarkeit der Leistung von Design (11J)
- Den Entscheidern die Wirkung von Design auf Kunden verständlich machen (3B)
... aufzeigen, was Design bewegen kann (3H)
- Das Erfolgspotential des strategischen Einsatzes von Design (2H) klären
... als Positionierungselement (2K)
... für die Führung des Unternehmens (2J) oder der Marke (2J)
... bei der Entwicklung eines Produkts (2J)
- Design als Haltung etablieren
... Der Führungsebene ihre Verantwortung für die Verwirklichung der Corporate Identity klarmachen (2D)
- Grundsätzlich u nachhaltig die Marschrichtung definieren (2G)
... Design-Grundsätze erarbeiten und durchsetzen (10G, 9B)
... Zielvorgaben erarbeiten (2B)
... die Design-Auffassung durchdringend kommunizieren (9B)
- Die Durchsetzung design-orientierter Ansätze und Strategien erleichtern u fördern (3F)
... Aufzeigen, welche Strategien umsetzbar sind (9E)
... durch Prüfen und Beurteilen der strategischen Optionen in Bezug auf Design (9J) (12J)
... Design-Dimensionen organisatorisch und ablauftechnisch in die Strategie einbetten (9F)
... sicher stellen, dass diese nicht durch anders gelagerte, evtl. dominierende Faktoren verwässert o verändert werden (4K)
... divergierende Interessen u Standpunkten (Sichtweisen 6C) zusammenführen (6D)
... die design-orientierte Ausgewogenheit der Produkteigenschaften sicherstellen (11E)
... an Entwicklungsprojekten teilnehmen und unterstützend mitarbeiten (9B)
- Übergeordnete Koordination von Design-Aufgaben und deren Umsetzung durch unterschiedliche Gestaltende (2A) (2B)
... die Designleistungen bündeln (4E)
... massgeschneidertes Arbeiten aus der Geschichte u aktuellen Substanz, sowie künftigen Anforderungen des U (9A)
... Gestaltung der Produkte und Leistungen sowie der Gesamtwahrnehmung des Unternehmens oder einer Marke gemäss den definierten Kernwerten (12J)
... durch durchdringende Kommunikation u Umsetzung der Designauffassung (9B)
- Designprozesse definieren und managen (2H)
... das Design Buying (Evaluation von Anbietern) professionalisieren (2E)
... den Prozess des Sichkennnlernens abkürzen (3E)
... den Designern optimale Bedingungen für ihre Arbeit bereiten (4E)
... andere zu zusammenpassenden, marktrelevanten, innovativen Einzelleistungen anregen, befähigen, entfalten lassen (12A)
... Zusammenführung u Vermittlung (9E), Koordination u Leitung aller an der PE beteiligten Fachleute (9D)
- Design-Projekte steuern, leiten und durch die Umsetzung begleiten (2A)
... Designer in einem Projekt immer wieder an einen Tisch bringen (4E)
... Design-Entscheide herbeiführen (10E)
... Den Entscheidern beratend zur Seite stehen (10B)
- Die Einschätzung der Ergebnisse (der Design-Arbeit) professionalisieren (2E)
... Vermeiden, dass sich die Diskussion in Geschmacksfragen verzettelt (3C) (3G)

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

2 Beitrag zur Strategie, Innovation und Kultur

(v.a. Fragen 8 und 9)

Design Management soll nur in Ausnahmefällen prägend wirken
...

- Zunächst muss geklärt werden, wie weit D ein strategischer Erfolgsfaktor darstellt (8B)
... hängt von der Branche ab (8A) – v.a. in Branchen, in denen die Angebote austauschbar sind (9F)
... speziell in einem Umfeld, das sehr „wirkungssensitiv“ ist (9J)
... nicht für alle Bezugsgruppen gleich relevant (8B/2)

Design Management soll eher unterstützen - prüfen, aufzeigen - und umsetzen.

- Setzt die Strategie um (entwickelt diese aber nicht) (9E) (9A) (9B)
... Unterstützt dort, wo Innovationsfähigkeit vorhanden ist (kann aber diese nicht ersetzen) (9D) (9E) (9B)
... kann dazu beitragen, Strategie- u Innovationsentwicklungsprozesse in U zu etablieren (9H)

Dass dadurch die Kultur nach innen wie nach aussen verändert werden kann, scheint eindeutig:

- Aber nicht als Wert (8E/2), sondern als Haltung (8F) (8D)
... die mit Inhalten u Werten gefüllt u gelebt wird (8E/2)
... die Verantwortung für die Verwirklichung der CI im Bereich von Entwicklung, Produktion und Kommunikation bedeutet (2D)
- Dadurch wird die Kultur eines Unternehmens für alle (innen und aussen 8F 8D) sichtbar, erkennbar (8H)
... und unmittelbar erlebbar (8J)
... und wirkt als selbstverständliche Verpflichtung gegenüber den Nutzern und der Gesellschaft (8D)

Ausdruck dieser Designorientierung (im Sinne von Design als bewusste u gelebte Haltung) ist:

- Ein gesteigertes Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Handelns (8J)
- Die aktive und sorgfältige Gestaltung der Beziehungen mit allen (internen und externen) Stakeholders im Hinblick auf die gewünschte Wahrnehmung (8J)
- Eine klar formulierte und kommunizierte D-Auffassung, die im Einklang mit der U-Kultur/-Identität steht (8B/2)
- Aufmerksamkeit, Sorgfalt, Präzision, Ausdrucksfähigkeit u.ä.m. (8A/2)
- Eine spezialisierte Stelle (8D)

3 Bedingungen und mögliche Konflikte

Voraussetzung dafür, dass Design Management seine Wirkung entfalten kann, ist, dass:

- das Management mit Design „umgehen kann“ (8H)
... und sich aktiv mit Design auseinandersetzt (8B)
- Design als wichtiger strategischer Baustein erkannt u definiert wurde (8D) (8E) (8H)
... als wichtiges Mittel im Bereich Strategie, Kommunikation, Innovation verstanden wird (8H)
... im Nachvollzug der drastisch veränderten Situation als USP erschlossen und eingebunden ist (3K)
... strategisch positioniert und in Bezug zu Innovation und Qualität gesetzt ist (2E)
- Design zu den gelebten Kennwerten des U gehört (8J)
... als Bestandteil der U-Identität (8J)
... langfristig eingesetzt und gut verankert ist (8A),
- Design als Prozess verstanden ist und Designprozesse definiert und aktiv gemanagt werden (2H)
- das Management den Sinn und Zweck eines Brand Management erkennt/erkannt hat (8G)
... Design Management in der Markenstrategie berücksichtigt ist (wenn es diese auch nicht dominieren wird) (8E)
- eine klare Vision und Positionierung vorhanden sind (2K)
... innere Werte vorhanden sind (3D)
... das Management mit dem Unternehmen innerlich verbunden ist (3D)
- dass die eigentliche U-Leistung die Kundenwünsche vollumfänglich befriedigt

Dass aus diesem „Postulat“ des Design Management Konflikte erwachsen können, ist insbesondere dort, wo keine Corporate Identity, resp. kein Brand Management etabliert ist, nahe liegend: In der Online-Umfrage nennen 83.6% aller Befragten, dass sie Konflikte – insbesondere Interessens- und Wertkonflikte – bereits erlebt haben, resp. sich vorstellen können (vgl. Frage 11.5).

Gründe für das Konfliktpotenzial liegen primär in divergierenden Erwartungen – welche davon in tatsächlichen Differenzen bezüglich der geforderte Leistungen/Kompetenz gründen und bei welchen es sich um Vorurteile gegenüber der jeweils anderen Berufskultur handelt, ist schwierig zu beurteilen:

- „Der Begriff Strategie ist für viele Kreative ein rotes Tuch“ (2B)
- „Gute Gestaltende sehr selten gute Manager“ (4A)
- Designern fehlt die Sensibilität für die betriebswirtschaftlichen Belange und Folgen der Gestaltungsaufgaben (3A)
- Designer betrachten Corporate Design Management als Korsett, das sie in ihrer Kreativität behindert (2G)
- Leitende Personen/ Entscheider sind oft visuell nicht sehr entwickelt, resp. undifferenziert (1C/2)
... Ansprechpartner in Design-Projekten sind oft nicht design-affin (2E)
... Kenntnisse (Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten, Vorteile etc.) von Design und deshalb auch von DM fehlen oft (1B/2) (1D/2)
... die Sensibilität für die Qualitäten und Arbeitsweisen des Designs fehlen (3A)
- Unternehmen verstehen die Wirkung von Design auf Kunden nicht (3B)
... erkennen die Bedeutung der strategischen Markenführung nicht (5G)
... erwarten v.a. Erleichterung, Einsparungen und Erfolge in der Produktentwicklung (2D)
... Design ist für viele (lediglich) eine Phase in der Produktentwicklung (2D)
- Design wird oft nicht als Prozess verstanden (2H)
- Designer werden häufig nicht als Mitglieder der „Management-Gemeinschaft“ gesehen (3C)

4 Organisatorische Verankerung

(v.a. Fragen 10 und 5)

Entscheidend für die erfolgreiche Integration von Design Management ist vor allem der möglichst frühzeitige Einbezug in alle relevanten Entwicklungsprozesse; damit dies gelingt, ist die Nähe zur obersten Führungsebene und die Sicherstellung der Querschnitts- und Schnittstellenfunktion von zentraler Bedeutung.

Die Einbettung in eine bestimmte Abteilung/ in ein bestimmtes Team ist demgegenüber untergeordnet; diese muss von Fall zu Fall – abhängig von der Zielsetzung und der Organisationsstruktur – geklärt werden:

- Da, wo er am effektivsten arbeiten kann (5B)
... wo die Hebelwirkung am grössten ist (5G)
- Nähe zu Strategie u GL wichtig (10E)
... auf GL-Stufe (10D) (10B)
... Leiter der Organisationseinheit, in der DM integriert ist, sollte Mitglied im Management Bord (10J)
- Abhängig von der Grösse, Organisationsstruktur, Tätigkeitsfeld/Branche (10D) (10A) (10B)
... und dem vorhandenen Personal (5B)
- Je nach Bedeutung von Design als strategischer Erfolgsfaktor (5H) (5J) (5K)
- Je nach dem, ob es sich um DM als Tätigkeit oder um DM als Organisationseinheit handelt (5C)
- Als Stabstelle (10D) (10B)
... als Querschnitts- o Schnittstellenfunktion (10J), z.B. in der strat. Planung o Business Development (10J)
... Integration in einen Funktionsbereich könnte hinderlich sein (10E) (12J)
- Im Brand Management, sofern dies umfassend verstanden u verankert ist (10J)
- Leitung Produktentwicklung oder Marketing je nach Unternehmensstruktur (10D)
- In der Marketingleitung (10F)

Davon abhängig sind auch die Prozesse, in die Design Management einbezogen sein sollte:

- In allen Fragen, die den visuell wahrnehmbaren Innen- u Aussenaustritt betreffen (10G)
- Unmittelbar in die Produkt- und Leistungsentwicklung (10E) (10B) (10H) (10F) (12J)
... nicht erst in die Kommunikation und das Marketing entsprechender Entwicklungen (12J)
- Produktlancierung (10F)
- Marketing(-kommunikation), Kommunikation (10G) (10D) (10B) (10H) (10E)
- Architektur (10G)

Die Meinungen darüber, wie viel Führungs- und Entscheidungskompetenz das Design Management benötigt, um seine Aufgaben wahrnehmen zu können, gehen stark auseinander:

- Möglichst weitgehende (10D)
- Linienbefugnisse in der Organisationseinheit, in der DM angesiedelt ist (10F)
... Führungsverantwortung für Gestaltungsprozesse, Termine, Budgets und Erfolgskontrolle (10A)
... denn: Koordinieren ohne Weisungsbefugnis erfordert sehr viel Überzeugungs- und Begeisterungsvermögen (7A)
- Design-Entscheide treffen, resp. mit allen Beteiligten herbeiführen (10E)
- Design-Grundsätze erarbeiten und bei deren Umsetzung mitentscheiden (10G)
- Veto-Recht bei fehlerhafter Umsetzung der Design-Grundsätze (10G)
- Nur beratend u mitentscheidend (10G)
- Organisatorische Autorität im Sinne von Entscheidungskompetenz nützt wenig (10A)
- nicht beantwortbar, da DM in erster Linie Beratungsaufgabe ist (10B), eher Enabler/ Katalysator als Entscheider (10H)
- „Spüren ist wichtiger als Führungskompetenz“ (7B)
- „Kreativ arbeiten und managen sind Gegensätze“ (7C)

Wenig eindeutig ist, ob Design Management als Einzelfunktion integriert werden sollte oder ob es ausreicht, DM als zusätzlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer (bestehenden) Funktion zuzuordnen.

Eindeutiger dagegen scheint zu sein, dass Design Management besser von der Unternehmensseite (Auftraggebers) wahrgenommen werden kann, denn seitens des Design-Dienstleisters (Agentur, Büro).

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

5 Tools, Methoden

(v.a. Frage 11 und 12)

Auffällig ist, wie wenig Tools und Methoden genannt werden, resp. die ablehnende Haltung gegenüber der Vorstellung, es gäbe spezifische Standardmethoden:

- Keine Standardmethoden ausser allgemeine Management-Werkzeuge von Fall zu Fall (11A)
- Themenabhängig, siehe auch „The Art of Innovation“ und „The Ten Faces of Innovation“ (11E)
- Netzbasierte Tools, Guidelines on demand (11G)
- Richtlinien, Templates, Teilnahme an Projekten und Unterstützung (11B)
- Porter Value Chain (Analyse der unternehmerischen Wertschöpfungskette) kann eine Basis sein (11H)
- Definition pro Erfolgsfaktor, was mit Design verbessert bzw. verstärkt werden kann (11H)
- Mappings (4-Felder-Matrix), Mood Boards, Visual Theme Boards (11H)
- Wichtig sind auch Schulung, Partizipationsmöglichkeiten und aktive Teilnahme (11B)

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Online-Befragung (vgl. dazu Frage 11.4), die auffallend viele leere oder inhaltlich unpassende Antworten aufweist – man arbeitet stattdessen mit „Common Sense“ (2 Antworten); Verdichtungen gibt es lediglich in Bezug auf Methoden des Projektmanagement und Kreativitätstechniken.

Es scheint, als ob weder Vorstellungen noch Know-how bestehen würde: „Ich denke, Methoden müssen noch entwickelt werden; es müssen Methoden sein, die bis zu einem gewissen Grad gegenüber der Konzernleitung zu diskutierbaren Resultaten und Strategien führen.“ (Antwort aus der Online-Umfrage).

Verwiesen wird (stattdessen?) auf die Bedeutung der „Soft Skills“, die in der Betonung der Notwendigkeit einer neuen Typs von Managern (7H), resp. Art von Management in Richtung „Leadership“ (7A) mündet:

- Ausgeprägte Ausdrucks- und Dialogfähigkeit (11G) (11D) (11A), die passende Sprache (7E)
- Inhaltliche Kompetenz u Autorität, d.h. Überzeugungskraft (10A)
- Führungskompetenz (11D) (7D)
... im Sinn von „Führen durch Kompetenz“:
Durchsetzungskraft und Überzeugungsvermögen (7G)
- Service-Orientierung (11B)
... Rollenverständnis als Berater, Entwickler (11G) (10B), Enabler, Katalysator (10H), Mediator (4K) (6K)
- Social Skills (11E) (7G)
... Rückgrad, Einfühlungsvermögen (7E)
... Mut zu einem eigenen Stil (3K), visionäre u innovative Haltung (3K)
... Schaffung einer als konstruktiv empfundenen Position im U (12G) (nicht als Aufseher u Bremser 11G)
- Design-Affinität (11E)
- Sensibilität für die resultierende Qualität (3B)
- Organisatorische Fähigkeiten (7G)
- Fachunabhängige Schlüsselkompetenzen müssen sich mit denen anderer Führungskräfte decken (7J)

6 Steuerung, Steuerungsinstrumente

Auch in Bezug auf die Steuerungsmöglichkeiten werden nur wenige, diffuse – und teilweise ablehnende - Antworten; als Steuerungsmöglichkeiten werden genannt:

- durch klare design-bezogenen Zielvorgaben in der Strategie (12F)
- Kreativitätstechniken und Management von Schnittstellen (12E)
- Definition der „Line of Visibility“, d.h. jene Kontaktpunkte, in denen das Unternehmen für Kunden sichtbar ist und deren professionelle Gestaltung (12H)
- Koordination, Lenkung, Bandbreiten sind eher Begriffe, die in das Vokabular von DM gehören als Steuerung (12A)
- Nicht steuern, sondern sich verantwortlich fühlen (4D)

Dies könnte auch Ursache für die divergierenden (z.T. stark ablehnenden) Einschätzung der Bedeutung der genannten Tools sein:

- [Design-Policies, -Briefings, Styleguides/Guidelines]
 - ... wichtig, aber relativ kurzfristige Instrumente
 - ... „Sehr wichtig, notwendige Hilfsmittel“ (11B)
- [Design Briefings]
 - ... Sehr gute Erfahrung, kommt aber auf die Umsetzung an (11F)
 - ... „Nichts anderes als die mündliche o schriftliche Formulierung eines konkreten Auftrags“? (11D)
 - ... „Ein Schlüsseltool“ (11H)
- [Styleguides/Guidelines]
 - ... sagen mir weniger (11H)
 - ... nützen wenig, wenn nicht von oberster Stufe gestützt (11G)
 - ... unterstützen die Aktivitäten des DM (11E) (11A)
 - ... häufig von Grafiker für Grafiker verfasst (11A)
 - ... eignen sich schlimmstenfalls für CD-Anwendungen u allenfalls Verpackungsdesign“ (11A)

7 Sichtbarkeit und Messbarkeit

(verschiedene Fragen)

Die Design-Haltung wirkt bereichernd...

- mittel bis stark (8A) (8B)
- stärker nach aussen (Kunden), denn nach innen (MA, Zulieferer) (8F)
- wenn, dann eher nach innen im Sinne von Motivation der MA im Umgang mit Kunden u Lieferanten (8D)

Die Leistung von DM wird im Markt sichtbar durch...

- hebt das Unternehmen als Ganzes, seine Produkte und Leistungen ab, grenzt es gegenüber Mitbewerbern ab und schafft Mehrwert (12F)
- markt- und benutzergerechte Umsetzung der strategischen Vorgaben (12E)
 - ... von der Gebrauchsanweisung bis zum „service après vente“ alles, was den Markterfolg bestimmt (12D)
 - ... durch die optimale Benutzerschnittstelle von Produkten und Dienstleistungen (11E)
- unterstützt die wahrgenommene Innovationskraft (12G)
- unterstützt die Transparenz/ Übersicht über die Produktpalette (12G)
- fördert die Wiedererkennbarkeit sowie das Vertrauen (12G)

Die Leistung von DM im Markt (Marktsicht) kann gemessen werden...

- mit den üblichen Instrumenten der Marktforschung: Markenbewertung, Kundenzufriedenheit etc. (11F) (11G) (12G)
- User-Tests (11E), Akzeptanzmessungen bei Kunden (11E) (11A)
- über die Wahrnehmung von Produktleistungen und -image (11J)
- durch Brand Valuation und Brand Tracking (11B)

Die Leistung von DM im Unternehmen (Ressourcensicht) kann gemessen werden...

- in der Qualität der Arbeitsabläufe und Prozessen
- vieles wie z.B. Zeitaufwand, Entwicklungs- und Produktionskosten, Umsätze, Gewinn etc. (11D)
- Kontrolle der Termineinhaltung, Budgeteinhaltung, Einhaltung inhaltlicher Ziele, Akzeptanzmessungen von Projektergebnissen Mitarbeitenden, Befragungen von involvierten Projektpartnern (11A)
- durch periodische Abfrage und Auswertung aller design-relevanten Aktivitäten (11B)
- Anteil DM ist nicht trennbar von den Beiträgen anderer wie Technologie, Grafik etc.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

Operatives vs. strategisches Design Management

„Operatives DM“ (DM im engeren Sinn)		„Strategisches DM“ (DM im weiteren Sinn)
Ähnlich wie Branding Management 1A Oft Verwechslung mit Projektmanagement (Verwalten, Abwickeln von Aufträgen) 1E		Element der strategischen Markenführung (Brand Management) 2G Disziplinenübergreifende Tätigkeit 1H
Unterstützung in der Ausführung 2B Einzelne Projekte steuern 4C	Scharnierfunktion 6D Regie führen über das Wirken aller Spezialisten 6D	Zielvorgaben erarbeiten 2B Koordination sämtlicher kommunikativer Aktivitäten eines U 4C Bündelung aller Designleistungen 4E Grundsätzlich und nachhaltig die Marschrichtung bestimmen 2G
Design = Autoredesign 4E Visuelle Komponente (Kreation und Produktion 6G) steht im Vordergrund 5J Design wird für jedes Objekt neu definiert und bedarf keiner Anbindung oder Verknüpfung mit andern Elementen 2K	Durchdringende Kommunikation u Umsetzung der Designauffassung 9B	Design = Haltung 2D Gestalterische Aspekte (Verhalten) stehen im Vordergrund 5J Design hat Bedeutung für Qualität, Innovation (strategisch), die Marke (kommunikativ) und das Produkt (Nutzen, Bedienbarkeit) 5E Design als Positionierungselement mit lang anhaltender und prägendem Charakter (CI/CD) 2K Massgeschneidertes Arbeiten aus der Geschichte u Substanz sowie künftige Anforderungen 9A
Designer = Entwickler einer Kreatividee 4G Beratungsaufgabe gegenüber Entscheider (10B)	Rolle als Berater und Entwickler (11G, 10B)	DM (Design Director) = Berater und Gralshüter der Marke 4G Beratungsaufgabe gegenüber anderen Abteilungen, resp. GL Schaffung einer als konstruktiv empfundenen Position für DM im U (12G); Gefahr, dass als Aufseher und Bremser wahrgenommen (11G)
Verantwortlich für die Abwicklung von Design-Projekten 2J (Leitung und Begleitung 2A) Verantwortlich für die Herbeiführung von Design-Entscheiden 10E	Beurteilungssicherheit Qualitätsfragen 7D Durchsetzungsvermögen 7E 7G 7H Überzeugungskraft 7G Rückgrad, Einfühlungsvermögen (Sozialkompetenz 7G) und die passende Sprache 7E	Verantwortung für die Verwirklichung der Corporate Identity im Bereich von Entwicklung, Produktion und Kommunikation 2D Verantwortlich für die Design-Grundsätze (10G) und die getroffenen Design-Entscheide in der Umsetzung 10E, inkl. Veto-Recht bei fehlerhaften Umsetzungen (10G)
Den Prozess des Kennenlernens und Abstimmens abkürzen 3E	Mut zu einem Stil 3K Visionäre innovative Haltung 3K	GL für den Umgang mit Design zu sensibilisieren 3H; Botschafter in das Management Board (12J) Lobbying für Design betreiben (3J)
Design-orientierte Ausgewogenheit der Produkteigenschaften 11E	Frühzeitiger Einbezug und Klärung des Verantwortungsbereichs zentraler Erfolgsfaktor	Übergeordnete Koordination von Design- Aufgaben und deren Umsetzung 2A Strategischer Einsatz von D (intern u extern) 2H Prüfen und Beurteilen strategischer Optionen in Bezug auf Design (2J, 9J, 12J); Unterstützung und Teilnahme an Entwicklungsprozessen 9B Designprozesse definieren und managen 2H Design Buyings professionalisieren (Evaluation von Anbietern, Einschätzung der Ergebnisse etc.) 2E Optimale Bedingungen für die Arbeit der

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		<p>Gestalter (Autoren) bereitzustellen 4E Sichtbarmachen der Unternehmenskultur 3H; Schulung, Partizipationsmöglichkeiten und Angebote für aktive Teilnahme (11H) Professionelle Gestaltung aller Kontaktpunkte mit dem Kunden 3H Sicherstellung der Messbarkeit der Leistung/Wirkung von DM (wichtig für die interne Akzeptanz) 11J</p>
<p>Koordination = Leitung des Designprozess 6H</p>	<p>Umfassendes unternehmerisches Allgemeinwissen 3A Ausgeprägte kommunikative, vermittlerische Fähigkeiten 3A Problemebezogenes Fachwissen 11D Allg. Management-Methoden von Fall zu Fall 11A</p>	<p>Koordination = Zusammenführen verschiedener Sichtweisen 6E (bildet das Fundament des Designprozesses 6H) Divergierende Standpunkte und Interessen zusammenführen 6D Bündelung verschiedener Sichtweisen und Ausrichtung auf den Markt 6C</p>
<p>Wahrnehmung/Interpretation der Kundenbedürfnisse aus Sicht des Designs 3A Designer erhalten durch die Delegation der M-Aufgaben mehr Raum für ihre eigentliche Kompetenz zurück 4E</p>	<p>Übersetzen oder allen alle Sprachen in ihren Grundzügen beibringen 3A Gemeinsame Verständigungsbasis über die verschiedenen Fachsprachen hinweg finden 6C</p>	<p>Wahrnehmung/Interpretation der Gestaltungsvorschläge aus Sicht des Investors und Kostenträgers 3A Aufteilung der Aufgaben zwischen Designer und Managern erhöht das Erfolgspotential 4A</p>
<p>Oft in Agenturen 1A</p>		<p>Nur auf Unternehmensseite Nur in Grossprojekten sinnvoll</p>

Anhang III: Log Files ExpertInnen-Gespräch

Band 1

Zeit	Person	Aussagen (nicht wortgetreu, zusammenfassend)
00:00	Gerber, Acklin	Begrüssung 1 (Eva Gerber, Leitung WTT HGK) Begrüssung 2 (Claudia Acklin, Projektleitung Forschungsprojekt): kurzer Abriss zu Anlage und bisheriger Geschichte des Forschungsprojektes. Einführung erster Themenbereich: Es braucht ein einheitliches Verständnis von DM und eine Ausdifferenzierung in die zwei Dimensionen operatives DM und strategisches DM
24:42	Jaquet	Unnötige Differenzierung, Akademisierung (operativ, strategisch). Zum Bekanntheitsgrad von DM: CODEM ist nicht verankert, weil die Rolle des Gestalters noch nicht verankert ist. Ist abhängig von Unternehmenskultur. Wenn es aber zur Kultur gehört, dass Produkte schön, sinnvoll etc., dann kommt ein Unternehmen um einen DM nicht herum. Früher Learning by Doing, heute reicht die Zeit nicht mehr aus, es muss gelehrt/gelernt werden.
27:25	Jäggi	Die meisten Unternehmen sind zu klein, als dass sie zu 100% einen DM beschäftigen könnten. Das ist eine Zusatzfunktion.
28:13	Hirt	Corporate Design Management ist Brand Management, ist eine strategische Aufgabe. Nahtstellen zwischen CI-Agenturen und Werbeagenturen sind zu managen.
29:11	de Boer	Die strategische Komponente von DM ist wie die Ideenphase in einem gestalterischen Prozess, ist eine konzeptionelle Phase. Aber erst nach der Umsetzung (operativ) wird Resultat sichtbar. Dies trennen zu wollen, halte ich für gefährlich. Jeder DM braucht für beide Teile Kompetenzen. Ein Teamleiter kann eher strategisch, Teammitglieder eher operativ umsetzen, aber sie müssen sich gut verstehen. Sonst kommt DM am Ende polizeilich daher.
30:35	Wernli	Was ist der Mehrwert, der Nutzen von DM? Ist noch wenig klar, weil DM eine Schnittstellenfunktion ist. Wenn Leute DM studieren, muss klar sein, dass der Nutzen, der Mehrwert von DM vermittelt werden muss.
31:45	Sailer	Heute bieten wir (Nose) DM an, können aber schlecht vermitteln, worin diese Funktion besteht und dann sagen die Kunden, DM könnte aus dem Angebot gestrichen werden, denn es sei zu teuer. Der Mehrwert wird nicht verstanden. Es würde sehr viel bringen, wenn der Begriff allgemein verständlicher würde.
32:36	Hoffman	Ich habe diesen Begriff vor einem halben Jahr zum ersten Mal gehört – DM. Design ist ein Wort, das überall auftaucht und missbraucht wird. Was heisst DM? Ich musste nachfragen, was das heisst. Nun muss ein klares Berufsbild gezeichnet werden, damit der Mehrwert ersichtlich wird.
33:45	Hirt	Man soll DM nicht an Begriffen aufhängen. Zu DM fühlt sich jeder dazu berufen, sich zu äussern - wie in der Werbung. Man müsste eher von Markenführung sprechen und die Leute dafür sensibilisieren, dass Design ein wichtiger Bestandteil des Brand Managements ist. Das ist ein Prozess über mehrere Funktionen und Hierarchien hinweg. Sonst sind wir in drei Jahren bei der gleichen Diskussion wie um Brandmanagement.
34:57	de Boer	Funktion – ist das der richtige Begriff? DM ist etwas, das zwischen den Funktionen stattfindet. Im heutigen Verständnis von Organisationslehre sind Funktionen „Financing“, „Marketing/Kommunikation“ etc. Aber ob sich DM je in eine solche Funktion hineinentwickeln wird, wage ich zu bezweifeln, weil sonst wird es zu einer Funktion mit klaren Zuständigkeitsgrenzen und es ist der Charakter von DM, dass es keine Zuständigkeitsgrenzen und in der Regel auch keine Weisungsbefugnisse hat. Es hat vielmehr sehr oft mit Begeisterung wecken, Motivieren, mit sog. weichen Faktoren zu tun.
36:16	Jaquet	Design soll Teil von Brandmanagement sein? Branding wird es bald einmal so ergehen, wie dem Begriff Design. Er wird missbraucht. Tageszeitungen sollen Brands sein?! Ein Markenzeichen ist ein Gütezeichen, ist immer auch ein Versprechen. Dass wir uns mit Marken identifizieren, ist am Ende unsere Sache. Design dem Branding unterzuordnen ist eine gefährliche Sache. Design ist nicht nur Schönheit und Produktästhetik. Design ist der Aufbau eines Produktes, bis er Mehrwert hat; dieser Mehrwert kann einen ästhetischen Ausdruck haben, er kann ein technisch-funktionaler sein (Benutzerfreundlichkeit etc.), kann aber auch ein emotional-sozialer Mehrwert sein und um dies zusammenzubringen, braucht es unter anderem DM. Also keine Gleichsetzung von Design und Branding.
38:48	Hirt	Keine Gleichsetzung. Die Unternehmensleitung soll dafür sensibilisiert werden, dass DM in die Marke „einbezahlt“. Das Topmanagement müsste verstehen, was Markenführung heisst und DM dafür wichtig ist.
39:48	Stalder	Nachfrage: DM wird in die Nähe gerückt von Corporate Design Management und Brandmanagement. Corporate Identity Diskussion – ist eine offene Diskussion in Unternehmen? Woran hat es gemangelt, dass Corporate Identity noch immer nicht gut etabliert ist und was könnte man nun bei der Etablierung von Design Management besser machen?
41:12	de Boer	Meine Erfahrung: Brand Management, Corporate Design Management... in diesen Bereichen arbeiten viele Menschen, die wenig über die Kostenfolgen ihrer Ideen nachdenken und das trägt dazu bei, dass man sie nicht immer ernst nehmen kann.
41:57	Sailer	Bei mittelgrossen und kleineren Unternehmen hat der Brand ein hohes Preisschild, es wird nicht verstanden, dass ein Brand einen Mehrwert schafft. Und wenn diese Unternehmen dann Design einkaufen wollen und

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		man von Marke spricht, dann bekommen sie Angst, dass sie jetzt auch noch eine Brandagentur engagieren müssen. Man differenziert also zu stark zwischen Designdienstleistung auf der Produktebene und Marke und hofft, dass die Sache etwas günstiger kommt, wenn man sich auf das Design beschränkt.
43:00	Jäggi	Zum Begriff Corporate Identity. Da hatte man hohe Erwartungen, aber eigentlich ist das ein Metabegriff und ich würde als Berater heute nie einfahren mit einem Begriff wie Corporate Identity. Das ist auch in der Fachliteratur veralteter Begriff, heute braucht man eher den Begriff „integrierte Unternehmenskommunikation“. Prof. Brun an der Uni Basel (Zitat): „die CI-Diskussion hat eher weg geführt vom Bemühen einer integrierten Unternehmenskommunikation“ (...). Wir haben an der FHSO ein NDS im Bereich Unternehmenskommunikation und das hat dazu geführt, dass wir (das NDS CODEM) nun die Nähe zueinander suchen und mit ähnlichen Ansätzen arbeiten wollen.
45:00	Acklin	<i>Nachfrage zur Unterscheidung operativ-strategisch?</i>
46:22	Hirt	Bringt nichts. Bild vom Schmetterling, der in Asien mit den Flügeln schlägt und hier einen Orkan auslöst. Jede operative Tätigkeit hat einen Impact auf der strategischen Ebene. Die Unterscheidung trägt nichts zur Diskussion bei. Corporate Design Management hat in jedem Fall einen strategischen Aspekt. Wir müssen andere Unterscheidungen finden, um den Begriff zu „penetrieren“ und mehr Bewusstsein dafür zu schaffen. CI wird heute so oft missverstanden, darum sollte für DM nicht der gleiche Fehler begangen werden.
47:35	Jaquet	Danke für die Unterscheidung. Aber heute wimmelt es in der Fachliteratur von Begrifflichkeiten, die nichts mit dem Berufsleben zu tun haben. Die Leute haben zunehmend wenig Erfahrung mit den Vorgängen in Unternehmen. Dies hat zu tun mit der Ablösung von althergebrachten Wirtschaftssystemen durch demokratisierte Managementsysteme, mit Anonymisierung. Früher konnte ich mit Unternehmern arbeiten, die diese Identität, diese Übereinstimmung mit der U.kultur vorgelebt haben, in der Art, wie sie durch den Betrieb gingen, wie sie über Entwicklungen nachdachten.... durch die Ablösung (dieser Generation) durch mehr zahlenorientierte Manager braucht es wieder mehr strategisches und operatives Management... es tut einfach gut mit einem Hersteller von Aluminium-Briefkästen zu sprechen und der vertritt dann beides, sonst macht er keinen Mehrwert und ein Konkurrent kommt ihm zuvor... ich würde das nicht unterscheiden.
50:36	Hoffmann	Beispiel von einem Unternehmensgebäude, das hat Blumen und Pflanzen im Garten und einen Gärtner. Wie kann man diesem Mann klar machen, dass das etwas mit Corporate Identity zu tun hat? Das hat etwas mit Haltung zu tun und mit sog. „soften Faktoren“. Einerseits es braucht Strukturen, aber diese müssen mit Leben ausgefüllt werden können. Darum plädiere ich für Unternehmer, die eine Haltung leben und dies als Kultur weiter geben und nicht als Papier.
52:16	Wernli	In meiner täglichen Arbeit bin ich oft mit Design und den entsprechenden Prozessen beschäftigt, aber ich brauche eigentlich nie diese Begriffe, das wird zu kompliziert, weil jeder was anderes darunter versteht. Wichtiger ist, dass klar wird, was der Mehrwert von DM ist und man sollte dafür eher mit Beispielen arbeiten. Was machen sie zum Beispiel, wenn ein Unternehmen kommt und sagt, man habe einen schweren Stand auf dem Markt, habe schon vieles versucht – technisch -, aber jetzt wollen wir mal was mit Design machen. Da muss sofort unterscheiden werden, was strategisch und was operativ ist. Oder ein anderer Fall: Es geht um ein Gebäude, da kommen verschiedene Nutzer rein, aber man will doch etwas Gemeinsames gestalten; wie macht man das bei einem knappen Budget? Das sind konkrete vernetzte Aufgabenstellungen, die Vernetzung von verschiedensten Kundenwünschen und Disziplinen.
55:15	Sailer	Wir haben jetzt lange über den Begriff Corporate Identity gesprochen und man könnte meinen, dass er einfach durch DM zu ersetzen wäre. Aber ich glaube, dass es DM als eigenständigen Begriff dennoch gibt. Es gibt Schnittstellen: die Funktion „Brand Management“ ist eine derjenigen, die koordiniert werden muss, wenn man es mit DM zu tun hat. Es sind aber auch Software-Ingenieure, es sind Kommunikationsfachleute, Formenbauer, unterschiedliche Spezialisten etc. (die koordiniert werden müssen).
56:52	Jaquet	Hat in den Unterlagen zum ExpertInnengespräch (1. Fassung des Forschungsberichtes) gelesen, dass der DM wie ein Drummer in einer Jazzband ist. Das gefällt mir. Aber diese Jazzband muss eine Identität haben; sie muss sich zu einem Stil bekennen oder sonst macht jeder was anderes.
57:45	Jäggi	Nochmals zum Begriff „Management“, als Dozent einer Hochschule ist es nicht egal, wie der definiert ist. Der hat zwei Komponenten, mal der personale, wenn es darum geht Menschen zu leiten, Leadership, Sinn erzeugen etc. Und dann gibt es den funktionalen, wo es darum geht, Ziele zu setzen für Aufgaben und Projekte, die mit Design zusammen hängen, Dazu gehört, Ziele setzen, Terminziele, finanzielle Ziele, dazu gehört das Controlling, das das Endergebnis misst etc. Das heisst Management. Geld gehört auch dazu, dazu muss man sich auch im Design Bereich bekennen.
59:00	Acklin	<i>Neuer Themenbereich: Design Management und Brand Management bedingen sich gegenseitig. Es scheint sinnvoll, Design Management als Ergänzung, Spezialisierung, Erweiterung des Brand-Managements zu verstehen.</i>
Band 2		
00:01	Hirt	(angeschnitten durch Bandwechsel) Die Jazzkombo (Bezug zu Jaquet) ist der Brand: sie bewegt sich, sieht

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		in einer gewissen Weise aus, macht Musik... die oberste Unternehmensleitung muss verstehen, dass der Drummer wichtig ist, dass DM wichtig sind. Mir ist egal, wo DM angesiedelt sind, sie können in der Linie sein, oder sonst irgendwo, wichtig ist, dass der CEO Bescheid weiss über die Bedeutung des DM und Brandmanagement .
01:47	de Boer	Zur Frage: Unternehmensleitung sensibilisieren, damit sie DM mit trägt. Es gibt zwei mögliche Betrachtungsweisen: sich auf den Chef konzentrieren, damit dieser DM mit trägt und dann müssen alle springen. Oder man koordiniert intern und wird unter Umständen mit der Aufgabe allein gelassen. Ich wurde mal an einer Veranstaltung von einem CEO gefragt, ob ich wissen wolle, ob ihm gefällt, was ich präsentiere, und da habe ich ohne zu überlegen ‚nein‘ gesagt. Es geht nicht darum, ob es ihm gefällt oder nicht. Irgendwann begann er zu lachen und sagte, ‚machen sie weiter‘. Es geht nicht darum, dass der Chef versteht, sondern dass der CEO der Person vertraut, die das führt, was da entstehen soll. Es geht um mehr Leute (als um den Chef), um Ingenieure, Produktionsleute etc. Die alle müssen ins Boot geholt werden. Es geht eher um ein Quermanagement, als um ein Bottom-up-, Top-down Management. Dann ist egal, wo die Person (der DM) sitzt, viel wichtiger ist seine Kompetenz, die Überzeugungskraft, die Glaubwürdigkeit, die sich diese Person geschaffen hat und die ihr die Unternehmensleitung auch zugesteht.
04:25	Jaquet	Dieser DM muss ja gar nicht im Unternehmen sitzen. Wer kann sich diese Stelle schon leisten. Ist meist „outgesourct“. Zum Beispiel in einer Agentur. Uns interessieren in der Aus-/Weiterbildung also Kompetenzerweiterungen (der Studierenden), damit diese Ad-hoc-Teams bilden können. Wir müssen nicht immer nur die Eingliederung in einen Betrieb sehen, sondern daran denken, dass 75 % von aussen kommt.
05:48	Sailer	Was können wir erwarten, wenn wir als DM oder als Designer für eine Firma arbeiten? Wichtig ist, dass man sich darauf einigt, wie man entscheidet. Z. b. eine grosse Autofirma in Deutschland, die entscheidet so, dass sich der Vorstand ins Auto setzt und dann sagt, ist gut oder nicht gut. Schwierig wird's dann, wenn nicht klar ist, wie Entscheidungen gefällt werden und wo die Kompetenzen dafür sind. Design ist eben nicht nur, dass man gutes Design macht, sondern man muss auch in der Lage sein - ist auch eine Funktion von DM - Entscheidungen herbeizuführen unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessen und Persönlichkeiten. Eine Geschäftsleitung möchte natürlich entscheiden, klar.
07:00	Hoffmann	Kann ich bestätigen. Es braucht einen Botschafter auf der Ebene Unternehmensleitung, der diese Haltung vertritt und wieder spiegelt, aber der DM muss nicht in der Linie vertreten sein. In einer Matrix ist es (für diese Position) angenehmer, um sich in alle Richtungen zu bewegen und wirken zu können. Es geht um Prozesse, die quer durch die Linie laufen. Das ist eine Herausforderung für den DM. Er muss mit Überzeugungskraft und Visionen umgehen können; und daraus können plötzlich auch Strategien für ein neues Geschäftsfeld entstehen
08:41	Hirt	Zu den Prozessen: Die sind nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben sind, wenn das Wichtigste nicht da ist, nämlich die Empathie des DM. Er muss sich einfühlen können in die Bedürfnisse der Co-Player in seinem Team oder auf Kundenseite.
09:22	Wernli	DM von innen oder DM von aussen? – Wichtige Fragestellung: Wenn man davon ausgeht, dass DM eine Führungsaufgabe (nicht aber unbedingt eine Linienaufgabe) ist, und der DM dann von aussen kommt, dann sind ihm schnell Grenzen gesetzt. Wenn ein Unternehmen bspw. eine neue Strategie und Kultur vertritt, dann muss man darauf hinwirken, dass dieses Unternehmen auch umgestaltet wird, dass es sich anders gibt und handelt. Da sind einem (externen DM) die Hände gebunden. Da muss ein externer Berater das Handtuch werfen.
11:14	de Boer	Ich bin so eine (externe) Beraterin. Es ist manchmal eine Chance für ein Unternehmen, eine wichtige Gestaltungsaufgabe ausserhalb anzusiedeln und die Aufgabe extern zu vergeben. War im letzten Projekt so. Das wäre vermutlich nicht so schnell und vollständig zustande gekommen, wenn man das innerhalb angesiedelt hätte. Die föderalistische Struktur war ein Problem, wenn Zuständigkeiten und Befugnisse breit verstreut auf gleicher Ebene liegen, dann kann es schwierig werden, Entscheide überhaupt zusammenzukriegen. Kapazität kann ein Grund sein. Bei grossen Umgestaltungen von CD/CI hat ein Unternehmen die dafür erforderlichen Kapazitäten oft nicht intern, weil man das ja alle 10 Jahre einmal macht und dies kein Tagesgeschäft darstellt.
13:40		(...)
17:00	Jaquet	Zu den Chancen der externen Beratung: Der Berater braucht eine hohe Dialogfähigkeit, er muss die Sprache dieser Leute verstehen wollen und alle abschätzigen Betrachtungsweisen vergessen wie: Die haben ja keinen Geschmack, das ist passé. Unter Designern wird immer noch zu viel Zeit mit der Kritik an den Kunden verschwendet. Externe Berater kommen im Problemlösungsprozess oft schneller weiter, weil sie den Prozess anders lenken können. Wenn der Chef gesagt hat, rund ist besser als eckig, dann sagen die Mitarbeiter wenig, weil sie wollen ja vielleicht befördert werden... Hierarchien können von externen besser durchbrochen werden. Das ist die Chance einer Beeinflussung der Gesprächs- und der Konfliktkultur von aussen.
19:00	Wernli	Bin damit schon auch einverstanden. Wenn ich sage, (dem externen Berater) seien Grenzen gesetzt, meine ich, dass man die Kultur in einem Unternehmen nicht selber leben kann. Ist auch eine Frage der Finanzen.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

		Wenn beschränkte Mittel zur Verfügung stehen, muss sich ein Unternehmen gut fragen, wo setze ich sie am besten ein.
20.15	de Boer	Ich habe beide Funktionen schon wahrgenommen: Als externe Beraterin wird man - vielleicht weil man viel Geld kostet - wesentlich ernster genommen, als wenn man in einer Präsentation eines Produktes sagt: lieber Chef, eckig ist besser als rund, auch wenn Du rund gesagt hast. Als Berater ist man in der Regel erfolgreicher, Folgen aufzuzeigen...
21:20	Wernli	Es ist mir nur einmal passiert, das war bei einem Konzern und der hat einen Merger geplant mit einem andern Unternehmen... und da kommt der Konzernleiter zu uns und meint, „könnt ihr für dieses Projekt nicht eure Honorare etwas anheben, weil die andern haben auch Berater und die sehen in dieses Projekt auch rein?“ (lacht).
	Acklin	<i>Neuer Themenbereich: Für die Rolle des Design Managers werden verschiedene Bilder wie „Regisseur“, „Bassist“ bzw. Drummer innerhalb eines Orchesters“, „Visionär“, „Mediator“ genannt. Die einen betonen eher den Führungsaspekt der Rolle, andere eher ihre Hintergrundfunktion. Wie wird das eingeschätzt?</i>
25:50	Hoffmann	Ich sehe ihn als Trainer einer Fussballmannschaft. Bei jeder Mannschaft gibt es Ziele, die kann ich als Trainer alleine nicht erreichen, dafür brauche ich eine Mannschaft oder eben Spezialisten. Die haben alle ihren Platz und die sind aufeinander angewiesen und der Trainer versucht aus jedem dieser Spezialisten das Beste rauszuholen. Er steht eher etwas im Hintergrund und wenn das alles klappt, dann gibt das ein Superprodukt. So eine Rolle gehört zu DM; es braucht jemanden, der hat ein Ziel, eine Vision, es braucht Motivation und es braucht soziale Kompetenz; den Stürmer muss ich anders ansprechen als den Goalie. Das sind andere Disziplinen, die werden anders trainiert. Trotz der Unterschiedlichkeiten gibt es am Ende ein Produkt und ein Resultat.
28:00	Jäggi	Den DM würde ich nicht in eine Rolle zwingen, reife Manager können gerade zwischen verschiedenen Rollen wechseln. Ich sehe ihn manchmal als Projektleiter, mal als Berater, mal in einer Linienfunktion oder auch in der Rolle des Change Agent, wo er in informeller Art und Weise Einfluss nimmt. Gute DM sollten all diese Rollen wahrnehmen können.
28:45	Hirt	Fussball ist hoch aktuell... ich sehe ihn nicht als Coach. Ich sehe ihn als verbindendes Element zwischen Defensive und Sturm, der das Spiel liest, der die Bälle zuteilen kann, der spürt, wo das Spiel kippen kann, in welche Richtung das Team getrieben werden muss. Beckenbauer als CD-Manager... Er nimmt verschiedenste Funktionen wahr: Projektleiter, Berater, gleichzeitig ist er fachlich und hat sehr viel menschliche Kompetenz.
30:27	Jaquet	Der Vergleich mit dem Fussball hinkt, Vergleich mit Spiel FCB gegen IB in Bern. Nicht der Trainer war wichtig, sondern Hakan Yakin als Stratege. Er hat den Trainer belehrt, wie man spielen muss. Den DM würde ich lieber vergleichen mit einem Filmregisseur, weil er es verstehen muss, für das Produkt die richtigen Fachleute zu versammeln. Das ist manchmal eine Ad-hoc-Gelegenheit, manchmal sind das über Jahre die gleichen, der Tonmeister, der richtige Kameramann für den jeweiligen Film. Diese Crew zusammen zu schweissen ist für mich momentan der gültigste Vergleich. Vergleich zwischen Fellini (Poesie) und Dänen (Dogma Prinzip), Wahl der Stilmittel ist entscheidend. Empfehlung der Lektüre von Otl Aicher „Die Welt als Entwurf“. Es braucht eine Passion, mit der man sich in die Aufgabenstellung vertieft. Das führt zum Erfolg.
33:30	Sailer	Vergleich zwischen Trainer und Regisseur. Trainer ist Stratege, aber am Ende im Spiel nicht dabei. Der Regisseur beeinflusst sehr viel stärker das Produkt. Der Regisseur ist schlüssigerer Vergleich.
34:28	Hirt	Findet den Vergleich mit dem Regisseur etwas anmassend. Der Konzernleiter sollte auch noch seinen Job haben... Ich sehe ihn als Kameramann, der ist eher für die Anmutung zuständig. Der Regisseur koordiniert die ganze Crew. Der Kameramann kontrolliert eher die Schärfe, die Einstellung des Bildes und damit des Spots. Das ist die zentrale Funktion, dass er dem Regisseur sagt, diese Einstellung kommt besser rüber im Gesamtkontext. Da sehe ich die Nahtstellenfunktion bei der Produktion.
35:53	Wernli	Votum für den Regisseur. Der steht manchmal auch zurück, spätestens wenn die Kamera läuft, dann kommt er wieder. Er muss mit der gesamten Komplexität der Truppe zurecht kommen. Er muss von allen Disziplinen etwas verstehen. Er muss vermutlich auch über die wirtschaftlichen Aspekte Bescheid wissen, damit er weiss, für wen er produziert. Die Teams, die an Design-Aufgaben arbeiten, werden komplexer. Früher hat ein Produktdesigner genügt, heute hat jedes Produkt noch ein Interface mit irgendetwas Elektronischem, was in die Programmierung hineingeht. Dann gibt es auch Ergonomen, es ist also viel Spezialwissen neben dem eigentlichen Designer gefragt und der DM muss verstehen, diese Leute im Projekt zusammenzuführen und was ihr Beitrag sein kann.
38.08	de Boer	Regisseure sind ja auch von Konzernen angestellt und haben Produzenten, die fürs Geld zuständig sind. Von daher ist ihre Funktion auch nur die eines Zahnrades innerhalb eines grossen Komplexes. Das (die Rolle) kann man nicht abschliessend definieren; das kommt ganz auf das Unternehmen an, wie wichtig ist das Design für ein Unternehmen, die Marke etc. Ein Rolf Fehlbaum als Beispiel eines DM: seine Rolle ist für Vitra sicher richtig und wichtig, für andere wäre das absolut falsch. Es kommt darauf an, was hat man für ein Unternehmen vor sich. Es ist wichtig, dass man die Leute an den richtigen Platz setzt, weil dieser nicht immer innerhalb des CC-Teams oder Marketing-Teams ist. Meine Jobdescription wurde damals für die vorherrschende Situation im Team definiert.

LEITBILDER DES DESIGN MANAGEMENT

40:50	Acklin	Neuer Themenbereich: Es besteht ein Nachholbedarf auf der Ebene von formulierten Methoden von DM. Im Moment scheint in der Schweiz das Design bzw. das Design Management selbst noch schlecht formulieren zu können, welche Arbeitsweisen, Methoden und Instrumente einen sichtbaren Mehrwert für das Management von Unternehmen und seiner Design-relevanten Prozesse darstellen.
41:41	Sailer	Das ist wohl so, weil die Methoden von der Aufgabenstellung abhängen. Ich als Interaction Designer habe es mit Produkten zu tun, wo man mit sehr stringenten Methoden arbeiten muss, sonst kommt kein guter Code heraus. Diese relative Sprachlosigkeit (in Bezug auf Methoden) hängt eher damit zusammen, dass man sich überlegt, was braucht der Design Manager per se. Wenn ich aber von einer Aufgabenstellung ausgehe (wie Entwurf eines Logos), dann weiss ich sofort diverse Methoden, die angewendet werden könnten. Ich habe Zweifel, ob man eine eigentliche Design Management-Methode findet, die darüber hinausgeht, was im Management sonst üblich ist.
42:50	Hirt	Es braucht Projektmanagement-Tools, DM müssen Projekterfahrung mitbringen. Es braucht Intranet-basierte Tools. Und Markenbewertung
43:51	Jaquet	Sollten wir nicht genauer unterscheiden zwischen Handwerk, Methoden und Instrumenten? Ein Corporate Design Manual ist ein Instrument, ein Implementierungs- und Führungsinstrument, das würde ich nicht als Methoden bezeichnen. Diese sind eher CI-Prozess, SWOT-Analyse, kreative Methoden, Morphologie. Und das Handwerk sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse, dazu gehört auch das Projektmanagement.
45:30	Jäggi	Empathie, Fragen stellen, lernen zu zuhören, zu moderieren, zu motivieren, das gehört auch in dieses Kapitel.
45:55	Wernli	hat in verschiedensten Projekten die Morphologie eingesetzt, um eine grössere Gruppe von Leuten gut in komplexen Projekten hinein- und sie hindurchzuführen. Wobei ich auch Piktogramme gemacht habe. Typische Managementinstrumente können anders (angepasst) eingesetzt werden. Zum Beispiel eine Portfolio-Matrix oder Konkurrenzanalyse in Bezug auf das Produktdesign (von Mitbewerbern). Die Visualisierungsfähigkeit von Design kann eingesetzt werden, um einem Team schneller bewusst zu machen, was eigentlich gemeint ist. Beispiel: da war (in einem Entscheidungsprozess) ein Produktdesigner mit seinem Laptop dabei, der hatte ein einfaches 3-D-Instrument und im Nu diese Blöcke zusammengesetzt, sie uns gezeigt und gefragt, meint ihr das? Wenn nicht, haben wir weitergesucht. Diese Visualisierungsfähigkeit von Designer reinzunehmen, von Beginn weg, das ist eine gute Möglichkeit.
48:00	Acklin	Neuer Themenbereich: <i>Konfliktpotential zwischen betriebswirtschaftlicher Kultur und gestalterischer Kultur? Wie geht man damit um?</i>
50:01	Sailer	Konfliktschlichtung: Bei Software machen wir Usability-Tests und die (Tester) setzen sich mit Usern zusammen und schauen, was die brauchen. Das klingt nun nach einer guten Methode, aber es kann auch dazu kommen, dass die Marke andere Ansprüche stellt. Das heisst kann nun wiederum für Usability schlecht sein, weil der Score geht gleich runter. Da muss man abwägen und sich zusammensetzen (Gestalter, Ergonomen und Markenspezialisten) und gemeinsam kommt man zu was, das am Ende das ganz spezielle Markenbild im elektronischen Medium darstellt. Da sieht man, dass es genau diese Schnittstellenfunktion braucht, der eine Vermittlung zwischen den Standpunkten wahrnimmt. Das ist ein spannender Punkt für den DM.
52:15	de Boer	Was sind die Produkte des DM? Servicedesign? Usability? Die Marke wird erst zur Persönlichkeit, wenn sie auf allen Ebenen stimmt (nicht nur, wenn sie schön aussieht). Dann hat man das Design schlecht gemanagt, weil man nicht bereit war, andere Werte (wie beispielsweise Usability) in die Gestaltung einzubeziehen. In so einem Fall ist es eine Voraussetzung, dass die Kulturen zusammenfinden. Anderes Beispiel: Corporate Fashion Projekt. Da steckt am Ende eine komplizierte Logistik dahinter, damit jeder Mitarbeiter zu seiner Uniform (auch noch in 5 Jahren etc.) kommt. Da wird oft zu wenig darauf geachtet, wenn es in Gestaltungsprojekten nur um die Oberfläche und zu wenig um diesen ganzen organisatorischen Hintergrund geht.
55:18	Jaquet	(Bezug zu Beispiel de Boer) Das hätte eine Konfliktsituation sein können... Ich würde den Konflikt aber nicht hochspielen als Thema. Der letzte grosse Konflikt war Ende des 19. Jh. (Verweise auf Cole, Ruskin), als befürchtet würde, dass durch die maschinelle Produktion unseren Alltagsgegenstände der künstlerische Wert abhanden kommen könnte. Doch es wurde am Ende doch kein Problem daraus. (...) Olivetti hat einmal gesagt, fragt nie den Aussendienst, was Sache ist, sonst kommen wir nie auf neue Ideen. (...)
57:33	Wernli	Die Entwicklung in England hat letztlich dazu geführt, dass die Entwicklung vom Handwerk zur industriellen Produktion das Produktdesign hervorgebracht hat.
57:50	Hirt	Es geht um Einstellungsfragen in einem Unternehmen. Es hat keinen Platz für Schöneistiges, wenn dann das Produkt nicht akzeptiert wird auf dem Markt. Es hat keinen Platz für Produkte, die nur funktional und nicht sexy sind und zur Marke passen. Es geht nur zusammen, klassische Polizistenrollen gibt es nicht mehr, sondern nur Partnerschaft in einem Projektteam mit verschiedenen Funktionen.

Forschungsteam

Das Team besteht aus:

- Claudia Acklin; Studienleitung BA Design Management, Intl. HGK (Projektleitung, Auswertung 1. + 3. Phase)
- Ursula Stalder, Leiterin Online-Kommunikation HSW (Projektmitarbeit, Auswertung 2. Phase)
- Brigitte Wolf, KISD, Lehrgebiet Design Management (Projekt-, Methodenberatung)

Kontakt

Hochschule für Gestaltung und Kunst Luzern
Institut Relais
Claudia Acklin
Rössligasse 12
6000 Luzern 5

<http://www.hgk.fhz.ch>
cacklin@hgk.fhz.ch