

**Coaching und Produktentwicklung
– Beratungsprozesse im Designmanagement –**

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Gesamthochschule Kassel

vorgelegt von: Andreas Knierim
aus: Kassel

Kassel, 1. Februar 2000

Gutachter

Als Dissertation vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
angenommen am 21. Dezember 1999

Erster Gutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern,
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Universität/Gesamthochschule Kassel

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Fritz Schütze,
Institut für Soziologie/Lehrstuhl für Mikrosoziologie,
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Tag der mündlichen Prüfung: 21. Dezember 1999

A. Inhaltsübersicht

Erster Teil:

Wissenschaftlicher Bezugsrahmen – Modelle in der Literatur

A. Grundproblematik und Struktur	19
B. Modelle der Unternehmensberatung im Kontext von Produktentwicklungsprozessen	19
C. Modelle des Designmanagement im Kontext von Produktentwicklungsprozessen	33
D. Coaching als Steuerungsinstrument der Beratungsbeziehungen in Produktentwicklungsprozessen	58
E. Zusammenfassende Betrachtung und Basis für die eigene Untersuchung	71

Zweiter Teil:

Methodischer Ansatz der eigenen Untersuchung

A. Narrative Interviews als Methode zur Gewinnung von qualitativen Daten	74
B. Schritte der Datengewinnung, Datenanalyse und Datenauswertung in der Untersuchung von Produktentwicklungsprozessen	88
C. Forschungsfragen zu Beginn der Untersuchung	100

Dritter Teil:

Fallanalytische Betrachtung - Das Projekt »TechTower

A. Beschreibung des Forschungsfeldes	103
B. Rekonstruktion des Beratungsprozesses	108
C. Individuelle Fokussierungen in den Experteninterviews: Einzelfallanalytische Einordnung der Beratungsbeziehungen	134
D. Das Besondere im »TechTower«-prozess: Gesamtfall-Analyse der Beratungsbeziehungen auf der Grundlage des Arbeitsbogenmodells	150
E. Fragen an ein theoretisches Modell	163

Vierter Teil:

Veränderte Beratung im Prozess der Produktentwicklung

A. Bestandsaufnahme: Beraterhandeln und Beratungsbeziehungen in Entwicklungsprozessen	166
B. Lösungsansatz: Coaching in der Produktentwicklung	172

C. Zusammenfassende Betrachtung

177

B. Inhaltsverzeichnis

A. Inhaltsübersicht	3
B. Inhaltsverzeichnis	4
C. Verzeichnis der Abbildungen	9
D. Verzeichnis der Tabellen	9
E. Verzeichnis der Transkriptionszeichen	10
F. Verzeichnis der Abkürzungen	11
G. Dank	13

Vorwort

A. Der Prozess einer Produktentwicklung	15
B. Der Gang der Überlegungen	16

Erster Teil:

Wissenschaftlicher Bezugsrahmen – Modelle in der Literatur

A. Grundproblematik und Struktur	20
B. Modelle der Unternehmensberatung im Kontext von Produktentwicklungsprozessen	20
1. Wissensmanagement als Basis	21
2. Einordnung der Beratungsbeziehungen	23
(a) Klassischer und systemischer Beratungsansatz	24
(b) Expertenberatung und Prozessberatung	25
3. Der Beratungsprozess als Orientierungsrahmen	32
(a) Interaktion zwischen Berater und Klient	32
(b) Konflikte im System Berater und Klient	33
C. Modelle des Designmanagement im Kontext von Produktentwicklungsprozessen	34
1. Einordnung in das Verständnis von Management	35
2. Der Designprozess als Orientierungsrahmen	43
(a) Formale Ablaufmodelle mit Rückkoppelungsmöglichkeit	43
(b) Integrative und systemische Modelle	45
3. Schnittstellen zwischen Design, Technik und Marketing	46
(a) Personelle und organisatorische Voraussetzungen	46
(b) Konflikte im System »Designer, Techniker, Marketer«	49
(c) Das Planungs- und Umsetzungsinstrument Projektmanagement	52

4. Empirische Erkenntnisse und Design-Fallbeispiele	52
(a) »Bedeutung des Design in Unternehmen«	53
(b) »Design in Bayern«	53
(c) »Rolle des Designs im Innovationsprozess«	54
(d) »Design und Innovation«	54
(e) »Kritische Erfolgsfaktoren des Designmanagement«	55
(f) »Designmanagement-Fallbeispiele«	55
5. Externe Beratung in Designmanagement-Prozessen	56
D. Coaching als Steuerungsinstrument der Beratungsbeziehungen in Produktentwicklungsprozessen	59
1. Einordnung und Differenzierung	59
2. Stellenwert innerhalb der Beratung	61
3. Der Coachingprozess als Orientierungsrahmen	67
4. Methoden der Intervention	68
5. Anforderungen an den Coach	71
6. Coaching in Produktentwicklungsprozessen	71
E. Zusammenfassende Betrachtung und Basis für die eigene Untersuchung	72

Zweiter Teil: Methodischer Ansatz der eigenen Untersuchung

A. Narrative Interviews als Methode zur Gewinnung von qualitativen Daten	75
1. Grundlagen des narrativen Interviews	75
(a) Begriffsbestimmung	75
(b) Einordnung in die qualitative Sozialforschung	76
(c) Stoßrichtungen und Funktionsbedingungen	77
(d) Idealisierte Unterstellungen und thematische Fokussierung	78
2. Das Ablaufschema des narrativen Interviews	78
3. Wirkungsweise des Erzählschemas in narrativen Interviews	80
(a) Zugzwänge des Erzählens	80
(b) Vorbedingungen	81
(c) Rekonstruktion der Struktur des tatsächlichen Handelns und Erfahrens	81
4. Strukturmerkmale und Erkenntnisleistungen in Stegreiferzählungen	82
(a) Personal der Erzählungen	82
(b) Erzählsegmentierung	82
(c) Darstellung von inneren Zuständen	84
(d) Argumentative Stellungnahmen als Ausdruck der theoretischen und evaluativen Haltung	84
(e) Weitergehende Offenbarungen	86
(f) Erkenntnisse für die Analyse	87
5. Kritik an der Interviewmethode	88
B. Schritte der Datengewinnung, Datenanalyse und Datenauswertung in der Untersuchung von Produktentwicklungsprozessen	89
1. Rekonstruktion des Prozesses	89
2. Analyse von Protokollen und anderen Materialien	90

3. Durchführung von Experteninterviews mit den Projektbeteiligten	91
(a) Voraussetzungen für die Datenerhebung	91
(b) Zusammensetzung des Befragtenkreises	92
(c) Ablauf der Befragung	93
(d) Transkription	94
4. Strukturierung des Textmaterials	95
(a) Auswahl von Interviewtexten	95
(b) Formale Textanalyse	95
(c) Strukturelle Beschreibung	96
5. Analyse und Interpretation des Textmaterials	96
(a) Interpretation des Auswertungsprozesses	96
(b) Das Modell des Arbeitsbogens nach <i>A. Strauss</i> zur Systematisierung von Prozessen	97
(c) Arbeitsbeziehungen in einzelfallanalytischer und übergreifender Sicht	98
6. Wege zu einem theoretischen Modell	99
7. Die Rolle des Verfassers als Beteiligter des Prozesses	100
C. Forschungsfragen zu Beginn der Untersuchung	101

Dritter Teil:

Fallanalytische Betrachtung - Das Projekt »TechTower«

A. Beschreibung des Forschungsfeldes	104
1. Der Stellenwert der Produktentwicklung »TechTower« in der Computerbranche	104
2. Die Projektbeteiligten und ihre Aufgaben	105
(a) Die »Feierabendgruppe« als Vorläufer und Wegbereiter	105
(b) Die Unternehmensberater	106
(c) Das Unternehmen CompuTech	106
(d) Der Designer als Partner der Unternehmensberater	107
(e) Der Konstrukteur als Partner der Unternehmensberater	107
(f) Der Produzent als Partner der Unternehmensberater	107
B. Rekonstruktion des Beratungsprozesses	109
1. Der Beratungsprozess als protokollierter Ablauf	109
(a) Gründung der »Feierabendgruppe« und Aufstellung der »Bekanntnisse«	109
(b) Diskussion der ersten Entwürfe und Strategie der lokalen Kleinserie	110
(c) Zielgruppen der Kommunikation und Rollenverständnis in der Gruppe	111
(d) Abbruch der Zusammenarbeit und neues Treffen in kleinerer Zusammensetzung	111
(e) CompuTech-Präsentationen im Marketing und im Vorstand	112
(f) Pflichtenheft und Gestaltungsvarianten	113
(g) Probleme mit einer Gestaltungsvariante	114
(h) Entscheidungsfindung und Einigung	115
(i) Weitere Zusammenarbeit mit Tratto und Wimke	115
(j) Präsentationen des Funktionsmodells im Vorstand und Konzern	116
(k) Folgetreffen zu technischen Fragen	116
(l) Vorbereitung der Serienfertigung, Konzeption der Medien- und Messearbeit	117
(m) Messepräsentation, Kommunikationsvorbereitungen und Markteinführung	117

2. Der Beratungsprozess in Erzählungen der Beteiligten	118
(a) Wurzeln des Projektes und Gründung der »Feierabendgruppe«	119
(b) Fortführung der »Feierabendgruppe« nach der Krise und erste Entwürfe aus Pappmaché	120
(c) Zusammenarbeit mit CompuTech	120
(d) Suche nach Partnern für das Projekt	122
(e) Ausgestaltung des Projektplanes und Beginn der Entwicklung	123
(f) Entscheidungstreffen mit dem Vorstandsvorsitzenden Heinrich Windsor	124
(g) Arbeitsteilung zwischen Designer und Beratern	125
(h) Zusammenarbeit mit Konstrukteur Ernst Wimke	126
(i) Modell von Berater Weinert als »Befreiungsschlag«	127
(j) Präsentation bei CompuTech und Entscheidung gegen das Modulkonzept	129
(k) Weiterführung der Entwicklung bis zum Funktionsmodell	130
(l) Präsentation im Konzern Buyer's Choice	131
(m) Kooperation mit dem Produzent Hans-Otto Kurz	132
(n) Ausstieg des Designers, Produkteinführungsarbeit und Preisdiskussion	133
C. Individuelle Fokussierungen in den Experteninterviews:	
Einzelfallanalytische Einordnung der Beratungsbeziehungen	135
1. Der externe Unternehmensberater Harry Jürgens	135
(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess	135
(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt	136
2. Der externe Unternehmensberater Richard Weinert	139
(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess	139
(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt	141
3. Der externe Designer Robert Tratto	145
(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess	145
(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt	146
4. Der erweiterte Kreis	149
(a) Der externe Konstrukteur Ernst Wimke	149
(b) Der externe Produzent Hans-Otto Kurz	149
(c) Der CompuTech-Neuproduktentwicklungsleiter Heinz Fischer	150
(d) Die CompuTech-Marketingassistentin Fee Neumeister	150
(e) Der externe Unternehmensberater Bernhard Herbst	151
D. Das Besondere im »TechTower«-prozess: Gesamtfall-Analyse der Beratungsbeziehungen auf der Grundlage des Arbeitsbogenmodells	151
1. Die Einrichtungskomponenten des Arbeitsbogens: Starke Planungsarbeit und schwache Artikulationsarbeit	152
2. Die Sozialkomponenten des Arbeitsbogens: Zwischen konkreter Interaktionsarbeit und fehlender Gefühlsarbeit	155
3. Die Inhaltskomponenten des Arbeitsbogens: Chaotische Kommunikationsarbeit und geplante Legitimationsarbeit	162
E. Fragen an ein theoretisches Modell	164

Vierter Teil: Veränderte Beratung im Prozess der Produktentwicklung

A. Bestandsaufnahme: Beraterhandeln und Beratungsbeziehungen in Entwicklungsprozessen	167
1. Kerntätigkeiten und die Auswertung von Fehlstellen in einem Arbeitsbogen der Produktentwicklung und Beratung	167
2. Antinomien des Beraterhandelns	171
B. Lösungsansatz: Coaching in der Produktentwicklung	173
1. Unterstützung der Professionalisierung des Beraters	173
(a) Wechselseitige Beziehungen zwischen Großorganisation und Projektbüro	174
(b) Kreative Prozesse und deren Behinderung	174
(c) Vermischung von Projekt- und Beratungsarbeit	175
2. Bearbeitung und Auflösung von Antinomien des Beraterhandelns	175
(a) Inhaltliche Arbeit des Coachs	175
(b) Der Coach als Produktentwickler, der Coach als Beobachter	176
C. Zusammenfassende Betrachtung	178
Personen- und Firmenverzeichnis/Glossar	181
Literaturverzeichnis	184
Lebenslauf des Verfassers	199

C. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Überblick erster Teil	19
Abbildung 2: Überblick zweiter Teil	74
Abbildung 3: Ausgewertete Interviews im Überblick	95
Abbildung 4: Überblick dritter Teil	103
Abbildung 5: Arbeitsbeziehungen im Projekt »TechTower«	108
Abbildung 6: Überblick vierter Teil	166

D. Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Ausgewählte Unternehmensberatungsliteratur der 90er Jahre im Überblick	29
Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM)	38
Tabelle 3: Ausgewählte Coaching-Literatur im Überblick	64

E. Verzeichnis der Transkriptionszeichen

(.)	kleine Sprechpause
(...)	längere Sprechpause
<u>Genau</u>	Betonung
Genau	gedehntes Sprechen
.....	Abkürzung des Zitats/Auslassung
/	Abbruch des Sprechens und Neuansatz
((Ereignis))	nichtsprachliche Handlungen, z. B. ((Schweigen)) oder ((skizziert ein Modell))
((Handlung))	Begleiterscheinung des Sprechens, die Charakterisierung steht vor der entsprechenden Stellen, z. B. ((Lachen))
()	unverständlich
(das Modell?)	nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut
[der Mitarbeiter A.K.]	- Anmerkungen des Verfassers/Interviewers

F. Verzeichnis der Abkürzungen

<i>Aufl.</i>	Auflage
<i>bzw.</i>	Beziehungsweise
<i>d. h.</i>	Das heißt
<i>Diss.</i>	Dissertation
<i>DM</i>	Designmanagement
<i>durchges.</i>	Durchgesehen(e)
<i>erw.</i>	Erweiterte
<i>et al.</i>	et alii (und andere)
<i>etc.</i>	et cetera (und so weiter)
<i>F.</i>	<i>Fischer, Heinz</i> – <i>CompuTech</i> -Neuproduktentwicklungsleiter
<i>F&E</i>	Forschung & Entwicklung
<i>f.</i>	folgend
<i>ff.</i>	folgende
<i>H.</i>	Heft
<i>H.</i>	<i>Herbst, Bernhard</i> – Unternehmensberater
<i>Hrsg.</i>	Herausgeber
<i>I.</i>	Interviewer
<i>J.</i>	<i>Jürgens, Harry</i> – Unternehmensberater
<i>Jg.</i>	Jahrgang
<i>K.</i>	<i>Kurz, Hans-Otto</i> – Produzent
<i>Kap.</i>	Kapitel
<i>korr.</i>	korrigiert(e)
<i>N.</i>	<i>Neumeister, Fee</i> – <i>CompuTech</i> -Marketingassistentin
<i>Nr.</i>	Nummer
<i>o. Jg.</i>	ohne Jahrgang
<i>PC</i>	Personal Computer
<i>S.</i>	Seite
<i>sog.</i>	sogenannte, -er, -es

<i>T.</i>	<i>Tratto</i> , Robert – Designer
<i>u. a.</i>	unter anderem, und andere
<i>u. ä.</i>	und ähnliches
<i>überarb.</i>	überarbeitet(e)
<i>Univ.</i>	Universität
<i>usw.</i>	und so weiter
<i>u. U.</i>	unter Umständen
<i>verb.</i>	verbesserte
<i>vgl.</i>	vergleiche
<i>vs.</i>	versus
<i>W.</i>	<i>Weinert, Richard</i> – Unternehmensberater
<i>W.</i>	<i>Wimke</i> , Ernst – Konstrukteur
<i>W.</i>	<i>Windsor</i> , Heinrich – <i>CompuTech</i> -Vorstandsvorsitzender
<i>x</i>	maskierte Anzahl bzw. Summen
<i>X</i>	maskierte Personen, Projekte, Firmen etc.; Text in Klammern gibt Erläuterungen
<i>z. B.</i>	zum Beispiel
<i>zugl.</i>	zugleich
<i>Y</i>	maskierte Personen, Projekte, Firmen etc.; Text in Klammern gibt Erläuterungen

G. Dank

Danke Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern für die vielen Stunden der Diskussion und das Streiten um Formulierungen, Danke Prof. Dr. Fritz Schütze für die Einladungen ins Forschungskolloquium und sein ständig waches Interesse, Danke Prof. Dr. Ludwig Bress und Prof. Dr. Uwe Heine für die ersten Anregungen.

Danke an alle meine Interviewpartner, die so offen und ehrlich über das Projekte erzählt und mir ihre Zeit geschenkt haben.

Danke Martin für den Hinweis zu narrativen Interviews – es gibt keine Zufälle. Danke Gerhard Riemann für erste Gespräche und Anregungen. Danke Helge Aszmoneit von der Bibliothek des Rat für Formgebung für acht Jahre Literaturbegleitung und ihren Glauben an die Fertigstellung der vorliegenden Arbeit. Danke Ringo Prokopp für die Interviewdurchführung mit mir, die kritische Anregungen und die frühe Manuskriptdurchsicht. Danke an das Forschungskolloquium in Magdeburg: Heidrun Bromke, Ulf Brüdigam, Silvia Dittrich, Michael Haferkemper, Arnold Otten, Ringo Prokopp, Thomas Reim, Fritz Schütze, Peter Straus und viele andere. Danke für die Anregungen und die geduldige Korrekturarbeit: Helge Aszmoneit, Heidrun Bomke, Tina Hartmann, Bernd Leifeld, Ringo Prokopp, Thomas Reim und Elke Tscharf. Danke an alle Bibliothekare und Bibliothekarinnen in Kassel.

Danke an alle, die mich in meinem Beruf begleitet haben: Gerdum und Kai, Bernd Leifeld und das documenta X-Team, Clemens, Andreas, Jan, Michael, Matthias, Ralf, Walter und Liselotte, Jutta und Ingrid.

Danke Design Machbar für die Layout-Ideen. Danke Marina Filippova für die Erfassen von Protokollen, Danke Anke Bauer für die Transkription meines Interviews. Danke Howard Becker für seine Gedanken über die »Kunst des professionellen Schreibens«. Danke Ulrike Harlander für die Unterstützung in schwieriger Zeit. Danke für die Unterstützung und die Entwicklung meines Überflusses durch Art, Simone, Dagmar, den Staff und alle Seminarteilnehmer.

Danke Tina und Jonas für Eure Geduld und Eure Unterstützung.

Vorwort

A. Der Prozess einer Produktentwicklung

Folgt man den Konzeptionen und Modellen über erfolgreiche Produktentwicklungen, dominieren Vorstellungen über lineare Prozesse, in denen Planungsschritte sukzessive und planmäßig erfolgen. Diese rationale Gestaltung lässt sich in der Realität nur selten auffinden: Zwar sind vage Ziele vorhanden, konkrete Planungsschritte aber werden erst im Laufe der innovativen Produktentwicklung deutlich. Innovationen sind oft ein schmerzlicher Prozess der Abkehr von Gewohnheiten, ein unbequemer Weg, um Erfolg am Markt zu erzielen.

Mit der vorliegenden Arbeit werden Lösungsmöglichkeiten aus dem Dilemma der Expertenberatung aufgezeigt, die persönlichen Sichtweisen von Prozessbeteiligten offengelegt und die »Erlebnisperspektive der handelnden und erleidenden Subjekte«¹ aufgezeigt. Dafür werden die Möglichkeiten des narrativen Interviews genutzt, einer Methode, die es ermöglicht, sequenzanalytisch und ethnografisch das empirische Material aufzuarbeiten².

Diese Arbeit entstand als berufsbegleitende Arbeit und ist das Ergebnis eines Wechselspiels zwischen Theorie und Praxis. Die folgenden Seiten versuchen eine Reflexion dieser Begleitforschung und sind als »Zwischenergebnis« zu verstehen, da der Erkenntnisprozess durch die Dokumentation der Ergebnisse und deren Analyse neue Erkenntnis auslöst.

Fast sechs Jahre hat der Verfasser eine Gruppe von Entwicklern begleitet, die sich zunächst in einer »Feierabendgruppe« mit dem Computer als Objekt für Eigenkenntnisse näher auseinander setzten. In einer Vielzahl von Treffen bestimmten die Teammitglieder ihr Selbstverständnis und ihre Herangehensweise an ein komplexes Problem: die Neuentwicklung eines Computergehäuses³. Aus der »Feierabendgruppe« entstand ein Beraterteam mit Partnern, die im Auftrag des

¹ *Schütze*: Fallanalyse 1993, S. 209

² Schon 1991 hat *Michael Hofmann* festgestellt, dass »die zentrale Inhaltsumschreibung des Beratungsprozesses als einer bestimmten arteigenen, typischen Beziehungsdynamik ebenfalls nicht zentral in der Beratungsliteratur aufgegriffen und durchgearbeitet ist« (*Hofmann*: Psychodynamik 1991, S.41)

³ *Tracy Kidder* hat ebenfalls versucht, die Entwicklung eines Computers nachzuzeichnen und hat dafür die Form eines Romans gewählt (*Kidder*: Seele 1984).

Unternehmens *CompuTech*⁴ in fast dreijähriger Zusammenarbeit eine Innovation auf dem Computermarkt schufen: Der TechTower, das erste Gehäuse, das sich ohne Schrauben öffnen ließ und bei dem auch ohne Schrauben einzelne Platinen im Innern des Gehäuses gewechselt werden konnten. Zudem war das Gehäuse modular aufgebaut und erlaubte die schnelle Anpassung an geschmackliche Trends mittels einer einfachen Auswechslung der Kunststoff-Front.

B. Der Gang der Überlegungen

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu den Bereichen *Unternehmensberatung*⁵ und *Designmanagement*⁶, wobei eine Verknüpfung beider Bereiche bisher noch wenig wissenschaftlich untersucht worden ist. Ebenso sind die Rollen und Beziehungen von *externen Beratern in Designmanagementprozessen*⁷ bisher nicht fallanalytisch betrachtet worden. *Coaching*⁸ als Lösungsinstrument wird in der Unternehmensberatungsliteratur ausführlich erläutert, im Designmanagement fand es bisher keine Erwähnung. Hier will diese Arbeit einen Beitrag leisten, denn die Komplexität der Probleme bei der Produktentwicklung erfordern immer stärker individualisierte Problemlösungen, die ein »Lehrbuchvorgehen« nach bestimmten Konzepten nicht rechtfertigen.

⁴ Alle Daten wurden während der Interviewtranskription maskiert. Dies gilt für alle Jahreszahlen, Personen, Produkte, Firmen, Orte und Maßangaben. Lediglich die Zeitdauer in Monaten wurde beibehalten, damit sich der Leser ein Bild von den zeitaufwendigen Prozessen einer Produktentwicklung machen kann. Das gesamte Projekt wurde auf den Namen *TechTower* maskiert. Angaben der Prozessbeteiligten in den Interviews sind ebenfalls maskiert worden, alle Personennamen sind fiktiv. Zusätzliche Materialien, wie z. B. Protokolle, sind aus Gründen des Schutzes der Informanten nicht in die Materialien (<http://www.coaching-web.de/interviews>) aufgenommen worden. Sollte es dennoch einzelnen Lesern gelingen, die realen Personen hinter den Maskierungen zu identifizieren, so bitte der Verfasser dieser Arbeit sie um Verschwiegenheit. Diese Verschwiegenheit hat der Verfasser auch allen seinen Informanten zugesichert, denn nur so war es überhaupt möglich, Datenmaterial in dieser Fülle zu bekommen.

⁵ vgl. u. a. *Hofmann*: Unternehmensberatung 1991; *Wohlgemuth/Treichler*: Unternehmensberatung 1995; *Kubr*: Consulting 1996; *Niedereichholz*: Unternehmensberatung 1996; *Staute*: Consulting-Report 1996; *Block*: Consulting 1997; *Hummel/Zander*: Unternehmensberatung 1998; *Micklethwait/Woolridge*: Gesundheitsbetriebe 1998; *O'Shea/Madigan*: Berater 1998; *Däfler/Rexhausen*: Consulting 1999; *Schwan/Seipel*: Unternehmensberatung 1999

⁶ vgl. u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Kicherer*: Industriedesign 1986; *Oakley*: Design Management 1990; *Spies*: Designmanagement 1993; *Rummel*: Designmanagement 1995; *Kiss*: Industriedesign 1998

⁷ vgl. u. a. *Internationales Design-Zentrum Berlin*: Designberatung 1995; *Kretschmann*: Consulting 1996; *Meier-Kortwig*: Beratungsangebot 1997

⁸ vgl. u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Hargrove*: Coaching 1995; *Schmidt*: Business-Coaching 1995; *Whitmore*: Coaching 1995; *Hamann/Huber*: Coaching 1997; *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997; *Landsberg*: Tao 1998; *Lenz*: Coach 1998; *Schreyögg*: Coaching 1998; *Thomas*: Coaching 1998; *Holtbernd/Kochanek*: Coaching 1999; *Rauen*: Coaching 1999; *Weßling*: Coaching 1999;

In der Mehrzahl von Veröffentlichungen über Produktentwicklung und Designmanagement erscheinen Fallbeispiele nur zur Illustration theoretischer Überlegungen⁹, in dieser Arbeit ist es umgekehrt. Im Mittelpunkt der empirischen Betrachtungen steht ein Prozess der Produktentwicklung, bei dem externe Unternehmensberater mit Hilfe von Designmanagement und Projektmanagement ein Produkt von der ersten Idee bis zur Serienreife erarbeiteten. Diese ausführliche Beleuchtung eines einzelnen Falles mit all seinen Risiken und Konflikten gereiht die Theorie: Zum einen wurden ausführliche computergestützte Protokollanalysen vorgenommen, zum anderen wurde eine Reihe von Interviews mit Projektbeteiligten durchgeführt.

Ausdrücklich erwähnt sei, dass die analysierte Produktentwicklung einen Normalfall im ökonomischen Bereich dargestellt. In einer Vielzahl von Gesprächen und mehrere Präsentationen der Arbeitsergebnisse stimmten Unternehmensberater vor allem den, im vierten Teil dargestellten, »Antinomien« des Beraterhandelns zu – die Gegensätze, in der sich Berater während eines Beratungsprozesses fortwährend befinden.

Die unterschiedlichen Perspektiven der Projektbeteiligten wurden nicht im Sinne einer Passung auf eine bestimmte Hypothesen geglättet, sondern es wurden aus dem Material zunächst Fragestellungen entwickelt. In mehreren Abstraktionsstufen wurde das primärerhobene Datenmaterial komprimiert und ein »Extrakt« herausgefiltert. Auch dieses materialnahe Verfahren erfordert eine Auswahl; Ausparungen sind unvermeidlich und notwendig, um aus der Materialfülle (acht Interviews mit einer Gesamtzahl von ca. 200 Seiten) wichtige Ereignisse und Handlungsverläufe herauszuarbeiten und entsprechende Kategorien zu finden. Allerdings wurde das Material für weitere Bearbeitungsaktivitäten offengelegt, so dass die nicht-weiterverfolgten Aspekte von anderen Forschern analysiert und die Ergebnisse intersubjektiv überprüft werden können.¹⁰

Die Präsentation dieser Arbeit ist nicht identisch mit dem Entdeckungsprozess: Zunächst wurden die Daten des Projektes in Form von Interviews gesichert. Die Form des narrativen Interviews erlaubte, das Projekt in seiner ganzen Breite von den Informanten darstellen zu lassen. Die Interviewten wurden dabei nicht – wie z. B. bei Leitfadeninterviews – schon auf eine bestimmte Thematik zu fokussieren. Nach der Analyse dieser Interviews erfolgte die theoretische Aufarbeitung in Form von Modellen aus der Literatur. Gefragt wurde also zunächst nicht, welche Bereiche einer Produktentwicklung durch theoretische Überlegungen bereits ab-

⁹ vgl. u. a. *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Bergmann*: Produkt-Design 1994; *Rummel*: Designmanagement 1995; *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996; *Boutellier/Völker*: Produkte 1997; *Kiss*: Industriedesign 1998

¹⁰ Die Interviews mit den Unternehmensberatern wurden z. B. dem Seminar »Unternehmensberatung als soziale Untersuchung« von *Prof. Fritz Schütze* an der Universität Magdeburg zur Verfügung gestellt – in der maskierten Form, um die Informanten auf lange Sicht zu schützen. Sie sind außerdem im Internet verfügbar: <http://www.coaching-web.de/interviews>

gedeckt sind. Vielmehr wurden aus den gewonnenen Daten eigene Überlegungen gewonnen und – im Sinne der »Grounded Theory« von Anselm Strauss¹¹ – erst später mit theoretischen Gedanken verknüpft.

Um den Leser die theoretische Einordnung der Untersuchung zu verdeutlichen und nicht mit empirischen Materialien zu überfluten, wurde die klassische Gliederung einer wissenschaftlichen Arbeit gewählt:

- Erster Teil: Modelle der Unternehmensberatung, des Designmanagement und des Coaching
- Zweiter Teil: Grundlagen des narrativen Interviews und Arbeitsschritte der eigenen Untersuchung
- Dritter Teil: Projekt *TechTower* in Einzelfall- und Gesamtfall-Analyse
- Vierter Teil: Veränderte Beratung im Prozess der Produktentwicklung

Coaching als Prozessbegleitung bildet im vierten Teil den Schlüssel zu einer neuen Form von Produktentwicklung und Designmanagement.¹² Berater sind nicht mehr externe Auflöser von Unternehmensproblemen, sondern begleiten den Prozess einer Problemlösung. Sie haben die besondere Fähigkeit, die richtigen Fragen an ihre Klienten zu stellen, damit das Unternehmen seine Probleme selbst lösen und innovative Produkte in heterogen zusammengesetzten Teams zur Marktreife entwickeln kann.

¹¹ mit dem Ziel, eine Theorie zu erstellen, die dem untersuchten Gegenstandsbereich gerecht wird und ihn erhellt; vgl. *Strauss/Corbin: Theory* 1996, S.9 und *Strauss: Sozialforschung* 1994, S. 29ff

¹² Hier fließen nicht nur die Erkenntnisse aus der empirischen Studie ein, sondern auch die Erfahrungen des Verfassers aus elf Jahren Unternehmensberatung, u. a. im Bereich des Coaching.

Erster Teil:
Wissenschaftlicher Bezugsrahmen
– Modelle in der Literatur

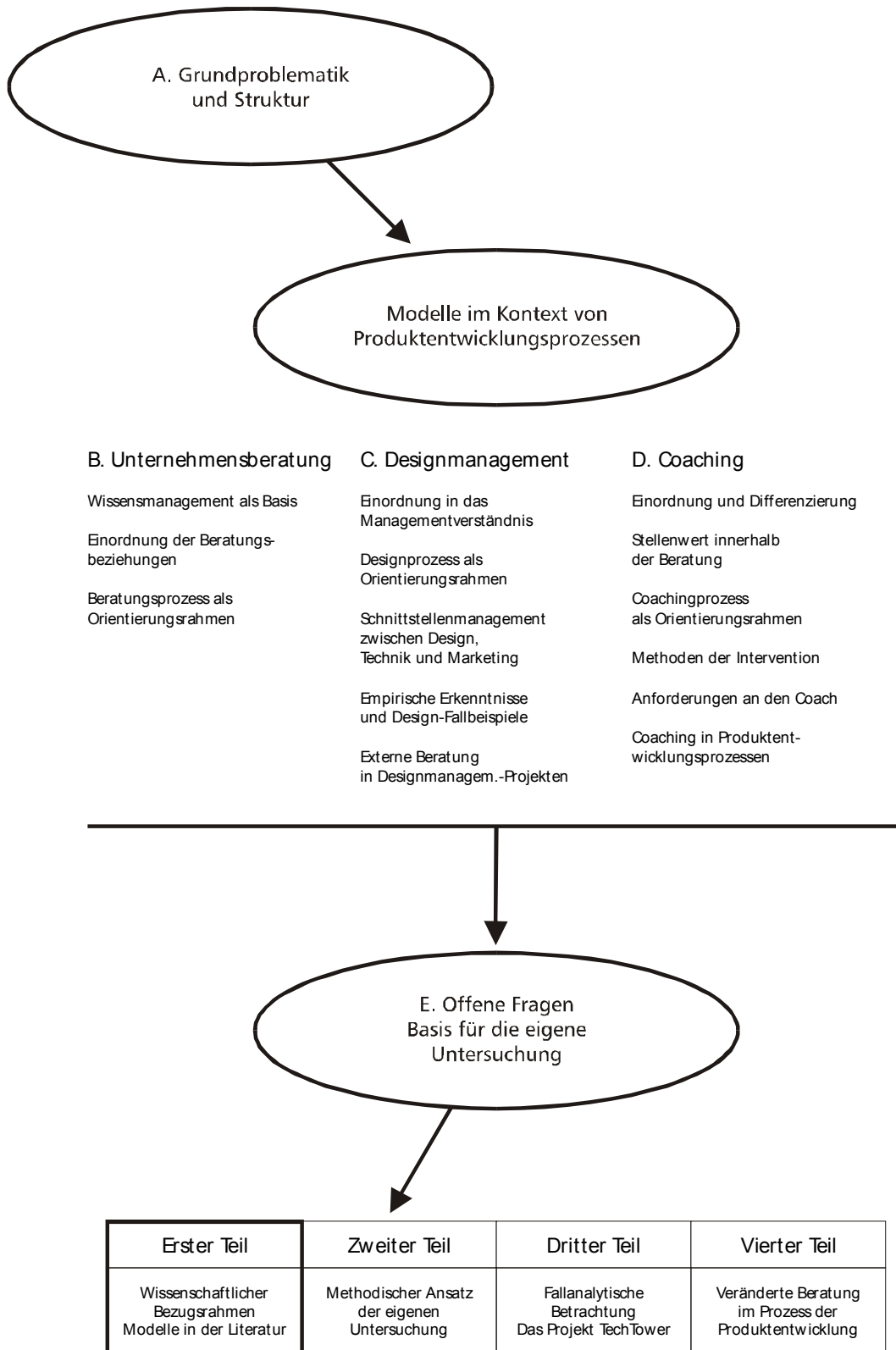


Abbildung 1: Überblick erster Teil

A. Grundproblematik und Struktur

Aufgabe des ersten Teils der Betrachtung ist es, den Gang der Überlegungen unter Verwendung von theoretischen Konzepten zu verdeutlichen und das Besondere an der Kombination von Modellen aus der *Unternehmensberatung*, des *Designmanagement* und des *Coaching* herauszuarbeiten.¹³

Normative, strategische und operative Aspekte sind Bestandteile des Innovationsmanagement.¹⁴ Die Gestaltungsvorgaben des Innovationsmanagement resultieren aus der normativen und strategischen Managementdimension (Visionen, Ziele, Strategien) und werden konkretisiert; das operative Management lenkt die Produktinnovationsaktivitäten.¹⁵ Wie aber sieht diese »Lenkung« im Rahmen eines Produktentwicklungs- oder auch Produktinnovationsprozesses aus? Welche Rolle spielt das »Design« von Produkten in diesem Zusammenhang?¹⁶

Untersuchungsgegenstand ist in dieser Arbeit die Beobachtung des Prozesses im Rahmen des Innovationsmanagement und des Produktmarketing eines Unternehmens. Mit Hilfe von *externen Beratern* und deren Verständnis von *Designmanagement* wird ein neues Produkt am Markt realisiert. Der Hervorbringung von Design ist dabei Teil eines umfassenden Innovationsprozesses, der weit über die »lokale« Einordnung von Design in den Produktentwicklungsprozess hinausgeht. Design ist vielmehr für sämtliche Phasen des Innovationsmanagement von Bedeutung und »überlagert« den gesamten Prozess¹⁷. Produktgestaltung ist somit die interdisziplinäre Aufgabe des Produktmanagement¹⁸: Die Bereiche Forschung und Entwicklung, Anwendungstechnik, Konstruktion, Produktionsplanung, Design, Beschaffung und Controlling werden verzahnt. *Coaching* wird als Intervention zur Veränderung und Weiterentwicklung dieses Produktinnovationsprozesses herausgearbeitet.

¹³ Definitionen und geschichtliche Entwicklungen von Begriffen spielen in dieser Arbeit nur eine Nebenrolle; zu Recht verweist aber *Hofmann* auf die noch immer ausstehende »systematische, zusammenschauende und befriedigende Gesamtheorie der Unternehmensberatung« (*Hofmann Psychodynamik* 1991, S. 41); in den Fußnoten wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.

¹⁴ vgl. zu den Grundlagen des Innovationsmanagement und der Einordnung von Produktinnovation und -innovationsprozess sowie daraus folgenden Teamstrukturen *Gmeiner: Innovationsmanagement* 1997, S. 5ff.

¹⁵ vgl. *Gmeiner: Innovationsmanagement* 1997, S. 5ff. in Anlehnung an *Bleicher: Management* 1991, S. 52ff.

¹⁶ vgl. die designorientierte Innovationsentwicklung durch Designmanagement im Vergleich zur technologieorientierten Innovationsentwicklung (Forschung und Entwicklung) bei *Brune: Designmanagement* 1994, S. 45

¹⁷ vgl. *Lenzen: Industriedesign* 1993, S. 95ff. Zu Industriedesign im Rahmen von Innovationsprozessen vgl. *Steinmeier: Industriedesign* 1998, S. 55ff.

¹⁸ vgl. *Koppelman: Produktmarketing* 1997, S. 312ff.

B. Modelle der Unternehmensberatung im Kontext von Produktentwicklungsprozessen

In dieser Ausarbeitung wird die Arbeit von Unternehmensberatern in den Fokus genommen. Aufgabe der folgenden Darstellungen ist es, die Modelle von Unternehmensberatung näher zu beschreiben. Dabei wird auf das Management von Wissen als Basis zurückgegriffen und die unterschiedlichen Beraterbeziehungen eingeordnet. Der prozessuale Entwicklung von Beratung wird im Anschluss besondere Aufmerksamkeit gewidmet und die Interaktionen und Konflikte zwischen Beratern und Klienten beleuchtet.

1. Wissensmanagement als Basis

In innovativen Prozessen wird vorhandenes Wissen eingesetzt und laufend neues Wissen erzeugt. Wissenstransfer wird vermehrt zur Funktion der Unternehmensberatung¹⁹, die Vermittlung von externem Wissen zum Vorteil des laufenden Projektes und Vermittlung von extern erworbenen Wissen als Erfahrungswissen von einem Projekt zum nächsten werden Teil der Überlebensstrategie in globalisierten Märkten. Das Wissensmanagement hat das organisationale Lernen²⁰ zum Teil in die eigenen Modelle integriert²¹.

*Probst/Raub/Romhardt*²² unterscheiden sechs Kernprozesse des Wissensmanagement:

- Wissensidentifikation: Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?
- Wissenserwerb: Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein?
- Wissensentwicklung: Wie baue ich neues Wissen auf?
- Wissens(ver)teilung: Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort?
- Wissensnutzung: Wie stelle ich die Anwendung sicher?
- Wissensbewahrung: Wie schütze ich mich vor Wissensverlust?

¹⁹ vgl. *Vogelsang*: Universalberatung 1992, S. 50ff., der als weitere Funktionen Neutralität, Kapazitätserweiterung, Entscheidungsdurchsetzung, Katalysator, Managementexkulpation (= Rechtfertigung) und Prestige nennt (vgl. S. 53ff.) und *Leciejewski*: Berater 1996, der neben Know-how Transfer noch Prozessbeschleunigung, Ressourcenzuführung und Verantwortungsverlagerung nennt; zu Unternehmensberatung als Wissensarbeit in soziologischer Sicht vgl. *Wilke*: Wissensmanagement 1998, S. 169ff.

²⁰ vgl. zum organisationalen Lernen z. B. *Pautzke*: Wissensbasis 1989; *Probst/Büchel*: Lernen 1994; *Senge*: Disziplin 1996; *Wahren*: Unternehmen 1996; *Eberl*: Lernens 1996; *Schüppel*: Wissensmanagement 1996 und die kritischen Anmerkungen bei *Schreyögg/Eberl*: Lernen 1998, S. 516ff.

²¹ Der Verfasser sieht Wissensmanagement als Basis der Überlegungen und nicht als Überbau an; vgl. auch die neueren Veröffentlichungen: *Koring*: Internet 1997; *Davenport//Prusak*: Unternehmen 1998; *Osterloh/Wübker*: Wissensmanagement 1998; *Pawlowsky*: Wissensmanagement 1998; *Petkoff*: Wissensmanagement 1998; *Stewart*: Produktionsfaktor 1998; *Kransdorff*: Amnesia 1998

²² vgl. *Probst/Raub/Romhardt*: Wissen 1997, S. 51ff.

Die »Wissensmanager« unterstützen diese Prozesse des Wissensmanagement durch die Positionen »Chief Knowledge Officer« (Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis durch Identifizierung von Wissensinseln), »Kompetenzfeldverantwortlicher« (Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Kompetenzfeldes durch Vernetzung von internen Experten), »Brückenbauer« (Vernetzung mehrerer Kompetenzfelder, Kontaktvermittlung und Aufspüren neuer Geschäftsmöglichkeiten durch Themenzentrierte Vernetzungswshops), »Transparenzschaffer« (Schaffung von Transparenz über die organisationale Wissensbasis durch Nutzung von internen Informationssystemen).

Dabei sollen die Unternehmen in ihrer Entwicklung zu wissensbasierten Organisationen begriffen werden, »die sich den Anforderungen eines anspruchsvollen ‚Wissensmanagement‘ gegenübersehen« und die Organisation zu reflexivem Lernen befähigen.²³

Die verschiedenen Arten von in Organisationen erzeugtem Wissen sind von Bedeutung bei der Weitergabe. *Nonaka/Takeuchi*²⁴ unterscheiden zwischen explizitem und implizitem Wissen: Explizites Wissen kann formal in Worten und Zahlen ausgedrückt werden, implizites Wissen entzieht sich dem formalen Ausdruck und ist verankert in der Tätigkeit und Erfahrung des Einzelnen mit subjektiven Einsichten, Ahnungen und Intuition. Dieses implizite Wissen umfasst einerseits die informellen und schwer beschreibbaren Fertigkeiten («Know-how»), andererseits mentale Modelle und Vorstellungen, die wir aufgrund der tiefen Verwurzelung in unserem Denken für selbstverständlich halten. Der subjektive und intuitive Charakter dieser Wissensform aber steht einem Vermittlungsprozess im Wege, da sich der Lernprozess im Kopf und Körper vollzieht.²⁵ Besonders bei innovativen Entwicklungen gilt es, das implizite Wissen zu identifizieren, im Team diese subjektiven Einsichten, Ahnungen und Intuition aus dem Unterbewusstsein, z. B. durch Coaching, an die Oberfläche zu holen.

In Produktentwicklungsprozessen konstatieren *Lullies/Bollinger/Weltz*²⁶ Verständigungsprobleme beim bereichsübergreifenden Wissensaustausch und beziehen Macht- und Herrschaftsbedingungen einer Unternehmung ein: Besonders schwer fällt es Beteiligten, die Perspektive des anderen zu verstehen und in die eigene Arbeit zu integrieren. Zementierte Konflikte und Gegnerschaften, z. B. zwischen Produktentwicklung und Fertigungsplanung oder Entwicklung und Marketing, machen einen Wissensaustausch unmöglich – es wird von Übergriffen des Marke-

²³ *Mingers*: Organisationsberatung 1996, S. 82; zur Verknüpfung von lernender Organisation und Wissensmanagement *Eschenbach/Güldenber*: Wissensmanagement 1998; zur systemischen Perspektive des Wissensmanagement *Wilke*: Wissensmanagement 1998

²⁴ vgl. *Nonaka/Takeuchi*: Organisation 1997, S. 18ff.; zu den Grundlagen des impliziten Wissens *Polanyi*: Wissen 1995

²⁵ *Nonaka/Takeuchi* kontrastieren ihr Modell mit dem der lernenden Organisation von *Senge* (Disziplin 1996), der ihrer Meinung nach nur auf das Lernen mit Verstand setzt.

²⁶ vgl. *Lullies/Bollinger/Weltz*: Wissenstransfer 1993, S. 43ff.

ting auf die Arbeit der Entwickler berichtet, bei denen Marketer (= die Fachleute des Marketing) Konstruktionen vorlegen, um den Entwicklern nachzuweisen, dass sie »Mist gebaut« haben. Wissen wird zurückgehalten, um die eigene Arbeit nicht zu erschweren, um nicht von anderen Beteiligten unter Zugzwang gesetzt zu werden und um die eigene Arbeitsbelastung zu verringern. *Lullies/Bollinger/Weltz* weisen auf die Doppelwirklichkeit in Unternehmen hin, bei der Entwicklungsprojekte häufig deshalb nicht erfolgreich sind, weil die Regeln eingehalten werden, sondern weil diese permanent produktiv unterlaufen werden. Ansatzpunkte zu einem bereichsübergreifenden Wissenstransfer sehen sie in informellen Beziehungsnetzwerken (Vertrauen zu Kollegen), kollegialem Informationsverhalten (kooperativer Wissensaustausch), der Integration von Perspektiven und in der Konfliktlösung (Ausgleich von Widersprüchen bei der Ausdifferenzierung des Wissens).

In diese Richtung zielen auch die Empfehlungen von *Lippert/Jürgens/Drüke*²⁷, die eine bewusste Förderung des offenen Umgangs mit Spannungen im Produktentstehungsprozess befürworten. Auch sie erkennen die Schnittstellenproblematiken beim Wissenstransfer und organisationalen Lernen durch die Trennung von Entwicklung und Fertigung im Unternehmen.

*Freimuth/Haritz*²⁸ stellen sich für die Zukunft drei Ebenen des Wissensmanagement vor:

- Strategische Wissensprozesse mit Trends und langfristigen Entwicklungsperspektiven (Top-Management)
- Katalysatorische und vermittelnde Wissensprozesse zur Ausdeutung von Botschaften; Kontext für die Initiierung von Selbststeuerungsprozessen (Projektleiter)
- Wissensprozesse im Rahmen von Selbstorganisation mit der Problemlösung in weitestgehender Autonomie und Eigenverantwortung (unterschiedliche Gruppen und Individuen).

Besonders das mittlere Management ist dabei gefordert. Es soll unausgesprochene Wissenspotentiale in den Diskurs der Gruppe bringen, individuelles Wissen und Erfahrungen für einen kollektiven Erkenntnisprozess aktivieren, Querdenker ermutigen und schließlich als Modell oder Medium für eine Lernkultur fungieren. Es gilt, die Wissensnetzwerke in Systemen zu erkennen, »auf das Organisationsmitglieder – wissend oder nichtwissend – zurückgreifen, um Situation, temporäre und lokale Problemlösungen auf der organisatorischen Feinsteuerungsebene zu generieren«²⁹.

²⁷ vgl. *Lippert/Jürgens/Drüke: Wissen 1996, S. 257*

²⁸ vgl. *Freimuth/Haritz: Personalentwicklung 1997, S. 11f.*

²⁹ *Freimuth/ Haritz: Personalentwicklung 1997, S. 15*

Nonaka/Takeuchi befürworten die Beziehung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt: «Die japanische Herangehensweise widerspricht auch der Grundprämisse des ‚virtuellen‘ Unternehmens, dass nicht auf eigenes, sondern auf das Wissen externer Partner setzt – Zulieferer, Kunden, Konkurrenten, Spezialisten [und Berater, Anmerkung A.K.]. Nach japanischer Anschauung kann neues und eigenes Wissen nur durch eine intensive Interaktion zwischen Außen und Innen entstehen. Das Lernen von anderen und die mit anderen geteilten Fertigkeiten müssen internalisiert werden; sie müssen überarbeitet, angereichert und übersetzt werden, um dem Selbstbild des Unternehmens zu entsprechen.»³⁰

Dem widersprechen *Schmitz/Zucker*³¹: das »intelligente Unternehmen« beschränkt sich auf seine Kernkompetenz der Wissens- und Serviceaktivitäten und verbindet sich über Netzwerke mit Zulieferern in Design, Fertigung, Engineering und Vertrieb. Die Weiterentwicklung zu »virtuellen Unternehmen« ist dabei folgerichtig.³²

2. Einordnung der Beratungsbeziehungen

An der Entwicklung und Veränderung von Organisation im Sinne eines geplanten Wandels sind zwei Akteursgruppen beteiligt: Das Klientensystem als ratsuchende Unternehmung und das Beratersystem als ratgebende Unternehmung. Zwischen beiden Gruppen entsteht ein Beratungssystem i. w. S., das Beratungssystem i. e. S. umfasst zusätzlich die beteiligten Mitarbeiter des Berater- und Klientensystems.³³

König/Vollmer definieren die Beratungsbeziehungen anhand mehrerer Merkmale:³⁴

- Das Klienten- und Beratersystem ist deutlich voneinander unterschieden.
- Der Klient hat ein Problem, das er nicht allein lösen kann; wobei das »Problem« nicht negativ sein muss, sondern z. B. eine Beratungssituation hervorruft, in der die Verbesserung der Teamarbeit im Vordergrund steht.
- Der Klient erwartet vom Berater, bei seiner Problemlösung unterstützt zu werden.

³⁰ *Nonaka/Takeuchi*: Organisation 1997, S: 21

³¹ vgl. *Schmitz/Zucker*: Wissen 1996, S. 151ff.

³² vgl. zu virtuellen Unternehmen *Picot/Reichwald/Wigand*: Unternehmung 1996 und *Davidow/Malone*: Unternehmen 1993; auch das im dritten Teil dieser Arbeit untersuchte Projekt *Tech-Tower* hat Ansätze zu einem virtuellen Unternehmen, denn auch hier kommen Partner nur für ein Projekt zusammen und trennen sich anschließend wieder.

³³ vgl. *Stahle*: Management 1991, S. 894

³⁴ vgl. *König/Vollmer*: Organisationsberatung 1997, S. 46

- Dabei sind die Berater keine Entscheider, sondern sie geben situativ Hilfestellungen und Unterstützung.

Es soll zunächst auf einige grundsätzliche Unterscheidungen in der Systematisierung der Beratungsansätze eingegangen werden³⁵. Es wird ausschließlich auf externe Unternehmensberatung gezielt eingegangen³⁶.

(a) Klassischer und systemischer Beratungsansatz

Der klassische oder auch mechanistische Beratungsansatz »unterscheidet die Tätigkeit der Beratung nicht wesentlich von dem des Management«³⁷. Unternehmen werden als durch die Umwelt fremdbestimmte Systeme angesehen, die Beratung nimmt dabei eine »innere Optimierung« vor. Grundlegende Haltungen wie Rationalität, richtig und falsch, schuldig und unschuldig herrschen vor; die Organisationsform ist geprägt durch Hierarchie, Strukturgestaltung und Planung. In der operativen Ebene entscheidet der Vorgesetzte durch Anweisungen; Widersprüche sollten unterdrückt und Konflikte durch Hierarchie geregelt werden.³⁸ Dieser Beratungsansatz beinhaltet die Identifikation von betriebswirtschaftlichen Problemen³⁹, die Hilfe bei der Problemlösung, die Empfehlung von Maßnahmen und die Mithilfe bei der Umsetzung von Lösungskonzepten.⁴⁰ Es sollen Einsichten gewonnen werden, die Verhaltensänderungen bewirken; es sollen Veränderungen in Haltungen, Ideen und Aktionen zustande kommen.⁴¹ Beratung als Problemlösung passt in das Bild des Managers von seiner Unternehmung als »Maschine, die mal wieder geschmiert oder in Teilen erneuert werden muss«⁴²

³⁵ Die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen von Unternehmensberatung bleiben in dieser Arbeit unberücksichtigt, vgl. z. B. bei *Vogelsang*: Universalberatung 1992, S. 19ff., *Kröber*: Beratungsbegriff 1991, S. 1ff.; *Schrädler*: Unternehmensberatung 1996, S. 10ff. Ebenso wird auf die Geschichte der Unternehmensberatung nicht näher eingegangen; vgl. z. B. *Mingers*: Organisationsberatung 1996, S. 16f. und *Schütte*: Unternehmensberatung 1996, S. 11f.

³⁶ vgl. die Abgrenzung der externen zur internen Beratung und deren Vergleich mit der externen Beratung z. B. bei *Klanke*: Beratung 1992, S. 115ff. und *Schütte*: Unternehmensberatung 1996, S. 8f. Auch bleibt die Organisationsberatung, also die Erweiterung auf andere Organisationen, wie Schulen, Kliniken, Projekte oder Wohngruppen, neben Unternehmen unberücksichtigt, da im Fokus der Betrachtung ein Unternehmen der Computerbranche steht; vgl. zur Organisationsberatung z. B. *Wimmer*: Organisationsberatung 1992, *König/Vollmer*: Organisationsberatung 1997 und *Wagner/Reineke*: Beratung 1992

³⁷ *Mingers*: Organisationsberatung 1996, S. 20

³⁸ vgl. *Königswieser*: Gedanken 1991, S. 184f.

³⁹ *Luhmann* spricht an dieser Stelle von Beratung durch weiße Kittel und weise Mienen (vgl. *Luhmann*: Unternehmensberatung 1992, S. 237)

⁴⁰ vgl. *Titscher*: Intervention 1991, S. 311

⁴¹ vgl. *Borwick*: Beratung 1993, S. 364

⁴² vgl. *Stahle*: Management 1991, S. 896

Der systemische Beratungsansatz⁴³ arbeitet stärker prozessorientiert und legt Wert auf symmetrische Beziehungen zwischen Klient und Berater, in denen Strukturen transparent sind und die betroffenen Personen beteiligt werden. Grundlegende Haltungen wie Emotionalität und Intuition sowie Funktionalität und Kontextabhängigkeit herrschen vor; die Organisationsform ist geprägt durch Vernetzung, Prozessgestaltung und Entwicklung bzw. Visionen. In der operativen Ebene entscheidet die Gruppe durch Motivation und soziale Kompetenz, Widersprüche sollten ausbalanciert und Konflikte ausgetragen werden.⁴⁴ Dieser Beratungsansatz beinhaltet die Bearbeitung von problematischen Interaktionsformen bzw. -regeln und deren Verknüpfung mit sachlichen Problemen durch Anregung, Interventionen, Vergleich von Selbst- und Fremdbeschreibung, sowie die Vergrößerung von Freiheitsgraden.⁴⁵ Diagnosen und Interventionen setzen nicht bei Personen, sondern bei Handlungen und ihren Voraussetzungen an. Demzufolge sind Systemische Berater nicht für die Veränderung von Personen zuständig⁴⁶; es sollen Beziehungen verändert werden, so dass das Funktionieren des Systems verändert wird.⁴⁷

Die systemische Beratung wurde in den letzten Jahren als Dienstleistung von Beratungsunternehmen immer mehr in den Hintergrund gedrängt. *Titscher*⁴⁸ vermutet als Gründe die inflationäre Verwendung des Begriffs und die damit verbundene Entwertung. Auch die mangelnde Konzeption dieser Beratungsform, die keine schnelle Umsetzung ermöglicht und keine Handlungsanleitungen enthält, ist problematisch. Ferner sind seiner Meinung nach Berater von einer systemischen Beratung wieder abgerückt, da sie sehr kompliziert ist und selten zu Anschlussaufträgen führten. Außerdem empfinden Klienten die systemischen Berater oft als unangenehm, da sie sich nicht instrumentalisieren lassen wollen, sondern so arbeiten, wie es diese Berater für richtig halten.

Aus der Sicht von beteiligten Managern an Entwicklungsprozessen sind deren Ängste⁴⁹ und Selbstzweifel auf der individuellen Ebene kaum noch zu bearbeiten. Für *Freimuth/Stoltefaut*⁵⁰ haben sie ihre Ursache nicht mehr im individuellen

⁴³ vgl. zu den Forschungsrichtungen *Mingers*: Organisationsberatung 1996, S. 22f.; zum Beratungsansatz allgemein *Zwingmann*: Dissens 1998

⁴⁴ vgl. *Königswieser*: Gedanken 1991, S. 184f.; zum Beitrag des Beraters im Management von Komplexität in Unternehmen vgl. *Wagner*: Komplexität 1990, S. 320f.

⁴⁵ vgl. *Titscher*: Intervention 1991, S. 311

⁴⁶ vgl. *Exner/Königswieser/Titscher*: Unternehmensberatung 1987, S. 267

⁴⁷ vgl. *Borwick*: Beratung 1993, S. 364

⁴⁸ vgl. *Titscher*: Beratung 1997, S. 52

⁴⁹ vgl. *Greif/Kurtz*: Angstkontrolle 1999, S. 33ff., die Emotionalität in Innovationsprozessen einen hohen Stellenwert einräumen

⁵⁰ vgl. *Freimuth/Stoltefaut*: Manager 1997, S. 114; *Freimuth*: Angst 1999, S. 13ff.

Versagen, sondern im systemischen Zusammenhang, der, so die Autoren, einen generellen Diskurs verlangt.⁵¹

(b) Expertenberatung und Prozessberatung

Die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung verdeutlicht das unterschiedliche Verständnis des Beratungsprozesses und die unterschiedlichen Vorgehensweisen in der Beratung:⁵²

Bei der Expertenberatung delegiert der Klient ein Problem an den Berater und erwartet einen Lösungsvorschlag z. B. bei Problemen in einer Abteilung oder einem Projektteam. Diese Arbeitsbeziehung funktioniert jedoch nur, wenn der Klient auch in der Lage ist, das Problem richtig zu diagnostizieren und an den Berater zu kommunizieren. Dies findet häufig gar nicht statt oder Berater erarbeiten Lösungsvorschläge, die nicht zu den intendierten Zielen der Klienten führen. Mit steigender Komplexität der Probleme ist es häufig nicht mehr möglich, ein Problem von außen überhaupt zu lösen.⁵³

In der Prozessberatung liefert der Berater keinen Lösungsvorschlag, sondern die Lösung wird innerhalb des Klientensystems erarbeitet. Die Beteiligten sollen die Lösungen selbst erarbeiten, der Berater ist dabei Prozessbegleiter. In diesem klientenzentrierten Vorgehen wirkt der Berater als Katalysator und Moderator von im Klientensystem selbst initiierten und gesteuerten Veränderungsprozessen.⁵⁴

So sieht auch *Fatzer*⁵⁵ in Anlehnung an *Schein* in den heute praktizierten Beratungsansätzen drei Grundannahmen:

- Als *Experte* stellen die Berater dem Klienten Informationen zur Verfügung und erarbeiten die Lösung(en), wobei der Berater weiß, was das Problem ist, welche Lösung benötigt wird und woher die Lösung kommen kann. Die Klienten empfinden jedoch die so entstandenen Empfehlungen zunehmend als unzureichend oder nicht umsetzbar.

⁵¹ in einem neueren Beitrag sieht *Freimuth* wieder eine Bearbeitung auf individueller Ebene durch Coaching (*Freimuth/Zirkler*: Emotionalität 1999, S.227ff.)

⁵² vgl. *König/Vollmer*: Organisationsberatung 1997, S. 47ff.; *Schütte* unterscheidet in inhaltsorientierte und prozessorientierte Beratung (*Schütte*: Unternehmensberatung 1996, S. 34)

⁵³ zur Problematik der Expertenüberforderung in komplexen Systemen vgl. *Perrow*: Katastrophen 1989

⁵⁴ vgl. *Staehe*: Management 1991, S. 897; *Malte W. Wilkes*, der Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, sieht einen ähnlichen Veränderungsprozess: Der gute Berater »verlagert die Sichtweise von der Struktur zum Prozess und verfolgt weniger die Hierarchie einer Organisation, sondern mehr die Organisationsprinzipien. Gute Berater sind imstande, verschiedene Modelle ohne Vorurteile zu betrachten, ohne zu sagen, das eine sei fundamentaler als das andere. Berater sind nicht auf der Suche nach Wahrheit, sondern nach Annäherung zum Erfolg« (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beilage Berater und Dienstleister vom 16.11.98, S. B1)

⁵⁵ vgl. *Fatzer*: Prozessberatung 1992, S. 116 in Anlehnung an *Schein*: Organisationsberatung 1993, S. 406ff. (englische Ausgabe früher)

- Der Berater als *Arzt* übernimmt die Verantwortung für die richtige Diagnose des Problems seines *Patienten* und dessen angemessener Lösung, wobei der Klient unter einer Unzulänglichkeit leidet, deren Ursachen ihm aber unbekannt sind. In der Regel verabreicht der Berater aufgrund seiner Diagnose der Organisation eine bestimmte »Medizin«⁵⁶. Schwächen finden sich hier meist in einer möglichen Inkorrektheit der Diagnose und den daraus resultierenden falschen Empfehlungen durch den Berater.
- Mit dem *Prozessberater* behält der Klient während des gesamten Beratungsprozesses die volle Verantwortung für sein Problem, der Berater hilft ihm, die prozesshaften Ereignisse in seiner Umgebung wahrzunehmen, zu interpretieren und angemessen zu handeln. Der Klient ist voll in den diagnostischen Prozess involviert, ein vollständiges Verstehen eines Problems ist jedoch erst dann möglich, wenn verdeckte und unbewusste Aspekte beleuchtet werden. Nach der Identifizierung der Problembereiche kann der Berater zusätzlich die Rolle des »Arztes« oder Experten (siehe oben) einnehmen. Dabei ist Prozessberatung sowohl bei einzelnen Führungskräften und Mitarbeitern als auch bei Gruppen und Teams anwendbar.

*Schein*⁵⁷ hat die Voraussetzungen für Prozessberatung in Unternehmen detailliert dargestellt:

- «Klienten wissen, dass etwas nicht stimmt, aber sie wissen im allgemeinen nicht, worin das Problem besteht, und brauchen darum Hilfe bei der Problemdefinition.
- Klienten haben konstruktive Absichten und werden von Zielsetzungen und Werten motiviert, die der Berater akzeptieren kann. Der ganze Prozess funktioniert nicht, sollte der Klient den Berater zu manipulieren oder für politische Zwecke einzuspannen suchen.
- Bei den meisten organisationsbezogenen Problemen gewinnt der Klient aus der Beteiligung am diagnostischen Prozess viel, da er lernt, wie zukünftige Probleme zu diagnostizieren sind.
- Der Klient kann zukünftige Probleme dann ohne einen Berater lösen, da dieser einige seiner Fähigkeiten, Perspektiven und Einsichten an seinen Klienten weitergegeben hat.«

Staute, ein Kritiker der klassischen Unternehmensberatung, nennt diese Prozessberatung die Teamarbeit von Internen und Externen, die zur Transparenz des Beratungsprozesses beitragen kann.⁵⁸ Dabei bringen die externen Berater methodisches Know-how ein, vom Klient/Kunden kommen die sachbezogenen Inputs. Dabei bekommen die Consultants effiziente Informationen über die Orga-

⁵⁶ vgl. *Wohlgemuth*: Organisationsberatung 1991, S. 143

⁵⁷ *Schein*: Organisationsberatung 1993, S. 412 und *Schein*: Process consulting 2 1987, S. 21 (Übersetzung des Verfassers)

⁵⁸ vgl. *Staute*: Consulting 1996, S. 216ff.

nisation; der Klient sieht, wie die Berater arbeiten und bringt seine Interessen und Sichtweisen ein.

Systemische Beratung ist zunächst einmal Prozessberatung, wobei im späteren Beratungsverlauf – je nach Thematik – die Anteile von Prozess und Expertenberatung unterschiedlich sein können. Die Rolle des Beraters ist dabei, die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen, die Ausblendung von möglichen Lösungsmöglichkeiten zu vermeiden und zusammen mit dem Klienten eine Lösung zu finden, die dieser als seine eigene akzeptieren kann.⁵⁹ Bei einzelnen Klienten, die sich über persönliche Ziele klar werden wollen, steht die Prozessberatung im Vordergrund. Wenn die Sicht eines Teams zu Problemen der Zusammenarbeit erfasst werden soll, ist ebenfalls zunächst Prozessberatung zu empfehlen. Sollen Veränderungen überlegt werden, können sowohl das Team als auch der Berater Handlungsalternativen im Sinne einer Expertenberatung benennen. Dabei ist, so Rückle, »der Prozess (...) Motor des Systems und nicht wie früher Ordnung das Gesetz der Organisation«⁶⁰.

Der Aufbau einer effizienten Beraterbeziehung ist vor allem in der Prozessberatung langwierig und verlangt ein Umdenken bei Klienten und Organisationsmitgliedern, denn dieser Beratungsansatz baut mehr auf Kooperation und Teamfähigkeit als auf die Expertenmacht des Beraters auf.⁶¹

Eine Auswahl der Unternehmensberatungsliteratur aus den Jahren 1991 bis 1998 findet sich in Tabelle 1, die im folgenden im Überblick dargestellt wird.⁶²

- Im *Darstellungsformat* der Publikationen gibt es erhebliche Unterschiede. Die wissenschaftlich-theoretische Literatur ist einerseits mit Sammelwerken von Aufsätzen⁶³ (die sogenannten »Reader«) und andererseits mit wissenschaftlichen Ausarbeitungen⁶⁴ (meist Dissertationen) vertreten. Im Gegensatz dazu die Praxisratgeber⁶⁵, die mit Checklisten und Tips den Umgang mit Beratern erleichtern wollen und z. T. mit der Beraterbranche regelrecht »abrechnen«. Dazwischen

⁵⁹ vgl. König/Vollmer: Organisationsberatung 1997, S. 49f.

⁶⁰ Rückle: Coaching 1992, S. 17

⁶¹ vgl. Wohlgemuth: Organisationsberatung 1991, S. 146

⁶² Auf eine Kategorisierung wie z. B. bei Steyrer: Unternehmensberatung 1991, S. 3ff. wurde verzichtet. Bei Steyrer findet sich auch eine chronologische Auflistung der wichtigsten deutschsprachigen Buchpublikationen zur Unternehmensberatung (S. 5ff.) aus den Jahren 1971 bis 1988, die keinen Eingang in diese Tabelle fanden.

⁶³ u. a. Hofmann: Unternehmensberatung; Wacker: Management-Beratung 1991; Wohlgemuth/Treichler: Unternehmensberatung

⁶⁴ u. a. Strasser: Unternehmensberatung 1993; Mingers: Organisationsberatung 1996; Schrädler: Unternehmensberatung 1996

⁶⁵ u. a. Leciejewski: Berater 1996; Staute: Consulting-Report 1996; Block: Consulting 1997; Zimmermann: Klasse 1997

sind die sogenannten Handbüchern⁶⁶ angesiedelt, die theoretische Zusammenhänge der Unternehmensberatung darstellen und praxisnahe Beispiele liefern.

- Die *Perspektive von Unternehmensberatung* reicht von der klassischen Beratung⁶⁷ (z. T. mit der Unterscheidung zwischen interner und externer Unternehmensberatung) bis zur systemischen Beratung⁶⁸. Außerdem werden spezielle Perspektiven von Beratung angeboten, z. B. in Form von psychologischen Aspekten⁶⁹ und projektbezogenen Interaktionsprozessen⁷⁰.
- Die *Inhalte/Ergebnisse/Thesen* sind – je nach Darstellungsformat (siehe oben) – mehr auf die theoretische Aufarbeitung⁷¹ oder mehr auf die praktische Ausgestaltung von Beratungsbeziehungen⁷² konzentriert.
- Die *Zielgruppen* für die einzelnen Publikationen reichen von Wissenschaftlern⁷³ über Unternehmensberater⁷⁴ bis zu Führungskräften⁷⁵. Einige Veröffentlichungen haben sowohl Wissenschaftler und Führungskräfte⁷⁶ bzw. Führungskräfte und Unternehmensberater⁷⁷ als Leserzielgruppe im Auge.

Aufgrund der Unterschiedlichkeiten in der Darstellung von Unternehmensberatung zeigt sich, dass zwei Formen überwiegen – die Praktikerliteratur und die wissenschaftlich orientierte Literatur. Beide Formen erscheinen unzureichend: die Praktikerliteratur formuliert Erfahrungen, ohne sie systematisch zu prüfen; die wissenschaftlich orientierte Literatur vernachlässigt die situativen Faktoren des Interaktionsprozesses. Ziel der anschließenden

⁶⁶ u. a. *Kubr*: Consulting 1996; *Niedereichholz*: Unternehmensberatung; *Titscher*: Beratung 1997; *Hummel/Zander*: Unternehmensberatung 1998

⁶⁷ u. a. *Strasser*: Unternehmensberatung 1993; *Kubr*: Consulting 1996; *Schütte*: Unternehmensberatung 1996; *Block*: Consulting 1997

⁶⁸ u. a. *Wimmer*: Organisationsberatung 1992; *Mingers*: Organisationsberatung 1996; *Schrädler*: Unternehmensberatung

⁶⁹ *Hofmann*: Unternehmensberatung 1991; *Hofmann/Rosenstiel/Zapotcky*: Unternehmensberater 1991

⁷⁰ *Wohlgemuth/Treichler*: Unternehmensberatung 1995; *Titscher*: Beratung 1997

⁷¹ u. a. *Hofmann*: Unternehmensberatung 1991; *Strasser*: Unternehmensberatung 1993; *Schrädler*: Unternehmensberatung; *Schütte*: Unternehmensberatung 1996

⁷² u. a. *Leciejewski*: Berater 1996; *Staute*: Consulting-Report 1996; *Block*: Consulting 1997; *Hummel/Zander*: Unternehmensberatung 1998

⁷³ u. a. *Hofmann*: Unternehmensberatung 1991; *Strasser*: Unternehmensberatung 1995; *Schrädler*: Unternehmensberatung 1996; *Schütte*: Unternehmensberatung

⁷⁴ u. a. *Kubr*: Consulting 1996; *Niedereichholz*: Unternehmensberatung 1996; *Block*: Unternehmensberater 1997; *Hummel/Zander*: Unternehmensberatung 1998

⁷⁵ u. a. *Leciejewski*: Berater 1996; *Staute*: Consulting-Report 1996; *Zimmermann*: Klasse 1997;

⁷⁶ u. a. *Wacker*: Management-Beratung 1991; *Wimmer*: Organisationsberatung 1992; *Mingers*: Organisationsberatung 1996

⁷⁷ *Wohlgemuth/Treichler*: Unternehmensberatung 1995; *Titscher*: Beratung 1997

empirischen Arbeit ist es deshalb, eine Brücke zwischen diesen beiden Formen der Darstellung zu schlagen.

Tabelle 1: Ausgewählte Unternehmensberatungsliteratur der 90er Jahre im Überblick

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Perspektive von Unternehmensberatung	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Zielgruppe
<i>Hofmann:</i> Unternehmensberatung 1991	Reader mit wissenschaftlichen Artikeln	Systemische Organisationsberatung, psychologische Aspekte	Theorieüberblick, Reorganisationsprozesse, Rollentheorien, Interventionstechniken, Beratung in Klein- und Mittelbetrieben	Wissenschaftler
<i>Hofmann/Rosenstiel/Zapotoczky:</i> Unternehmensberater 1991	Reader mit wissenschaftlichen Artikeln und Fallbeispielen	psychologische Aspekte der Unternehmensberatung	Beratungsbegriff, Psychodynamik in Beratungsbeziehungen, Organisationspsychologie, sozio-kulturelle Dimensionen	Psychologen, Wissenschaftler
<i>Wacker:</i> Management-Beratung 1991	Reader mit wissenschaftlichen Artikeln und Fallbeispielen	klassische externe Beratung	Internationale Managementberatung u. a. neue Bundesländer, Westeuropa, Osteuropa, Entwicklungsländer	Wissenschaftler, Führungskräfte
<i>Wimmer:</i> Organisationsberatung 1992	Reader mit wissenschaftlichen Artikeln und Fallbeispielen	Systemische Organisationsberatung	Prozessberatung und Interventionsstrategien; Systemische Projektmanagement, Coaching und Supervision als Methoden; Arbeitsfelder u. a. Personalentwicklung	Wissenschaftler, Führungskräfte
<i>Strasser:</i> Unternehmensberatung 1993	Wissenschaftliche Auseinandersetzung (Dissertation)	klassische externe Beratung	Symmetrische Beratungsbeziehungen als Basis des offenen Informationsflusses; Aufbau eines unternehmensindividuellen Konsultationshandbuchs	Wissenschaftler

<i>Wohlgemuth/Treichler:</i> Unternehmensberatung 1995	Reader mit Fachartikeln	Projektbezogener Interaktionsprozess; Beratersystem hilft das Erfolgspotential des Klientensystems zu optimieren; Interaktionsprozess zwischen Unternehmer und Berater	spezielle Leistungen u. a. Empowerment, Business Reengineering, Identitätsentwicklung; branchenorientierte Beratung u. a. Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen	Führungskräfte, Unternehmensberater
<i>Kubr:</i> Consulting 1996	Handbuch mit Checklisten, Berateradressen, Vertragsgestaltung	klassische externe Beratung	Aufbau und Ausgestaltung von Beratungsbeziehungen	Unternehmensberater

(Fortsetzung Tabelle 1: Ausgewählte Unternehmensberatungsliteratur der 90er Jahre im Überblick)

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Perspektive von Unternehmensberatung	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Zielgruppe
<i>Leciejewski:</i> Berater 1996	Praxisratgeber mit Berateradressen, Tipps zum Umgang mit Beratern, Vertragsgestaltung	klassische externe Beratung	Beratung allgemein u. a. Personalberatung, Medienberatung; Internationale und mittelständische Unternehmensberatung, Informationstechnologie-Beratung	Führungskräfte
<i>Mingers:</i> Organisationsberatung 1996	Wissenschaftliche Ausearbeitung (Dissertation)	Systemische externe Beratung; Reflexionsschleifen der Intervention: Beobachtung des Klientensystems, des Beratungssystems und des Beratersystems selbst durch das Beratersystem; Hypothesenbildung; Zielsetzung und Planung der Intervention; Umsetzung der Intervention; Refle-	Praxis einer systemischen Beratung anhand einer Fallstudie der CONNECTA; Beobachtungen und Interventionen des Beratersystems; Beratung im Spannungsfeld der »Doppelbödigkeit« der Kommunikation	Wissenschaftler, Führungskräfte

		xion der (un)beabsichtigten Wirkungen der Intervention		
<i>Niedereichholz:</i> Unternehmensberatung 1996	Handbuch	klassische externe Beratung, Erarbeitung, Planung und Realisation von Problemlösungen	Management und Marketing einer Unternehmensberatung	Unternehmensberater
<i>Schrädler:</i> Unternehmensberatung 1996	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)	externe systemische Beratung komplexer Sozialsysteme als Interaktionsprozess zwischen Berater und Klient	Organisationstheorie als Ausgangsbasis; Selbstverständnis des Beraters für komplexes Innenleben der Unternehmung; Gestaltung von Interaktionsabläufen; Beratung als Intervention, die Irritationen und Selbstreflexion beim Klienten auslöst, mündet in Strukturveränderungen und systemischem Lernen	Wissenschaftler

(Fortsetzung Tabelle 1: Ausgewählte Unternehmensberatungsliteratur der 90er Jahre im Überblick)

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Perspektive von Unternehmensberatung	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Zielgruppe
<i>Schütte:</i> Unternehmensberatung 1996	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)	klassische externe Beratung, speziell Gründungsberatung	Beratungssystem, Leistungsspektrum der Unternehmensberatung, Entscheidungs- und Beratungsprozess, empirische Erhebung mittels Fragebogen	Wissenschaftler
<i>Staute:</i> Consulting-Report 1996	Praktikerbuch, »Abrechnung« mit dem Beratergewerbe	klassische externe Beratung	Beratermarkt, Berater und Beraterprodukte, Problembereiche u. a. Legitimation der Entscheidung durch Berater, aber auch: der Nicht-Entscheidung; Kritik am traditionellen Ansatz; Strategien, u. a. Verzicht auf Consultants, Teamarbeit von Internen und Externen	Führungskräfte
<i>Block:</i> Consulting 1997	Ratgeber mit persönlicher Ansprache, Checklisten, Handlungsempfehlungen	klassische externe Beratung	Beratungsprozess, Vertragsgestaltung, Widerstände, Problemerkennung, Datensammlung, Feedback	Unternehmensberater
<i>Titscher:</i> Beratung 1997	Handbuch mit Hilfestellung zur Gestaltung von Beratungssituationen, Beraterauswahl	Beratung als Lernprozess, unterstützt durch Systemexterne; Bearbeitung von Interaktionsmustern durch Anregungen zur Neuinterpretation, anschlussfähige Interventionen, Vergleich von Selbst- und	Diagnose vor dem eigentlichen Beratungsauftrag und evtl. anschließender Abbruch der Beratungsbeziehungen: Typologie von Beraterrollen, Veränderungstheorien, Diagnose	Unternehmensberater, Führungskräfte

		Fremdbeschreibung	und Intervention, Beratungserfolg	
<i>Zimmermann:</i> Klasse 1997	Praktikerbuch, »Abrechnung« mit dem Beratergewerbe, Fragebögen und Selbstanalyse	klassische externe und interne Beratung	Rekrutierung der Unternehmensberatungen, Ablauf von Beratungen, Tricks und wie sich der Unternehmer wehren kann	Führungskräfte
<i>Hummel/Zander:</i> Unternehmensberatung 1998	Handbuch mit Checklisten, Musterverträgen	klassische externe Beratung	Trend zur Spezialisierung/Allianzen, Internationalisierung	Führungskräfte

3. Der Beratungsprozess als Orientierungsrahmen

(a) Interaktion zwischen Berater und Klient

*G. und R. Lippitt*⁷⁸ als Schüler von *Lewin*⁷⁹ unterscheiden sechs Phasen eines Beratungsmodells: Kontakt und Einstieg, Kontrakt und Aufbau einer Arbeitsbeziehung, Problemdefinition und Diagnose, Zielsetzung und Vorgehenspläne, Durchführung und Erfolgskontrolle sowie Sicherung der Kontinuität. Dieses an zeitlichen Aspekten orientierte Schema wurde durch sachlogische Gliederung des Beratungsprozesses erweitert. *Elfgem/Klaile*⁸⁰ entwickelten eine Einteilung in 12 Phasen: Identifikation des Problembereichs, Strukturierung des Problems, Beschreibung/Festlegung des Beratungsziels, Durchführungsplanung, Vertragsgestaltung, Informationsbeschaffung, Informationsbearbeitung, Generierung von Lösungsalternativen, Bewertung der Lösungsalternativen, Ergebnispräsentation und Empfehlung, Implementierung sowie Realisierung. Dabei kommt es zu Rückkoppelungen zwischen den Teilschritten, Wiederholungen der Teilschritte sind nicht ausgeschlossen.

Klassisch läuft der Beratungsprozess z. B. nach *Kubr*⁸¹ ab: Eröffnung mit Erstkontakt, erste Problemdiagnose, Vertrag; Diagnose mit Problemanalyse, Recherche, Faktenanalyse, Feedback zum Klienten; Tätigkeitsplanung mit Entwicklung von Problemlösungen, Alternativen, Vorschläge an Klienten, Umsetzungsplanung; Umsetzung mit Assistenz, Feinabstimmung der Vorschläge, Training; Ende der Beratung mit Evaluation, Schlussbericht, Pläne für Folgeauftrag oder Ausscheiden.

Für *Titscher*⁸² beginnt der Beratungsprozess nach der Anfrage mit ersten Annahmen vor dem Erstkontakt, die schon die Problemdefinition auslösen. Dann wird die Unterscheidung zwischen Auftraggeber und Klientensystem diskutiert. Nach der Entscheidung Abbruch oder Diagnoseauftrag ist der Auftrag beendet oder es erfolgt die Diagnose mit Annahmen und Rückspiegelungen – dies unterscheidet das Prozessmodell von denen der klassischen Beratung. Im Anschluss kommt es entweder zur Beendigung der Beratungsbeziehungen oder zum Auftrag. Nach der Prozessplanung wird dieser Auftrag mit der Definition des Setting durchgeführt. In der folgenden Interventionsstrategie wird die zeitliche Struktur festgelegt, das Vorgehen abgestimmt sowie Themen und Modellvorstellungen

⁷⁸ vgl. *Lippitt/Lippitt: Beratung* 1984, S. 18ff.

⁷⁹ dessen Modell »Unfreezing – Changing – Refreezing« auch *Edgar H. Schein* folgt, der Begründer der Prozessberatung (*Process consulting* 2 1987, S. 93ff)

⁸⁰ vgl. *Elfgem/Klaile: Unternehmensberatung* 1987, S. 65ff.; auch bei *Hummel/Zander: Unternehmensberatung* 1998, S. 100

⁸¹ vgl. *Kubr: Consulting* 1996, S. 22 und ausführlich ab S. 141

⁸² vgl. *Titscher: Beratung* 1997, S. 74ff.

artikuliert. Die Situation Interventionen beinhalten die Umsetzung der Interventionsstrategie, zum Schluss wird auf den gesamten Prozess zurückgeblickt, die Nachbetreuung festgelegt und ein möglicher weiterer Kontakt zwischen Beraterem und Berater geregelt.

In diese Richtung argumentiert auch *Fatzer*⁸³, der die erste Phase »Kontakt und Vertrag« ebenfalls als wichtigste bewertet, denn dort wird auf gegenseitige Zustimmung und wirkliche Gegenleistung (ehrliches Engagement) aufgebaut. Auch für *Neuberger*⁸⁴ beginnt Beratung schon mit dem ersten Kontakt, denn es werden z. B. »Erwartungen, Ängste, Bedürfnisse oder Hoffnungen geweckt, Beziehungen gesponnen, Wissen transferiert und Identitäten präsentiert«

(b) Konflikte im System Berater und Klient

Grundsätzlich treffen in jeder Form der Beratung Menschen auf Menschen, eben Berater auf Klienten. Hinter den rationalen, fachlichen Ursprüngen und dem Wunsch nach einer Beratung sind rollenspezifische Beziehungen von großer Bedeutung. Sie werden in der klassischen Betrachtungsweise von Unternehmensberatung oft ausgespart.

Einen umfassenden Entwurf über Beratungsbeziehungen und den Ursprung von Konflikten während eines Unternehmensberatungsprozesses hat *Michael Hofmann*⁸⁵ entworfen: Er hat versucht, die Psychodynamik in den Berater-Klienten-Beziehungen näher zu beleuchten, wobei er – aufbauend auf den Erkenntnissen des Freudschülers *Erik H. Erikson* – Phasen der Psychodynamik vom frühkindlichen Stadium bis zum Berufsleben aufzeigt und mit den Folgen einer möglichen Beratungsbeziehung konfrontiert. Daraus entwickelt er fünf idealtypische Grundcharaktere und setzt diese miteinander in Beziehung, wobei u. a. Vertrauen, Ordnung und Verlässlichkeit, Konfliktvermögen, Selbstwert, Liebesfähigkeit sowie Führungs- und allgemeine Verantwortung eine Rolle spielen. Er kommt zum Schluss, dass der Beratungserfolg im hohen Maße von den gelingenden Beratungsbeziehungen abhängig ist. Hat der Berater Einsicht in die Grenzen seiner eigenen Persönlichkeit (z. B. durch Selbstanalyse), kann er dieses Wissen in die Beratung einbringen.

Angelehnt an zehn Phasen eines Beratungsprozesses hat *Hofmann*⁸⁶ in einer älteren Publikation eine Reihe von Basiskonflikten zwischen Beratern und Klienten

⁸³ vgl. *Fatzer*: Phasendynamik 1993, S. 66

⁸⁴ *Neuberger*: Beratung 1997, S. 29

⁸⁵ vgl. *Hofmann*: Psychodynamik 1991, S. 37ff und *Hofmann*: Aspekte 1991, S. 217ff.

⁸⁶ vgl. *Hofmann*: Beratungsprozess 1989, S. 239ff. Die zehn Phasen sind: Bekannt sein oder Bekannt werden; Persönliche Begegnung; Vorklärung des Problems; Vertragsverhandlung/Abschluß; Klärung des echten Problems; Präsentation des Problems und Vorschläge; Durchführungsphase; Vorbereitung auf den Abschluß der Beratung; Erstellung des Beratungsschlußberichtes; Eventualphase/Nachberatung

identifiziert, die zum vorzeitigen Ende einer Beratungsbeziehung führen können: Schon vor der ersten Begegnung werden wechselseitige Erwartungen und Bilder von der jeweils anderen Persönlichkeit erzeugt, die bei der realen Begegnung zu Enttäuschungen aber auch zu unerwartet erfreulichen Erlebnissen führen können. Die Schwierigkeiten mit der Einschätzung der wirklichen Qualifikation des anderen gehen einher mit dem Vorurteil des ersten Eindruckes. Im ersten Basiskonflikt spricht *Hofmann* von einer schweren narzisstischen Kränkung auf der unbewussten Ebene des Klienten, der Hilfe von außen in Anspruch nehmen muss und damit seine eigene Unfähigkeit demonstriert. Dem Berater als unangenehmen Eindringling muss der Klient dann ständig beweisen, dass er die anstehenden Probleme selbst lösen kann und den Berater eigentlich nicht braucht.

Im Konfliktbereich der Machtausübung wird Macht missbraucht, um bestimmte Vertragsziele zu erreichen. Je nach Stärke der Interaktionspartner reicht die Skala von vertragslosen Zuständen, die unter der Gnade der jeweiligen mündlichen Verlängerung stehen, und sehr exakter Vereinbarungen, die von Beratungsfirmen diktiert werden. Kommt es zur Aufdeckung der echten Problemlage, weicht diese meist mehr oder minder stark von den ursprünglichen Vorstellungen des Klienten ab. Es kommt zu Konflikten, wenn diese Klientenwünsche Alibicharakter besitzen oder drastischer: wenn die echte Problemlage bewusst oder unbewusst Ängste bei Klienten auslöst. Der Berater kann in einen Interessenkonflikt geraten: Seine Integrität und seine existentiellen Interessen sind gefährdet, wenn er die »Wahrheit« sagt. Nach Konflikten in der Durchführung von Lösungsvorschlägen entstehen Probleme in der Ablösungsphase. Gerade bei besonders gut verlaufenen Beratungsprozessen können Tendenzen zur »Verewigung« oder zu einer ständigen Hinauszögerung des Beratungsendes entstehen.

*Petra Carqueville*⁸⁷ hat sich ebenfalls mit den Rollen von Beratern und Klienten beschäftigt. Sie unterscheidet zwischen asymmetrischen Berater-Klienten-Beziehungen (klassische Rollenverteilung, Abhängigkeit des Klienten vom Berater) und symmetrischen Berater-Klienten-Beziehungen (Rollentausch, offene und kooperative Lernatmosphäre). *Carqueville* plädiert für eine gemeinsame Problemlösung durch Berater und Klient im Sinne einer Prozessberatung durch Begleitung kultureller Veränderungen im Unternehmen, verständigungsorientiertem Berater-vorgehen und Erlernen des ablaufenden Problemlösungs- und Wandlungsprozesses seitens des Klienten. *Schrädler*⁸⁸ hat diese Perspektive des interaktionsbezogenen Beratungssystems aufgenommen und begreift Beratung als Intervention in ein soziales System. In seinem Grundmodell der Intervention folgen den kommunikativen Handlungen des Beraters die Irritationen im Klientensystem, die Anregungen zur Selbstreflexion des Klienten geben sollen. Diese Anregungen

⁸⁷ vgl. *Carqueville*: Analyse 1991, S. 247ff. (frühere Arbeiten sind unter dem Namen *Petra Fleischmann* veröffentlicht)

⁸⁸ vgl. *Schrädler*: Unternehmensberatung 1996, S. 28ff. und 230ff.

sind rückgekoppelt mit den kommunikativen Beraterhandlungen, die dann Informationen im System generieren. Diese führen schließlich zu Strukturveränderungen und systemischem Lernen – begleitet von Widerständen und Konflikten, die der Berater z. T. selbst provoziert und als produktives Mittel der Selbstveränderung des Klientensystems einsetzt.

Die Basis der Berater–Klienten–Beziehung wird schon im Anlas gelegt, der zur Beratung führt.⁸⁹ Der »Einkauf« von Beratungsleistungen zum Ausgleich von momentanen Kompetenzdefiziten führt zu anderen Beratungsbeziehungen als das Hinzuziehen eines Beraters des Management, das Veränderungswillen beweist. In beiden Fällen kann der Berater im Verlauf der Beratung aber versuchen herauszufinden, welche Problem- und Interessenlagen hinter dem Beratungsanlass stehen. Wesentlich ist dabei die Unterscheidung zwischen Auftraggeber und Klientensystem.

C. Modelle des Designmanagement im Kontext von Produktentwicklungsprozessen

Im folgenden werden die Modelle des Designmanagement unter dem prozessualen Verständnis beleuchtet und die Schnittstellen zwischen Design, Technik und Marketing näher untersucht: Anknüpfend an den Prozess einer Unternehmensberatung aus dem vorherigen Kapitel werden hier die personelle und organisatorischen Voraussetzungen sowie die daraus entstehende Konflikte herausgestellt. Es schließt sich die Darstellungen von bereits vorliegenden empirischen Untersuchungen in der Designmanagementliteratur an. Zum Schluss werden die externe (Unternehmens-)Beratung und die Designmanagementprozesse verknüpft.

1. Einordnung in das Verständnis von Management

Inzwischen sind eine Reihe von wissenschaftlichen und praxisorientierten Arbeiten zum Thema »Designmanagement« erschienen.⁹⁰ In Anlehnung an das klassische Managementverständnis⁹¹ lassen sich im Designmanagement Designplanung, -organisation und -kontrolle unterscheiden. Es ist sinnvoll, in strategische

⁸⁹ vgl. *Titscher*: Beratung 1997, S. 61f.

⁹⁰ vgl. u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Kicherer*: Industriedesign 1987; *Oakley*: Design Management 1990; *Lenzer*: Industriedesign 1993; *Rummel*: Designmanagement 1995; zur praxisorientierten Literatur siehe außerdem Tabelle 2. Aufgabe dieser Arbeit ist es nicht, diese unterschiedlichen Ansätze und deren historische Entwicklung ausführlich darzustellen, dies tun z. B. *Kicherer*: Industriedesign 1987, S. 162ff.; *Spies*: Designmanagement 1993, S. 70ff.; *Meyer-Kortwig*: DesignManagement 1997, S. 21ff.; einen subjektiven Querschnitt bietet das Design Management Journal in o.V.: Views 1998, S. 14ff

⁹¹ vgl. z. B. *Staehe*: Management 1991 und *Steinmann/Schreyögg*: Management 1993

und operative Managementaufgaben zu differenzieren⁹², wobei die strategischen Aufgaben in langfristigen und grundsätzlichen Vorgehensweisen begründet sind, die operativen eher einzelfallorientiert und projektbezogen sind.⁹³

Im Rahmen von Führung und Personaleinsatz als weitere Managementfaktoren interessiert hier das Designmanagement im Kontext von Produktentwicklungsprozessen auf der operativen Ebene – der Einsatz in Projekten im Rahmen eines erfolgreichen Designprozesses.⁹⁴ Es wird das Spannungsfeld der Funktionsbereiche im Design näher beleuchtet und Designmanagement als Mittlerfunktion⁹⁵ angesehen. *Spies* nennt auf der operativen Personaleinsatz-Ebene die Designerauswahl und die Projektteam-Zusammensetzung, auf der operativen Führungsebene die Information, Leitung und Ergebnispräsentation als Designmanagementaufgaben. Diese Funktionen und Aufgaben gilt es nun weiterzuverfolgen und sich zunächst mit dem Designprozess als Orientierungsrahmen näher zu befassen.

Die folgende Tabelle 2 zeigt ausgewählte Designliteratur die im folgenden im Überblick dargestellt wird:

- Im *Darstellungsformat* reicht die Spannweite – wie in der Unternehmensberatungsliteratur – von der wissenschaftlich-theoretischen Literatur bis zu Praxisratgebern. Bei den theoretischen Publikationen dominieren Dissertationen⁹⁶ und die Sammelwerke von Aufsätzen⁹⁷ (die »Reader«). Die »Praktikerbücher« mit konkreten Erläuterungen zur Ausgestaltung des Designmanagement kommen in den 80er Jahren zunächst aus den USA⁹⁸, Anfang der 90er Jahre folgen Übertragungen auf den europäischen Markt⁹⁹ und schließlich Darstellungen der Situation in Deutschland¹⁰⁰. Spätestens 1996 ebbt die hohe Zahl von Praxisbüchern über Designmanagement ab, es folgen eine Reihe von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu speziellen Bereichen des Designmanagement.¹⁰¹

⁹² vgl. zur Einteilung *Topalian: Design Projects* 1980, S. 58; *Spies: Designmanagement* 1993, S. 62f.; *Lenzen: Industriedesign* 1993, S. 182ff.; *Rummel: Designmanagement* 1995, S. 69ff.

⁹³ vgl. *Spies: Designmanagement* 1993, S. 63; *Kern* spricht an dieser Stelle von einem Wandel zum evolutionären Designmanagement, in dem Kommunikation, Kreativität und Innovation als Entwicklungsfunktionen die Unternehmensentwicklung beeinflussen (*Kern: Design* 1998, S. 202ff.).

⁹⁴ zur Einordnung vgl. *Koppelman: Produktmarketing* 1997, S. 317f.

⁹⁵ so auch *Rummel: Designmanagement* 1995, S. 169; weitere Definitionen gibt Tabelle 2

⁹⁶ u. a. *Felber: Designmanagement* 1984; *Kicherer: Industriedesign* 1986; *Lenzen: Designmanagement* 1993; *Spies: Designmanagement* 1993; *Rummel: Designmanagement* 1995

⁹⁷ u. a. *Gorb: Designmanagement* 1990; *Oakley: Design Management* 1990;

⁹⁸ u. a. *Topalian: Design Projects* 1980

⁹⁹ u. a. *Rat für Formgebung: Design Management* 1990; *Blaich: Product Design* 1993

¹⁰⁰ u. a. *Arthur D. Little: Designmanagement* 1990; *Bergmann: Produkt-Design; Buck/Vogt: Designmanagement* 1996

¹⁰¹ u. a. *Mayer: Design* 1996; *Kiss: Industriedesign* 1998

- Die Mehrzahl der Veröffentlichungen arbeitet mit der Darstellung von *empirischen Untersuchungen und Fallbeispielen* zur Illustration von theoretischen Zusammenhängen¹⁰², aber auch als Beispiel für die praktische Durchführbarkeit¹⁰³. Bei den »Beispielen für gutes Design« sind immer wieder die gleichen Unternehmen wie z.B. Bang & Olufsen, Philips, Braun, Wilkhahn oder Erco zu finden¹⁰⁴. Erst Mitte der 90er Jahre finden sich auch branchenspezifische Auswertungen, z. B für die Automobilindustrie¹⁰⁵.
- Die Feld der *Einordnung und das Verständnis von Designmanagement* ist breit gefächert. Es reicht von operativen Aufgaben des Designmanagement¹⁰⁶ über die Einordnung in betriebliche Funktionen¹⁰⁷ bis zu integrierten Konzepten im Sinne einer strategischen Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf das Design¹⁰⁸. Je jünger die Veröffentlichungen sind, desto ganzheitlicher wird der Ansatz dargestellt.
- Das *Verständnis des Designprozesses* in den tabellarisch aufgeführten Publikationen lässt sich in zwei große Bereiche aufteilen: einerseits das sequentielle Verständnis des Designprozesses¹⁰⁹, z. T. mit Rückkopplungsmöglichkeiten¹¹⁰; andererseits die integrativen und systemischen Modelle zu den Phasen eines Designprojektes¹¹¹. Die unterschiedlichen Darstellungen zum Designprozess werden im Anschluss an diese Tabelle ausführlich besprochen.¹¹²

¹⁰² u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Gorb*: Designmanagement 1990; *Oakley*: Design Management 1990; *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Kiss*: Industriedesign 1998

¹⁰³ u. a. *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Rat für Formgebung*: Design Management 1990; *Blaich*: Product Design 1993; *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996

¹⁰⁴ u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Oakley*: Design Management 1990; *Rat für Formgebung*: Design Management 1990; *Bergmann*: Produkt-Design 1994;

¹⁰⁵ *Rummel*: Designmanagement 1995

¹⁰⁶ u. a. *Topalian*: Design Projects 1980

¹⁰⁷ u. a. *Kicherer*: Industriedesign 1986; *Gorb*: Designmanagement 1990; *Oakley*: Design Management 1990; *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Rat für Formgebung*: Design Management 1990; *Bergmann*: Produkt-Design 1994; *Cooper/Press*: Design Agenda 1994; *Mayer*: Design 1996; *Meyer-Kortwig*: DesignManagement 1997; *Kiss*: Industriedesign 1998

¹⁰⁸ u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Blaich*: Product Design 1993; *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Spies*: Designmanagement 1993; *Meyer*: DesignManagement 1994; *Rummel*: Designmanagement 1995; *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996

¹⁰⁹ u. a. *Topalian*: Design Projects 1989; *Felber*: Designmanagement 1984; *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Rat für Formgebung*: Design Management 1990; *Spies*: Designmanagement 1993; *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996; *Meyer-Kortwig*: DesignManagement 1997

¹¹⁰ u. a. *Kicherer*: Industriedesign 1986; *Oakley*: Design Management 1990;

¹¹¹ u. a. *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Bergmann*: Produkt-Design 1994; *Cooper/Press*: Design Agenda 1994; *Rummel*: Designmanagement 1995;

¹¹² siehe S. 43 dieser Arbeit

- Die *Akteure im Entwicklungsprozess* eines Produktes werden in der Literatur entweder nicht ausdrücklich erwähnt¹¹³ oder sehr umfassend erläutert. Bei den ausführlichen Darstellungen werden als Akteure genannt:¹¹⁴ Design, Ingenieure/Techniker, Betriebswirtschaftler, Controller und Manager im weitesten Sinne. Als Koordinatoren eines Designmanagementprozesses werden in der Mehrzahl der Veröffentlichungen die »Designmanager« genannt.¹¹⁵
- Die angestrebten *Zielgruppen* der ausgewählten Publikationen lassen sich in drei großen Gruppen aufteilen: zunächst die Wissenschaftler¹¹⁶, dann die Designer¹¹⁷ und schließlich die Führungskräfte in Unternehmen¹¹⁸. In einigen Publikationen werden sowohl die wissenschaftlich interessierten Leser als auch Führungskräfte¹¹⁹ bzw. Designer und Führungskräfte angesprochen¹²⁰.

¹¹³ u. a. *Rat für Formgebung*: Design Management 1990; *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Spies*: Designmanagement 1993; *Meyer*: Design Management 1994; *Rummel*: Designmanagement 1995; *Mayer*: Design 1996; *Kiss*: Industriedesign 1998

¹¹⁴ u. a. *Kicherer*: Industriedesign 1986; *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Oakley*: Design Management 1990; *Cooper/Press*: Design Agenda 1994;

¹¹⁵ u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Gorb*: Designmanagement 1990; *Blaich*: Product Design 1993; *Bergmann*: Produkt-Design 1994; *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996

¹¹⁶ u. a. *Felber*: Designmanagement 1984; *Kicherer*: Industriedesign 1986; *Gorb*: Designmanagement 1990; *Lenzen*: Industriedesign 1993; *Spies*: Designmanagement 1993; *Mayer*: Design 1996; *Kiss*: Industriedesign 1998

¹¹⁷ u. a. *Topalian*: Design Projects 1980; *Blaich*: Product Design 1993;

¹¹⁸ u. a. *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990; *Oakley*: Design Management 1990; *Meyer*: Design Management 1994;

¹¹⁹ u. a. *Bergmann*: Produkt-Design 1994; *Cooper/Press*: Design Agenda 1994; *Rummel*: Designmanagement 1995

¹²⁰ u. a. *Buck/Vogt*: Designmanagement 1996; *Meyer-Kortwig*: DesignManagement 1997

Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM)

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Empirische Untersuchung/ Fallbeispiele	Einordnung/ Verständnis von Designmanagement	Verständnis des Designprozesses	Akteure im Entwicklungsprozess	Zielgruppe
<i>Topalian:</i> Design Projects 1980	Praktikerbuch	Befragung von 242 Unternehmen in USA und Kanada über die Schwierigkeiten in Designprojekten	Operatives DM	sequentiell und umfassend u. a. Geschäftsumfeld, Problem, Darstellung, Lösung, Realisation, Nutzung, Auswirkungen	Designer, Designmanager, Design responsible, Design supplier	Designer
<i>Felber:</i> Designmanagement 1984	Wissenschaftliche Ausarbeitung mit Praxisbeispielen (Dissertation)	Fallbeispiele: Olivetti (Büroelektronik), Herman Miller (Möbel), IBM (Büroelektronik), Braun (Elektrokleingeräte), Rosenthal (Glas und Porzellan); Auswertung von ca. 100 Fragebogen über DM	Integriertes, strategisches DM als Willensbildung und -durchsetzung zwecks Bewältigung von Designaufgaben in der Unternehmung	sequentiell, u. a. von der Informationsphase, über Ideenfindung/Selektion, Produktdefinition, Konstruktion, Fertigung, Markteinführung	Design, Forschung und Entwicklung, Marketing; Koordination durch Designmanager	Wissenschaftler
<i>Kicherer:</i> Industriedesign 1986	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)		Problematiken des Industriedesign und deren innerbetriebliche Erstellung; Willensbildung und -durchsetzung als Aufgabenfeld, marktbezo-	spiralförmig und rückgekoppelt; Konzeption (Analyse, Aufgaben, Vorkonzept) und Materialisierung (Entwurf von Designern, Realisierung von Konstrukti-	Designer, Ingenieure, Betriebswirtschaftler; Koordination durch Designdirektoren und Designmanager	Wissenschaftler

			gene und unternehmensinterne Ziele, Innovationsmanagement als Orientierung	on, Realisierung in der Produktion)		
--	--	--	--	-------------------------------------	--	--

(Fortsetzung Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM))

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Empirische Untersuchung/ Fallbeispiele	Einordnung/ Verständnis von Designmanagement	Verständnis des Designprozesses	Akteure im Entwicklungsprozess	Zielgruppe
<i>Arthur D. Little:</i> Designmanagement 1990	Praktikerbuch	Fallbeispiele u. a. Sony (Unterhaltungselektronik), Robert Bosch (Heimwerkergeräte), Wilkhahn (Möbel), Bang & Olufsen (Unterhaltungselektronik), Braun (Elektrokleingeräte), Vorwerk (Teppichböden), Erco (Leuchten)	Design als Teil des Unternehmenserfolges; Strategischer und operatives DM als ganzheitlicher Ansatz	sequentiell u. a. Briefing, Rohentwürfe, Modelle, Test, Produktion, Vertrieb	Top-Management, Design, Marketing, Technik, Konstruktion, Produktion, Vertrieb	Führungskräfte
<i>Gorb:</i> Designmanagement 1990	Reader mit Einzelaspekten	Befragung von Unternehmen zu Wahrnehmung von Designaufgaben, Rollen von Designern und Designmanagern, Finanzen und Organisationsstruktur; Fallbeispiele u. a. Ford (Automobile), British Rail (Transport)	Effiziente Entwicklung von Designressourcen in Organisationen zur Erreichung von Unternehmenszielen		Designer, Manager; Koordination durch Designmanager und Designdirektoren	Wissenschaftler
<i>Oakley:</i> Design Mana-	Reader mit Einzelaspekten des	Fallbeispiele u. a. London Underground, Oli-	DM im Kontext von Unternehmen, Bezug	u. a. spiralförmig von der Problemformulie-	Designer, Manager, Techniker; Koordination	Führungskräfte

gument 1990	DM	vetti (Büroelektronik), Bang & Olufsen (Unter- haltungselektronik); Befragung von Mana- gern über ihre Ansich- ten zu Design	zum Designprozess, Verbindung zwischen Marketing und Design, Projektmanagement; unterschiedliche Def. in den einzelnen Artikeln	rung über die Problem- lösung bis zur Übertra- gung in Produktion und Markt und wiederum der Problemformulie- rung usw.	z. B. durch Designma- nager	
-------------	----	---	--	--	--------------------------------	--

(Fortsetzung Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM))

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Empirische Untersuchung/ Fallbeispiele	Einordnung/ Verständnis von Designmanagement	Verständnis des Designprozesses	Akteure im Entwicklungsprozess	Zielgruppe
<i>Rat für Formgebung:</i> Design Management 1990	Reader mit Einzelaspekten des DM, Dokumentation des TRIAD Design Projects	Fallstudien u. a. Black & Decker (Aufbewahrung), Braun (Kaffeemaschine), Canon (Kamera), DEC (Videotextterminal), Erco (Beleuchtungssystem), Philips (Ultraschallsystem), Sharp (Taschenrechner), Sony (Walkman)	unterschiedlich: DM als organisatorische Integration betrieblicher Funktionen	sequentiell u. a. Ermittlung zielgruppenspezifischer Anforderungen, Vorgaben an Designer, Entwürfe, Auswahl, Ausarbeitung, Produkttest, Produktion; Koordination u. a. durch Designmanager		Designer, Führungskräfte
<i>Blaich:</i> Product Design 1993	Praktikerbuch mit persönlicher Bilanz als Designmanager	Fallstudien u. a. Hermann Miller (Möbel), Philips (Unterhaltungselektronik)	Übertragung von Design in die langfristige Unternehmenspolitik; Koordination der Designressourcen auf allen Unternehmensebenen		Design, Technik, Marketing; Koordination durch Designmanager	Designer
<i>Lenzen:</i> Industriedesign 1993	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)	Fallbeispiele: Denz & Co (Büroeinrichtung), de-Seed (Möbel), Mikrona Technologie (Produktionstechnik), Parsytec	Methoden und Maßnahmen zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Design in Unternehmungen auf	vernetzt; Analyse, Briefing, Roh- und Detailentwürfe, Prototypen durch operative Projektleitung und überge-		Wissenschaftler

		(Computer)	allen Ebenen; Industriedesign in mittelständischen Unternehmen	ordnete Projektleitung		
<i>Spies:</i> Designmanagement 1993	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)		allgemeine Managementfunktionen: Planung, Organisation, Kontrolle, strategisch und operativ	sequentiell im Rahmen des operativen DM u. a. Briefing, Bewertung Designentwurf		Wissenschaftler

(Fortsetzung Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM))

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Empirische Untersuchung/ Fallbeispiele	Einordnung/ Verständnis von Designmanagement	Verständnis des Designprozesses	Akteure im Entwicklungsprozess	Zielgruppe
<i>Bergmann:</i> Produkt-Design 1994	Handbuch mit Praxisbeispielen, Checkliste	Fallbeispiele: Wilkhahn (Möbel), Keramag (Sanitärkeramik), Hewi (Beschläge), Erco (Leuchten)	Ökologisches Management; Führungs- und Koordinationsaufgabe, bezogen auf die gestalterische Komponente des Angebotes und Erscheinungsbildes einer Organisation	iterativ, zirkulär, multipersonal, auf versch. Handlungsachsen parallel, informell; in der Darstellung aber sequentiell u. a. Initiation, Konzeption, Produktentwurf, Prototypen, Wertanalyse	Designteam, Designmanager	Wissenschaftler, Führungskräfte
<i>Cooper/Press:</i> Design Agenda 1994	Handbuch		Übertragung des Managementprozesses auf den Prozess von Innovation und Design	zirkulär in Anlehnung an den kreativen Prozess: Problemdefinition, Problemverständnis, Problemanalyse, Ideenentwicklung, Designtaillierung/Test	Design, Marketing, Produktion, Finanzen, Verkauf	Führungskräfte, Studenten
<i>Meyer:</i> Design Management 1994	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Überarbeitung einer Diplomarbeit)		Prozess zur Unternehmensgesamtgestaltung	Kreislaufmodell in Anlehnung an den Problemlösungsprozess: Problemanalyse, Ideenentwicklung, Bewertung/Kritik		Führungskräfte

<i>Rummel:</i> Designmanagement 1995	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)	Fallstudien u. a. von Automobilherstellern, Gebrauchsgüterherstellern und Sportartikelhersteller	ganzheitliches Designverständnis: Produkt-, Unternehmens- und Kommunikationsdesign; Strategien, Organisation, Unternehmenskultur	integrativ; gleichzeitiger Beginn und parallele Fortführung von Entwicklungsschritten		Wissenschaftler, Designführungskräfte
---	---	--	--	---	--	---------------------------------------

(Fortsetzung Tabelle 2: Ausgewählte Literatur zu Modellen des Designmanagement (DM))

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Empirische Untersuchung/ Fallbeispiele	Einordnung/ Verständnis von Designmanagement	Verständnis des Designprozesses	Akteure im Entwicklungsprozess	Zielgruppe
<i>Buck/Vogt:</i> Designmanagement 1996	Praxis-Reader mit sich überschneidenden Fachartikeln	Deutsche Bahn, Shimano (Fahrradkomponenten), Expo 2000, Keramag (Sanitärkeramik), Schindler Aufzügefabrik, Sony (Walkman), Philips (Hausgeräte), Wöhner (Sammelschiementechnik)	DM als zentrale Lösungsstrategie; Steuerung aller designrelevanten Unternehmensprozesse	sequentiell, eingebettet in den Designmanagement-Prozess: Analyse-, Konzept-, Projekt- und Kommunikationsphase	Designmanager	Führungskräfte, Designer
<i>Mayer:</i> Design 1996	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)		Planung, Realisation und Kontrolle der Designtätigkeit sowie Personaleinsatz und	Kombination des kreativen Prozesses und des Problemlösungsprozesses		Wissenschaftler

			Führung im Investitionsgüterbereich			
<i>Meyer-Kortwig:</i> DesignManagement 1997	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Überarbeitung einer Diplomarbeit)	Beispiele für Beraterleistungen: European Design Register, frog-design, d...c Unternehmensberatung	Methoden und Maßnahmen von Planung, Realisation und Kontrolle eines effektiven Einsatzes von Design zur Erreichung der Unternehmensziele	sequentiell u. a. Briefing, Rohentwürfe, Modelle, Test, Produktion, Vertrieb in Anlehnung an <i>Arthur D. Little: Designmanagement</i> 1990		Führungskräfte, Designer
<i>Kiss:</i> Industriedesign 1998	Wissenschaftliche Ausarbeitung (Dissertation)	Fallbeispiele zur Erläuterung von Designstrategien	Normstrategie im Rahmen von typologisierten Entscheidungssituationen (DM, Designberatung, Designbetreuung, Designpartnerschaft)			Wissenschaftler

2. Der Designprozess als Orientierungsrahmen

Da in dieser Arbeit Prozesse einer Produktentwicklung im Fokus sind, ist es sinnvoll, die Betrachtungsweisen des Designprozesses in der Literatur näher zu betrachten. Neben formalen Ablaufmodellen eines Prozesses sind hier inzwischen eine Reihe von integrativen oder systemischen Modellen zu finden, die im folgenden dargestellt werden.¹²¹

(a) Formale Ablaufmodelle mit Rückkoppelungsmöglichkeit

*Koppelman*¹²² unterscheidet vier verschiedene Analysephasen im Prozess der Produktgestaltung: Marktanalyse, Gestaltungsanalyse, Vermarktungsanalyse und Angebotsanpassungsanalyse. Die Gestaltungsanalyse, in der Vor- und Zurückspringen (rekursiver Prozess) denkbar ist, unterteilt sich in:

- Überprüfung und Fixierung der Gestaltungsprinzipien
- Isolierte Analyse der geeigneten Gestaltungsmittel
- Gestaltungsmittelkombination
- Muster- und Prototypenentwicklung
- Wirkungskontrolle
- Startmengenbestimmung
- Produktionsvorbereitung

*Oakley*¹²³ geht von einem einfachen Designprozessmodell in drei Stufen aus: nach der Problemformulierung erfolgt die evolutionäre Problemlösung und schließlich die Übertragung in Produktion und Markt. Diese drei Elemente sind spiralförmig umeinander angeordnet und um einen Reaktionsbereich erweitert, d. h. nach Formulierung, Lösung, Übertragung und Reaktion erfolgt wieder eine Formulierung usw. Durch die Spirale kann aber jeweils nach außen oder innen in die verschiedenen Prozessstadien gesprungen werden.

*Fenzl*¹²⁴ sieht den Prozess als Ablaufdiagramm ohne Rückkoppelung und unterteilt den Prozess in die Phasen:

- freie Ideensuche und Grundlagenforschung (parallel)
- Vorentwürfe und Datensammlung (parallel)

¹²¹ Wenn diese Designprozessmodelle in Designmanagement-Ansätze integriert sind, sind sie auch in der vorangegangenen Tabelle 2 zu finden.

¹²² vgl. *Koppelman*: Produktmarketing 1997, S. 327; Im Rahmen einer integrierten Gestaltungsmittelanalyse (S. 436ff) findet sich bei ihm auch das Design als besonderer Kombinationsaspekt in den Themenfeldern Produkt-, Grafik-, Corporate- und Publicdesign.

¹²³ vgl. *Oakley*: Design 1990, S. 10f. (Übersetzung des Verfassers)

¹²⁴ vgl. *Fenzl*: Designidee 1987, S. 27

- Ist-Zustands-Analyse: zweite Entwurfsphase, Konkurrenz- und Marktanalyse, Anwender- und Zielgruppenberatung, Einbeziehung des Sollzustandes, Wertanalyse
- Funktionsanalyse: gezielte Entwurfsauswahl und -modifikation, Festlegung der technischen Wertigkeiten, der Kriterien für die Entscheidung gemeinsam mit dem Hersteller
- Modell
- Prototyp – Feinabstimmung
- Serienproduktion

*Heufler*¹²⁵ sieht vier Phasen des Designprozesses, der linear mit Rückkoppelung verläuft:

- Phase 1: Analysieren mit dem Ziel: Problemerkennung (Aufgabe stellen, Informationen sammeln, Ist-Zustand analysieren, Anforderungsliste ausarbeiten)
- Phase 2: Konzipieren mit dem Ziel: Lösungsvarianten (Funktionen gliedern, Prinziplösungen suche, Konzeptvarianten bilden, Varianten bewerten, prinzipiellen Aufbau festlegen)
- Phase 3: Entwerfen mit dem Ziel: Problemlösung (maßstäbliche Entwürfe erstellen, Arbeitsmodelle aufbauen, Entwurfsvarianten bewerten, Entwurf festlegen)
- Phase 4: Ausarbeiten mit dem Ziel: Realisierung (Details durcharbeiten, Gesamtgestalt optimieren, Ausführungsunterlagen erstellen, Kosten prüfen, zur Realisation freigeben)

Arthur D. Little befasst sich im Rahmen von Designmanagement mit einer rein sequentiellen Darstellung des Produktentwicklungsprozesses in elf Phasen: Briefing/Designkonzept, Ideenentwicklung/Produktkonzeption, Rohentwürfe, Bewertung und Vorauswahl, Detailentwürfe/Modelle, Bewertung und Auswahl, Reinentwürfe/Modelle, Produkttests, wertanalytische Optimierung/Produktionsvorbereitung, Produktion und Vertrieb/Distribution¹²⁶.

*Frick*¹²⁷ untersucht den Prozess der Produktentwicklung aus der Sicht des Technikers und analysiert den Designprozess zum einem mit dem allgemeinen Modell des Prognostizierens, Antizipierens und Materialisierens der menschlichen Tätigkeiten und dem speziellen Modell mit unterschiedlichen Bearbeitungsstrategien. Diesen speziellen Prozess unterteilt er in die folgenden Phasen:

- Übernahme der Aufgabe: grobe Formulierung der Aufgabenstellung
- Aufgabenvorbereitung: Präzisierung der Aufgabenstellung, Formulierung von Hauptforderungen und Lösungswegen

¹²⁵ vgl. *Heufler*: Produktdesign 1987, S. 34ff.

¹²⁶ vgl. *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990, S. 52ff.

¹²⁷ vgl. *Frick*: Design 1996, S. 37

- Objektanalyse: Entwicklung von Forderungslisten und Forderungsprogrammen
- Etappenweise Bearbeitung und Bewertung des Entwurfs: gestalterische Konzeption, Grobentwurf und Feinentwurf
- Dokumentation des Entwurfs: gestalterische Dokumentation durch detaillierte Qualifizierung

*Lawson*¹²⁸ bezieht sich bei der Definition des Designprozesses auf die Überlegungen des Royal Institute of British Architects (RIBA) und formuliert vier Phasen:

- Angleichung: Zusammenführung und Ordnung von allgemeinen Information und Spezialinformationen, die das Problem betreffen
- Generelle Untersuchung: Recherche über die Natur des Problems, Recherchen zu möglichen oder beabsichtigten Lösungen
- Weiterentwicklung und Verfeinerung von einer oder mehrerer der vorläufigen Lösungen aus der zweiten Phase
- Kommunikation: Vermittlung von einer oder mehr Lösung an die Beteiligten innerhalb oder außerhalb des Designteams

*Bergmann*¹²⁹ betont zwar, dass der Designprozess iterativ, zirkulär, multipersonal, auf verschiedenen Handlungsachsen parallel und informell verläuft; in der Darstellung aber bleibt er sequentiell von der Ideenfindung über den Produktentwurf bis zur Wertanalyse und Markt-/Produkttests.

*Bürdek*¹³⁰ macht Vorschläge zu einem zirkulären Prozess und unterscheidet sechs Phasen des Designprozesses: Problemstellung, Zustandsanalyse, Problem- und Zieldefinition, Konzeptentwurf/Alternativenbildung, Bewertung und Auswahlentscheidung sowie Entwicklungsplanung und Ausführungsplanung. In zahlreichen Schleifen und Rückkoppelungen wird der Entwurfspraxis Rechnung getragen, in der ein Entwicklungsprozess eher undurchsichtig ist und durch Einwände, Fehl- und Neuinformationen, technologische Sprünge und gesetzliche Restriktionen gekennzeichnet ist.

(b) Integrative und systemische Modelle

Für *Rummel*¹³¹ sind die Phasen eines typischen Entwicklungsprojektes nicht mehr sequentiell, sondern es werden mehrere Entwicklungsschritte wie Produktdefinition, -gestaltung und -spezifikation gleichzeitig begonnen und parallel fortgeführt.

¹²⁸ vgl. *Lawson*: Designers 1990, 23f. (Übersetzung des Verfassers)

¹²⁹ vgl. *Bergmann*: Produktdesign 1994, S. 105ff.

¹³⁰ vgl. *Bürdek*: Design 1991, S. 164

¹³¹ vgl. *Rummel*: Designmanagement 1995, S. 197ff.

*Kicherer*¹³² schlägt die Sicht auf den Prozess als rückgekoppelte Doppelspirale vor, wobei rational-differenzierte und arational-kreative Akte ineinander verweben sind. Die »Akte« sind sowohl konzeptionell mit der Designproblemanalyse, der Aufgabenformulierung und des Designvorkonzeptes als auch materialisierend mit Entwurfs- und Gestaltungsarbeiten von Designern, Entwurfs- und Realisationsarbeiten von Ingenieuren und der Realisierung in der Produktion erläutert.

*Lenzen*¹³³ plädiert für einen Netzwerkansatz, in dem die Phasen Analyse, Briefing, Spezifikation, Roh- und Detailentwürfe, Prototypenbau und Test miteinander verknüpft sind.

Ausgehend vom vereinfachten Designprozess Problematisierung, Entwurf, Darstellung entwickelt *Park*¹³⁴ den erweiterten Designprozess mit folgenden Korrekturen: Schon vor der Phase der Problematisierung beginnt und nach der Phase der Darstellung verlängert sich der Prozess, Sinnkonstrukte werden durch den Prozess in die Sozialdimension integriert. Anstelle der Trennung von Produktions- und Rezeptionsseite von Design tritt die Wechselbeziehung beider Seiten. Der klassische Ablaufprozess wird dabei durch den zirkulären Prozess ersetzt, Design ist dabei Instrument zur Herstellung und Aneignung von Sinnkonstrukten. Dabei drücken sich vorweggenommene Bestätigungen und bestätigende Vorwegnahmen als die Thematisierung von Designproblemen aus. Ein »unsichtbarer Prozess« läuft ab, den *Park* als Gestaltungsprozess von Sinnkonstrukten formuliert. Als eine von mehreren Konsequenzen sieht er die stärkere Prozessorientierung, welche die Ergebnisorientierung übertrifft. Der Designprozess hat somit auch sozialpsychologische Bedingungen und Auswirkungen zu berücksichtigen, denn »das Designergebnis ist weniger ein Objekt, vielmehr ein Medium zur Verwirklichung von Lebensentwürfen«. ¹³⁵

In der vorangegangenen Darstellung wird deutlich, dass die Auffassungen vom Ablauf eines Designprozesses überraschend unterschiedlich sind. Insofern ist es notwendig, eine materialnahe Betrachtung eines tatsächlich abgelaufenen Designprozesses zu betrachten, da hierüber in der Theorie noch wenig bekannt ist. Diese Betrachtung folgt deshalb im dritten, empirischen Teil dieser Arbeit.

3. Schnittstellen zwischen Design, Technik und Marketing

Bei den unterschiedlichen Modellen eines ablaufenden Designprozesses sind immer öfter Funktionen und Personen der Unternehmensorganisation integriert. Es genügt nicht mehr, die Aufgabe einer Designentwicklung von Hand zu Hand

¹³² vgl. *Kicherer*: Industriedesign 1986, S. 186ff.

¹³³ vgl. *Lenzen*: Industriedesign 1993, S. 206

¹³⁴ vgl. *Park*: Design 1995, S. 89ff.

¹³⁵ *Park*: Sinnkonstruktion 1995, S. 98

(z. B. vom Geschäftsführer zum Techniker zum Designer zum Marketingverantwortlichen) weiterzureichen. Der gestiegene Druck durch Umweltfaktoren führt vielmehr dazu, eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Design, Technik und Marketing sicherzustellen.¹³⁶

(a) Personelle und organisatorische Voraussetzungen

Die Aufgaben an der Schnittstelle von Design und Marketing erschöpfen sich bei *Bruce*¹³⁷ u. a. in der Nutzenerkennung, Vorbereitung des Briefings, Überprüfung von Designkonzepten und Umsetzung. *Mayer*¹³⁸ spricht von »personellen Ressourcen«, die in Richtung Personalqualität und -quantität analysiert werden müssen. *Rummel*¹³⁹ sieht in der designorientierten Organisation vor allem flexible Strukturen als mögliches Instrument zur Überwindung von Innovationsbarrieren und betrieblichen Ineffizienzen an. Diese Flexibilität drückt sich einerseits in flachen Hierarchien, andererseits in Projektarbeit aus.

In der neueren Literatur überwiegen inzwischen die Teamansätze zur Verwirklichung von neuen Produkten. Dabei sind immer Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen beteiligt, je nach Modell ist die Organisation von Entwicklungsprojekten mehr »formal-ablaufend« oder mehr »systemisch-kreativ« beschrieben–

Mehr formal-ablaufend in der Darstellung sind die folgenden Ansätze:

- Bei *Arthur D. Little*¹⁴⁰ sind vier organisatorische Alternativen maßgebend: die interne Designabteilung; die interne Designabteilung, die auch Aufträge externer Auftraggeber bearbeitet; die interne Designabteilung, die mit externen Designern zusammenarbeitet; externe Designer, die alle anfallenden Designaufgaben übernehmen. Dabei ist hier ausdrücklich von Designern und nicht von Designmanagern die Rede, das Top-Management bestimmt dabei Konzept und Abläufe. In einem

¹³⁶ Auf die Grundlagen und geschichtliche Entwicklung der Organisation wird nicht näher eingegangen; vgl. z. B. *Kieser: Organisationslehre 1998*, S. 334ff.; in Verbindung zum Wissensmanagement *Nonaka/Takeuchi: Organisation 1997*, S. 48ff.; vgl. auch die Überlegungen des Verfassers zusammen mit *Gerdum Enders (Enders/Knierim: Design 1989; Design 1992, Marketing 1994, Designmanagement-Blabla 1994, Produktverschönerung 1994)*

¹³⁷ vgl. *Bruce: Interface 1994*, S. 222

¹³⁸ so z. B. bei *Mayer: Design 1996*, S. 168; die Literatur zum Innovationsmanagement bleibt ähnlich vage z. B. *Boutellier/Völker*, die mit Hilfe von integrierten Teams die engere Angliederung von Mitarbeitern und Abteilungen in der Prozesskette fördern wollen; ihre Zielvorstellungen und Motivationen stimmen mit denen des Projektes überein, der Innovationsprozess wird beschleunigt (*Boutellier/Völker: Produkte 1997*, S. 156).

¹³⁹ vgl. *Rummel: Designmanagement 1995*, S. 191ff., der außerdem schlanke Prozesse im Sinne von internen und externen Wertschöpfungsketten sowie unterstützende Konzepte wie Benchmarking, Kaizen und Outsourcing als Instrumente nennt

¹⁴⁰ vgl. *Arthur D. Little: Designmanagement 1990*, S. 37ff.

interdisziplinären Entwicklungsteam aus Marketing, Design, Entwicklung, Konstruktion und Produktion werden dann Vorstellungen über neue Produkte eingebracht.

- *Frick*¹⁴¹ sieht die Designorganisation als polydisziplinäres Entwicklungsteam mit wechselnden personellen Kooperationen. Sie ist zusammengesetzt aus Personen mit: volkswirtschaftlichem Einfluss (u. a. Soziologen, Psychologen, Kulturwissenschaftler, Marketingspezialisten, Markt- und Absatzforscher, Finanzfachleute), betriebswirtschaftlichem Einfluss (u. a. Konstrukteure, Verfahrenstechniker, Ablaufplaner, Serviceingenieure), konstruktiv-technologischem Einfluss (u. a. Fertigungstechnologen, Ergonomen, CAD-Spezialisten, Zeichner, Modellbauer, Fotografen) und produktionstechnischem Einfluss (u. a. Fertigungstechnologen, Betriebsingenieure, Standardisierer)
- *Felber*¹⁴² schlägt eine Kombination von Elementen des Stab-Linien-Prinzips und der Matrix-Organisation vor: Oberstes Organ ist das Corporate Design Leitungskomitee als Stabsfunktion, das externe Spezialisten hinzuzieht. Dieses Komitee setzt einen Kontrollausschuss ein, die Realisierung der Beschlüsse wird einer Stelle für Corporate Design übertragen. Zusätzlich kann eine isolierte Stelle für Environmental Design aufgebaut werden. Unter dieser Struktur werden Public Relations, Marketing und Product Design (aus der Zusammenarbeit von F&E und Marketing) eingeordnet.
- *Topalian*¹⁴³ hat eine Reihe von Organisationsmodellen für ein Projektteam aufgestellt. Je nach Aufgabenstellung, z. B. wenn zwei Designer eingesetzt werden, wenn Design- und Kundengruppentteams auseinanderfallen, wenn Prozesse unter Arbeitsaspekten oder unter dem Lösungsstatus gesplittet werden, wird unterschiedlich organisiert.

Daneben gibt es die Darstellung folgender »systemisch-kreativer« Ansätze:

- Das »Integrationsteam« von *Iansiti*¹⁴⁴ verwirklicht den systemisch-konzentrierten Ansatz der Forschung und Entwicklung mit einer Kernmannschaft aus Managern, Wissenschaftlern und Ingenieuren.
- *Geyer*¹⁴⁵ schlägt Kreativteams aus Marketing, Design, Konstruktion, Entwicklung, Wertanalyse und Fertigung vor, die nach den Kriterien der sozialen Kreativität den Innovationsprozess gestalten. Die Zusammensetzung ist hierarchiefrei, zeitlich begrenzt und hat kollegiale Verhaltensweisen. Ein gewählter Koordinator mit fachlichen und psychologischen Fähigkeiten vermittelt zwischen den unterschiedlichen Persönlichkeiten. Die kooperativen Problemlösungen mit gegenseitigem Beeinflussen führen zur besseren Identifizierung der einzelnen Teilneh-

141 vgl. *Frick*: Design 1996, S. 37

142 vgl. *Felber*: Designmanagement 1984, S. 420ff.

143 *Topalian*: Design Projects 1980, S. 57ff.

144 vgl. *Iansiti*: Produktentwicklung 1993, S. 35f.

145 vgl. *Geyer*: Kreativität 1987, S. 32ff.

mer mit dem Problem und zur Klärung unterschiedlicher Problemauffassungen. Die persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder sind Originalität, »Ich-Stärke«, Selbstvertrauen/Fehlen von Angst und Minderwertigkeitsgefühlen sowie optimale soziale Einstellungen unter Verhaltensweisen wie Toleranz, Verantwortung, Abwesenheit gestörter Beziehungen zu anderen Menschen oder Abhängigkeit von anderen.¹⁴⁶ Das Unternehmen wird zum »Lernort Betrieb« mit Lernen als bereichsübergreifende Kooperation in Workshops zur angewandten Kreativität.¹⁴⁷

- *Zindler* schlägt das »Design Meeting« vor, »das in einer möglichst kreativen Atmosphäre [stattfindet]. Statt bei den Besprechungen einen Präsentationscharakter zu schaffen, kann es für das Projekt hilfreich sein, Ergebnisse gemeinsam zu finden. Hierzu müssen die entsprechenden Medien (zum Beispiel Flipcharts) und Möglichkeiten zum einfachen Modellbau zur Verfügung stehen.«¹⁴⁸
- *Blaich*¹⁴⁹ zitiert zunächst *Ivor Owen*, den damaligen Direktor des U. K. Design Council, der ein »Bleib-weg-von-meinem-Rasen«-Syndrom bei der Zusammenarbeit von Fachleuten konstatiert. Er entwickelt eine visionorientierte Teamarbeit zwischen Marketing-, Industriedesign- und Entwicklungsvisionen, die zur optimalen Lösung führen. Für ihn stehen Designer auf der gleichen Ebene wie die Abteilungen Technik, Produktion und Marketing.¹⁵⁰
- *Brune*¹⁵¹ will die Schnittstellenprobleme u. a. durch die Bildung eines Projektteams aus Mitarbeitern aller beteiligten Bereiche mit großer Autonomie und weitgehender Selbststeuerung erreichen. Freie Kommunikation ohne Bindung an formale Dienstwege, klar abgegrenzte Aufgaben- und Kompetenzbereiche, die Vermeidung eines ausgeprägten Hierarchiedenkens und die Betonung von Expertenmacht sollen dazu beitragen.

Das Organisation der Schnittstelle zwischen Design, Marketing und Technik wird in der Literatur meist durch den Designmanager oder den Designdirektor perso-

¹⁴⁶ So sieht *Geyer* den Menschen auf dem Höhepunkt seiner Selbsterkenntnis und Freiheit im Handeln; es wird später untersucht, wie das Verhalten der Teammitglieder in diese Richtung entwickelt werden kann (*Geyer: Kreativität 1987, S. 32ff.*)

¹⁴⁷ Ein Beispiel für dieses Zusammenspiel liefert *Robert J. Logan* von Thomson Consumer Electronics: dort wurde eine multidisziplinäre Organisation mit dem Namen R&D = Research & Design gegründet, die aus Psychologen, Marketers, Anthropologen, Künstlern, Technikern und Kapitalisten im Sinne von Menschen, welche die Sprache der Finanzen sprechen, besteht (vgl. *Logan: Business Strategy 1997, S. 35ff.*).

¹⁴⁸ vgl. *Zindler: Produkterfolg 1996, S. 113*

¹⁴⁹ vgl. *Blaich: Product Design 1993, S. 11*

¹⁵⁰ vgl. *Blaich: Product Design 1993, S. 33*

¹⁵¹ vgl. *Brune: Designmanagement 1994, S. 49*

nifiziert.¹⁵² Die Liste der Anforderungen an diesen Manager ist so lang wie eine Zusammenfassung von Stellenanzeigen, in denen ein Designer und ein Manager gesucht werden. Dabei wird sowohl um die Herkunft eines Designmanagers (Ökonomen, Designers, Technikers ...) als auch über dessen Ausbildung gestritten. Erfolg hat derjenige Designmanager, der eine Brücke zwischen der ästhetischen Welt des Designs und der institutionellen, technischen Geschäftswelt bauen kann.¹⁵³

- Für *Reinmöller*¹⁵⁴ (er betont das wissensbasierte Designmanagement) vereinigt der Designmanager als Wissenskatalysator in sich die Rollen des Kontaktlers, Konzeptzionisten, Koordinators und Coachs: »Allerdings wird neues Wissen nur durch den Kontakt mit menschlicher Kreativität und durch Experten, die ihre professionelle Domäne beherrschen, zu Konzeptionen. Das Coaching von Wissen über Design unterstützt die Verbreitung neuen Wissens für folgende Entwicklungsprojekte.«¹⁵⁵
- *Bergmann*¹⁵⁶ schlägt ein gemischtes Gremium in Form eines funktionsübergreifenden Programm- oder Produktteams zu bilden. Designmanager begleiten den Prozess regelnd aktiv: sie entwickeln Visionen und eröffnen Gestaltungschancen, handhaben Konflikte als Moderatoren und Koordinatoren, erkennen und bewerten Realisierungschancen.
- Für *Powell*¹⁵⁷ sind die Industriedesigner in der Katalysatorenposition. Sie sprechen aufgrund ihrer Erfahrungen mit anderen Teilen der Organisation mehrere »Sprachen« und können als »Übersetzer« fungieren, z. B. als Informationsvermittler zwischen zwei Technikern.¹⁵⁸ In eine ähnliche Richtung argumentiert *Kiss*¹⁵⁹, die eine fachliche, menschliche und organisatorische Integration des Industriedesigners ins Kernteam fordert, der dann zusammen mit seinen Kollegen aus Technik und Marketing die Verantwortung für Verlauf und Resultat des Projektes trägt.
- *Lenzen*¹⁶⁰ unterscheidet im »Produkt Design Team« Teammitglieder (Konstruktion, Entwicklung, Design, Fertigung, Marketing), Teamteilnehmer (Verkauf/Werbung, Geschäftsleitung, Designmanagement) und externe Teilnehmer (Kunden, Zulieferer, Berater). Dabei ist der Projektleiter verantwortlich für den gesamten Prozess von der Konzeption bis

¹⁵² vgl. z. B. bei *Kicherer*: Industriedesign 1986, S. 270; *Green/Briggs/Lombardi*: Design Manager 1998, S. 18ff.; *Meyer*: Design Management 1994, S. 43ff.; *Hammer*: Designer 1994

¹⁵³ vgl. *Herbruck/Umbach*: Design Management 1997, S. 45

¹⁵⁴ vgl. *Reinmöller*: Wissensbeschaffung 1998, S. 58

¹⁵⁵ *Reinmöller*: Wissensbeschaffung 1998, S. 68

¹⁵⁶ vgl. *Bergmann*: Produktdesign 1994, S. 88ff.

¹⁵⁷ vgl. *Powell*: Design 1990, S. 91

¹⁵⁸ diese Ansicht vertritt z. B. auch *Rassam*: Design 1995, S. 71ff.

¹⁵⁹ *Kiss*: Industriedesign 1998, S. 108

¹⁶⁰ vgl. *Lenzen*: Industriedesign 1993, S. 206

zur Markteinführung; seine Integrations- und Konfliktlösungsaufgaben zwischen den beteiligten Disziplinen stehen im Vordergrund.¹⁶¹

(b) Konflikte im System »Designer, Techniker, Marketer«

*Kicherer*¹⁶² hat die Prozesse zur »innerbetrieblichen Erstellung von Industriedesign« genauer analysiert und weist auf die Probleme in der interdisziplinären Zusammenarbeit bei Produktentwicklungsprojekten hin: Nicht nur Standes- und Ausbildungsunterschiede, sondern unterschiedliche Berufskulturen und Sichtweisen treffen aufeinander. Dabei sind vor allem die Sprachschwierigkeiten bei der Beurteilung von Designobjekten ausschlaggebend, denn Ingenieure sind traditionsgemäß sehr stark in technischem Machbarkeitsdenken und technischer Fortschrittsgläubigkeit verhaftet. Betriebswirten fehlt die intensive Auseinandersetzung mit dem materiellen Wesen des Produktes und beurteilen diese Produkte primär als abstrakte, quantifizierbare Wirtschaftsgröße. Designer wiederum haben ein unklares Selbstverständnis bezüglich ihrer Funktion im Unternehmen und Gesellschaft.

Der Zusammenarbeit von Designern und Ingenieuren widmet *Kicherer* dabei das Hauptaugenmerk:¹⁶³ Designer dringen durch die zunehmende Wettbewerbsverlagerung auf Design immer mehr in den Bereich der Ingenieure ein; dabei wird das Design teilweise der Technik übergeordnet. Diese Situation führt zu Konflikten und Widerständen seitens der Ingenieure, die Anforderung des Design zu erfüllen. Dabei ist aber gerade die Zusammenarbeit beider Seiten von zentraler Bedeutung für die zu realisierende Designqualität.

Gerade in der, von *Kicherer* genannten »Materialisierungsphase« soll Motivation, Koordination und Konfliktbewältigung sichergestellt werden, um innovatives und kreatives Arbeiten zur gemeinsamen Verwirklichung von Lösungen zu ermöglichen. Ansatzpunkte sieht sie in einem partizipativen Führungsstil, einem hohen Maß an Kommunikationsfreiheit, der Nutzung von Ad-hoc-Teams, der geringen Formalisierung und geringen Entscheidungscentralisation.

¹⁶¹ vgl. *Lenzer*: Industriedesign 1993, S. 239f.; der den Designmanager zwar vom Projektleiter abgegrenzt, eine Aufgabenteilung aber vom Einzelfall abhängig macht.

¹⁶² vgl. *Kicherer*: Industriedesign 1986, S. 250ff.

¹⁶³ vgl. *Kicherer*: Industriedesign 1986, S. 257ff.

Um für Designvorschläge bei Technikern, Finanz- und Vertriebsmanagern Verständnis und Begeisterung zu wecken, können umfangreiche Aufklärungs- und Einstimmungsmaßnahmen erforderlich sein.¹⁶⁴ Die Vorschläge bei *Kicherer* erschöpfen sich jedoch in Maßnahmen zur Motivation, Koordination und Konfliktbewältigung, die nicht weiter instrumentalisiert werden:¹⁶⁵

- informelle Maßnahmen: abhängig von Person und Führungsverhalten sowie das Klima und die Kultur; die Anforderungen an Designmanager sind hinsichtlich Professionalisierungsgrad, Teamfähigkeit, Willen und Risikobereitschaft sowie hinsichtlich einer »gute(n) Mischung aus Lob und Tadel, kreativitätsanregenden Vorschlägen und Informationsversorgung, Integrationsfähigkeit und ein gutes Auge für Eigenschaften und Qualitäten von Personen« zu stellen
- formelle Maßnahmen: klare Stellung des Design im Unternehmen und Festlegung des Aufgabenfeldes; entsprechendes Kommunikationssystem, »das ausreichende Information aller Beteiligten sicherstellt«

*Walker*¹⁶⁶ polarisiert die Charaktereigenschaften von Managern und Designern:

- Manager zielen auf Langfristigkeit, Überleben, Wachstum und Profit, Designer auf Kurzfristigkeit, Reform, Prestige und Produkt-/Servicequalität
- Manager fokussieren sich auf Menschen und Systeme, Designer auf Dinge und Umwelt
- Manager sind eher pessimistisch und adaptiv, Designer optimistisch und innovativ
- Manager denken in Serien, linear, analytisch und problemorientiert, Designer holistisch, lateral, synthetisch und lösungsorientiert

Zur Überwindung dieser Problembereiche wird oftmals der Designmanager in der Literatur genannt, der durch seine Zusatzqualifikationen mit Konflikten umgehen kann und die unterschiedlichen Charaktere im Team integriert.¹⁶⁷ Bei anderen Autoren erschöpft sich die Integration von Gestaltungs- und Produktentwicklungsaufgaben in der Erstellung von Normstrategien, welche die personenbezogene Umsetzung im eigentlichen Prozess unberücksichtigt lassen.¹⁶⁸

*Lenzen*¹⁶⁹ unterscheidet zwischen objektinduzierten und personeninduzierten Konflikten, wobei die letzteren einer optimalen Lösung von Sachfragen abträglich sind und den Projekterfolg gefährden. Techniker empfinden die den Designern zugemessene Bedeutung als Einbrechen in ihr ureigenstes Gebiet. *Lenzen* ver-

¹⁶⁴ Aufgabe dieser Arbeit ist es, Coaching als Vermittlungsfunktion zwischen Designern und Technikern aber auch Beratern in Unternehmen im Sinne dieser Maßnahmen darzustellen.

¹⁶⁵ vgl. zum folgenden: *Kicherer*: Industriedesign 1986, S. 266f.

¹⁶⁶ vgl. *Walker*: War 1990, S. 152 (Übersetzung des Verfassers)

¹⁶⁷ vgl. z. B. *Oakley*: Design Team 1990, S. 334

¹⁶⁸ vgl. z. B. *Kiss*: Industriedesign 1998

¹⁶⁹ vgl. *Lenzen*: Industriedesign 1993, S. 93f.

weist auf die verschiedenen Subkulturen der beteiligten Funktionen und Aufgabenträger und beschreibt sie schlagwortartig:

- Marketing: umsatzorientiert, materiell, breit gefächert, optimierend, marktorientiert, qualitativ; zeichnet sich aus durch Machbarkeit und Pragmatismus
- Technik: perfektionistisch, rational, produkt- und technikorientiert, analytisch, quantitativ; zeichnet sich aus durch Spezialistentum
- Design: kreativ, integrativ, visuell, produkt- und kundenorientiert, emotional, qualitativ, interdisziplinär; zeichnet sich aus durch Generalistentum

*Buck*¹⁷⁰ warnt vor dem falschen Einsatz von Designern im Entwicklungsprozess: Sie werden zum einen mit Aufgaben betraut, für die sie nicht geeignet sind – Misserfolge werden der Disziplin zugeschoben. Oder die Designer werden erst dann hinzugezogen, wenn andere Disziplinen bereits festgefahren sind und konzeptionelle Fehler nicht mehr behoben werden können. Schließlich können Designer überfordert werden, wenn von ihrer Leistung der komplette Markterfolg erwartet wird.

In die gleiche Richtung argumentiert *Zindler*¹⁷¹, der fehlendes Marketingwissen bei den Designern und die mangelnde Distanz zum eigenen Entwurf konstatiert. Designer sind für ihn nur im Ausnahmefall geeignet, die marktorientierte Projektvorbereitung und -steuerung durchzuführen.

*Felber*¹⁷² hat das Design im Spannungsfeld der Funktionsbereiche näher untersucht: Konfliktpotential entsteht durch Schwierigkeiten in der Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche, den geringen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Designern, den verschiedenen Ausgangslagen/Ansprüchen/Zielen der Funktionsbereiche, den Vorurteilen gegenüber den anderen Bereichen, der unterschiedlichen Ausbildung und der unterschiedlichen Fachsprache.

*Gunz*¹⁷³ verweist auf die Grenzen («boundaries») zwischen den einzelnen Abteilungen in der Produktentwicklung und plädiert für eine Überprüfung dieser Grenzen: Was sind die Interessen der Beteiligten im Designprozess? Der Designmanager kann im Sinne eines Identitätsprozesses Hilfestellung leisten.

Die im dritten Teil dieser Arbeit dargestellte Studie wird zeigen, dass gerade diese plakative Charakterisierung und die daraus folgenden Vorurteile beim Zusammentreffen von Marketern, Technikern und Design eine Vielzahl von Konflikten erzeugen.

¹⁷⁰ vgl. *Buck*: Produkterfolg 1996, S. 23

¹⁷¹ vgl. *Zindler*: Produkterfolg 1996, S. 96

¹⁷² vgl. *Felber*: Designmanagement 1984, S. 244ff.

¹⁷³ vgl. *Gunz*: Boundaries 1990, S. 174

(c) Das Planungs- und Umsetzungsinstrument Projektmanagement

Besonders in der »Praktikerliteratur« wird Projektmanagement als Instrument zur Umsetzung von Designmanagement in Unternehmen genannt, es bleibt aber häufig bei der Einführung von Begrifflichkeiten¹⁷⁴. *Freimuth*¹⁷⁵ hat im Kontext von Wissensmanagement die Funktion von Projektmanagement unter dem Aspekt der Projektbeteiligten in lernenden Organisationen konkreter gefasst: Der Projektleiter steuert den Prozess der Emergenz kollektiven Wissens in Projekten, um ein wechselseitiges Verstehen der repräsentierten Spezialistenperspektiven zu unterstützen. Es ist ein schrittweiser Aufbau von kollektiver Sachkundigkeit, der in gemeinsamen Erkenntnissen und Lösungen mündet. Er verweist dabei auf *Senges* »helfenden Begleiter«, der den Dialog »zusammenhält«¹⁷⁶. Dabei wird die Gesprächsdramaturgie gesteuert, Gruppenkultur entwickelt sowie Vernetzung und Verantwortung in der Organisation vorangetrieben durch tastende, vorsichtig erkundende und reflektorische Intervention des Projektleiters zur Spiegelung des inkrementalen Charakters des gemeinsamen Erkenntnisprozesses.¹⁷⁷

*Arthur D. Little*¹⁷⁸ weist ebenfalls auf das interdisziplinäre Projektmanagement hin, es bleibt jedoch bei der Forderung, Designern mit den Spielregeln des Projektmanagement vertraut zu machen, damit sie die Gesamtsystematik der Projektsteuerung überblicken und die Beiträge anderer Funktionsbereiche in das Ergebnis einbeziehen. *Topalian*¹⁷⁹ empfiehlt in der operativen Bearbeitung des Designprozesses ebenfalls das Instrument des Projektmanagement, *Rivett*¹⁸⁰ sieht Projektmanagement als universelles Tool vom Briefing bis zur PR-Strategie.

Die Verbindung von Projektmanagement und systematischer Beratung ist von *Heintel/Krainz* ausführlich beschrieben worden, denn »Projekte (haben) eine Sonderstellung. Sie haben Anfang und Ende, kennen keine Routine, auf die man schon zurückgreifen könnte (...), verlangen einen ungewöhnlicheren und aufmerksameren Reflexions-, Planungs-, und Entscheidungsaufwand; schließlich zeichnen sie sich durch Kooperationsnotwendigkeiten aus, die Fachbereiche und Hierarchieebenen übergreifen«.¹⁸¹

Das Systemische Projektmanagement¹⁸² thematisiert neben der inhaltlichen Seite die Prozesse die Handlungen, die im und um das soziale System des Projektes

¹⁷⁴ vgl. z. B. *Buck*: Produkterfolg 1996, S. 19; *Zindler*: Produkterfolg 1996, S. 105

¹⁷⁵ vgl. *Freimuth*: Projektmanagement 1997, S. 145ff.

¹⁷⁶ vgl. *Senge*: Disziplin 1996, S. 296

¹⁷⁷ vgl. *Freimuth*: Projektmanagement 1997, S. 154

¹⁷⁸ vgl. *Arthur D. Little*: Designmanagement 1990, S. 89

¹⁷⁹ vgl. *Topalian*: Design Projects 1980

¹⁸⁰ vgl. *Rivett*: Project management 1992, S. 125ff.

¹⁸¹ *Heintel/Krainz*: Projekt 1992, S. 133 und *Heintel/Krainz*: Projektmanagement 1990; zur Geschichte *Saynisch*: System 1991, S. 193ff.

¹⁸² vgl. *König/Vollmer*: Projektmanagement 1997, S. 11ff.

ablaufen. Durch eine Diagnose soll das Primärsystem des Projektes, die subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln, die projektrelevante Interaktionsstruktur und der Entwicklungsstand des sozialen Systems hinsichtlich des Projektes erfasst werden.

4. Empirische Erkenntnisse und Design-Fallbeispiele

In einer Reihe von Veröffentlichungen von Designmanagement dienen Fallbeispiele und ausführlichere Fallstudien zur Illustration theoretischer Überlegungen, ohne in einen direkten Vergleich zu münden.¹⁸³ Diese Studien werden im folgenden vorgestellt und anschließend Ansatzpunkte für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit entwickelt..

(a) »Bedeutung des Design in Unternehmen«

*Meyer*¹⁸⁴ hat in seiner Studie »Bedeutung des Design in Unternehmen« den Rücklauf von 102 Fragebögen von Unternehmen aus den Bereichen Eisen- und Metalzerzeugung, Gießereien und Stahlerzeugung, Stahlmaschinen und Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Sport- und Spielgeräte mit Sitz im Einzugsgebiet der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen ausgewertet. Der genutzte Fragebogen ist nicht veröffentlicht, es wurde aber u. a. nach Assoziationen zum Designbegriff, dem Produktentwicklungsprozess, der Bedeutung von Design im Unternehmen und nach Erkenntnissen zum Design Management gefragt.

Bei der Integration von Designern in den Designprozess nannten 25 % der befragten Unternehmen die erste Phase («Zielvorgabe»), ca. 60 % die dritte Phase («Konzeption»). Zwischen Designabteilung und technischer Abteilung/Marketing finden bei Unternehmen mit eigenem Designer ein regelmäßiger Austausch statt, bei externen Designern wird ausschließlich bei Bedarf hinzugezogen. Die Bildung von Projektteams findet in der Investitionsgüterbranche zu ca. 35 % statt, in der Konsumgüterindustrie zu 50 %. Von 45 % der Befragten wird Designmanagement als Ansatz zur Unternehmensgesamtgestaltung interpretiert.

(b) »Design in Bayern«

Das *Design Zentrum München*¹⁸⁵ hat unter dem Titel »Design in Bayern« insgesamt 431 Designer bzw. Designbüros und 3.000 Unternehmen mittels Fragebogen befragt, u. a. zu den Themenbereichen Designleistungsangebot, Innovationsfähigkeit und Stärken/Schwächen des Designstandorts Deutschland/Bayern.

¹⁸³ in diesem Kapitel werden nur die ausführlicheren Studien erwähnt; vgl. Tabelle 2 für weitere Erhebungen

¹⁸⁴ *Meyer*: Unternehmen 1994, S. 101ff.

¹⁸⁵ vgl. *Design Zentrum München*: Design 1995

Zur Auswertung kamen 129 Fragebögen aus dem Bereich Designer/Designbüros und 232 Bögen aus dem Bereich Unternehmen. Das Design Zentrum München zeichnet zwar als Herausgeber der Studie, die Durchführung geschah aber durch das ifo-Institut in München.

Insbesondere die Hemmnisse für den Einsatz von Design in Unternehmen sollen hier erwähnt werden. Vorgaben waren hier: fehlende Informationen über Designanbieter und Wirkung von Design, zu geringe Rendite wegen zu hohem Aufwand/zu unsicherem Erfolg, zu geringe Akzeptanz bei Kunden/bei Mitarbeitern und Defizite im Patentrecht, Musterschutz sowie Urheberrecht. Ein wesentliches Hindernis stellt für Unternehmen das Argument des mangelhaften wirtschaftlichen Erfolges von Design dar, der Aufwand ist im Vergleich zur verkaufsfördernden Wirkung zu hoch. Unternehmen befürchten, dass die Kunden verstärkte Bemühungen im Design nicht ausreichend würdigen.

Ein Teil der Befragten gab an, über die Wirkung von Design auf seine Wettbewerbfähigkeit nicht genügend zu wissen. Bei Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten ist die Nennung des zu hohen Aufwandes für Design häufiger anzutreffen als bei Unternehmen mit mehr Beschäftigten. Dabei sind die Anteile branchenspezifisch unterschiedlich verteilt: Holzverarbeitende Unternehmen gaben vermehrt an, zu wenig über die Wirkung von Design zu wissen; vor allem Maschinenbauunternehmen bezweifelten den Erfolg von Design und die Akzeptanz bei den Kunden.

(c) »Rolle des Designs im Innovationsprozess«

Bei der Studie des *ifo-Institutes*¹⁸⁶ »Rolle des Designs im Innovationsprozess« kamen insgesamt 129 Fragebögen von Unternehmen und 66 Fragebögen von Designern/Designbüro zur Auswertung. Diese Studie entspricht in Anlage und Durchführung der Untersuchung des Design Zentrums München, der Fragebogen wurde in einigen Details abgeändert. Diesmal wurde die Region Berlin-Brandenburg als Befragungsschwerpunkt gewählt.

Auch hier ein Blick auf die Hemmnisse zum Einsatz des Design: Die Renditeerwägungen, d. h. der zu hohe Aufwand bei Designleistungen stehen im Vordergrund, die Erfolgsaussichten werden als zu unsicher bewertet. Dabei sind kleinere und mittlere Unternehmen häufiger vertreten. Nur wenige Unternehmen stellen mangelhafte Akzeptanz bei Kunden oder Mitarbeitern fest, Kommunikationsprobleme mit Designern bestehen nur in sehr geringem Maße. Interessant sind dabei die Ergebnisse von offenen Befragungen in Form von Interviews, die in der Studie des Design Zentrum Münchens nicht veröffentlicht wurden.

¹⁸⁶ vgl. *ifo Institut*: Innovationsprozess 1997

Im folgenden eine Auswahl von Aussagen der Designer¹⁸⁷: »Bei großen Unternehmen oder staatlichen Auftraggebern verhindern steile Hierarchien die Umsetzung innovativer Ideen«, »Die Zusammenarbeit mit meinen Kunden klappt reibungslos, weil in langjähriger Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis geschaffen werden konnte«, »Die Technik steht zu stark im Vordergrund, die Wirkungen des Designs werden von den Unternehmen nicht erkannt«. Und dazu Aussagen der Unternehmen: »Designer bringen zwar schöne Ergebnisse, aber die Geräte sind in der Konstruktion zu teuer«, »Man müsste die Designer frühzeitig und langfristig bei der Entwicklung neuer Produkte einbeziehen, um bessere Ergebnisse zu erzielen«, »Die eigenen Mitarbeiter sollen Design mit berücksichtigen, bei externer Beratung ist die Vorbereitungszeit zu lang«.

(d) »Design und Innovation«

Bei der Studie des *Vereins Deutscher Ingenieure*⁸⁸ »Design und Innovation« ist über die Anzahl der Befragten und die Art der Befragung nichts bekannt. In der Dokumentation kann nachvollzogen werden, dass u. a. das Berufsfeld Design, die wirtschaftliche Bedeutung des Design, Design in Forschung und Innovation und Chancen/Probleme bei der Umsetzung von Design abgefragt wurden.

Im Bereich Chancen und Probleme bei der Umsetzung von Design sind folgende Aussagen zu finden: »Die autorenbezogene Arbeit, der revolutionäre Entwurf und die unverkennbare Zuordnung zum Designer werden häufig gegenüber einem teamorientierten, evolutionären Arbeiten praktisch präferiert. Anstatt den mitunter mühsamen und langwierigen Konsens im Team mit Ingenieuren, Kaufleuten und Marketingfachleuten anzustreben, wird zur Rettung der eigenen Autorschaft aber der Entwurf zurückgezogen und durch einen neuen ersetzt. Schon von Anlage und Ausrichtung des Studiums wird meist ein Selbstverständnis von Designern befördert, das ihre Teamfähigkeit ungünstig beeinflusst.«¹⁸⁹

Bei den offen Fragen wird dieser Aspekt aufgegriffen und nach der besseren Integration von Designern in den Innovationsprozess gesucht.

(e) »Kritische Erfolgsfaktoren des Designmanagement«

Anhand von 16 Fallbeispielen aus den Bereichen Automobil, Gebrauchsgüter und Sportartikel untersucht *Rummel*⁹⁰ in seiner Studie »Kritische Erfolgsfaktoren des Designmanagement« die Schnittstellen zwischen Marketing, Design und Produktion. Als Datenbasis wurden – bis auf eine Ausnahme – mündliche Expertenbefragungen mittels eines Fragenbogens durchgeführt und um Informationen aus

¹⁸⁷ *ifo Institut*: Innovationsprozess 1997, S. 64ff.

¹⁸⁸ vgl. *Verein Deutscher Ingenieure*: Innovation 1997

¹⁸⁹ *Verein Deutscher Ingenieure*: Innovation 1997, S. 73

¹⁹⁰ vgl. *Rummel*: Designmanagement 1995, S. 222ff.

Firmenveröffentlichungen ergänzt. Ziel der Arbeit war, »die Bedeutung und unternehmerische Umsetzung des Marktfaktors Design insbesondere auch in Unternehmen aufzuzeigen, in denen die Designorientierung nicht unbedingt im Vordergrund, sondern neben technischen und ökonomischen Produktfaktoren steht«¹⁹¹.

Neben den Aspekten Markt- und Unternehmenssituation, Designorientierung und Designstellenwert und kritische Erfolgsfaktoren marktorientierter Produktgestaltung wird im Fragenbogen auch nach der Organisation des Designprozesses gefragt. Besonders die Fragen zu Schwachstellen durch die Organisationsform der Designarbeit, die Organisation der Zukunft der Designarbeit sowie die Förderung der interdisziplinären Teamarbeit und der designrelevanten Kommunikationsprozesse in Unternehmen machen die Studie für diese Arbeit interessant.

Im Vergleich aller untersuchten Unternehmen ist der Wandel der Strukturen unverkennbar: Es werden mehr neue Formen aus der System-, Chaos- und Evolutionstheorie als flexible, organische Strukturen genutzt. Flache Strukturen und lernfähige organisierte Prozesse führen zu einem »intuitiven Weg der Koordination über die Unternehmenskultur«¹⁹²

Leider werden die Ergebnisse nicht im Querschnitt, sondern jeweils bei der Präsentation von Fallbeispielen dargestellt. Dies macht die Auswertung mühsam, die Ergebnisse erschöpfen sich in der Darstellung von Unternehmensphilosophien und der Beschreibung von entwickelten Produkten.

(f) »Designmanagement-Fallbeispiele«

Bei der Bearbeitung von Fallbeispielen kommt *Felber*¹⁹³ im Vergleich der fünf Unternehmen Olivetti, Herman Miller, IBM, Braun und Rosenthal zu dem Schluss, dass alle Firmen Design als entscheidendes Element der Unternehmenspolitik betrachten. Das Top-Management identifiziert sich außergewöhnlich stark mit der Designphilosophie (der Führungsstil ist jeweils durch eine autoritäre Persönlichkeit geprägt), es existieren langfristige Designpolitiken und -strategien, Menschen stehen im Zentrum der unternehmerischen Bestrebungen.

Alle Unternehmen verstehen sich als Designpioniere, stehen der Marktforschung eher ablehnend gegenüber und führen den Wettbewerb nicht auf der Preisebene. *Felber*¹⁹⁴ hat neben der Analyse von Fallbeispielen auch ca. 100 Fragebogen als Rücklauf einer Befragung zum Thema »Designmanagement« erhalten und kommt zu folgenden Schlussfolgerungen: Design und Designmanagement werden als

¹⁹¹ *Rummel*: Designmanagement 1995, S. 225

¹⁹² *Rummel*: Designmanagement 1995, S. 293f.

¹⁹³ vgl. *Felber*: Designmanagement 1984, S. 287ff.

¹⁹⁴ vgl. *Felber*: Designmanagement 1984, S. 332ff.

wichtige unternehmerische Potentiale erkannt, wobei der Absatzbereich als Schwerpunkt zu sehen ist. Es ist bei den Unternehmen das Unbehagen zu spüren, mehr tun zu müssen; eine ausformulierte und implementierte Corporate Identity wäre wünschenswert.

Bei allen aufgeführten Studien wurden ausschließlich Erhebungen mittels Fragebogen durchgeführt, die z. T. offene Fragen enthielten. Bei der Durchsicht der Antworten auf die offenen Fragen wird deutlich, wie stark die Beziehung zwischen Kunden und Designer von Kommunikationsproblemen geprägt ist. An diesen »Kommunikationsschnittstellen« wird die empirische Untersuchung in dieser Arbeit anknüpfen.

5. Externe Beratung in Designmanagement-Prozessen

Die Funktion von externen Beratern in Prozessen des Designmanagement sind bisher in der wissenschaftlichen und Praktikerliteratur nur am Rande behandelt worden. Häufig werden als Träger von »Designberatung« nur Designer genannt¹⁹⁵, nicht aber Unternehmensberater.¹⁹⁶

Für Geyer¹⁹⁷ ändert sich die Rolle des Innovationsberaters in Unternehmen grundlegend. In Seminaren und Workshops als Lerneinstieg werden die Trainer zu Lernpartnern in der Lerngemeinschaft mit klaren Lernzielen. Es geht um die Klärung von Einstellungen, Werten, Wertsystemen und Wertvorstellungen, die zu Verhaltensänderungen von Individuen und Gruppen führen. Peters¹⁹⁸ sieht bei der Zusammenarbeit mit externen Fachberatern große Briefinglücken und Verständigungsprobleme, die durch einen Designmanager überbrückt werden könnten. Kubr¹⁹⁹ gibt Beratern den allgemeinen Ratschlag, bei der Reorganisation von Produktentwicklungsprozessen die interdisziplinäre Problemlösung zwischen Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktion, Einkauf, Logistik und Controlling zu bevorzugen; die Entwicklung von Teamstrukturen und die Techniken des Projektmanagement sollten näher betrachtet werden.

¹⁹⁵ vgl. z. B. bei Kiss: Industriedesign 1998, S. 114ff.

¹⁹⁶ es gibt eine Vielzahl von Studien zur allgemeinen Beraterpraxis, die hier nicht näher behandelt werden; einen Überblick geben z. B. Steyrer: Unternehmensberatung 1991, S. 1ff. und Vogelsang: Universalberatung 1992, S. 62ff.

¹⁹⁷ vgl. Geyer: Kreativität 1987, S. 309f.

¹⁹⁸ vgl. Peters: Design-Management 1990, S. 40

¹⁹⁹ vgl. Kubr: Consulting 1996, S. 319

Das *Internationale Design Zentrum Berlin (IDZ)*²⁰⁰ begann 1993 mit einer umfassenden Betrachtungsweise im Projekt »Designberatung für kleine und mittlere Unternehmen«. Designberatung ist hier »eine externe Projektberatung, welche die Auseinandersetzung mit und die Umsetzung von Gestaltung zum Inhalt hat«²⁰¹. Design meint dabei den Kommunikations- und Produktbereich im Sinne von Produktgestaltung, Corporate Design, Verpackung, Unternehmenskommunikation und -architektur sowie Vermarktung, Produktion und Unternehmensführung.

Fischer hat die Ängste von Unternehmen zu Beginn einer Beratung näher definiert. Sie sind für ihn ein Zeichen, dass die Beratung »gut« im Sinne eines systemischen Beratungsansatzes ist:²⁰²

- Die Angst, dass Beratung ausufert
- Die Angst vor Einmischung des Beraters
- Die Angst, mit den Folgen der Beratung allein zu bleiben
- Die Angst vor Unruhe im Betrieb
- Die Angst, dass das Tagesgeschäft lieben bleibt
- Die Angst, dass Tabus verletzt werden
- Die Angst, dass Grundüberzeugungen ins Wanken geraten
- Die Angst vor Veränderung

Designer haben für ihn den Vorteil, Prozesse und Ergebnisse visualisieren zu können und den Nachteil, dass sie voreilig Gestaltantworten auf ungenaue Fragen liefern und vom Kunden an Endprodukten und nicht an Prozessen gemessen werden.

*Rieger*²⁰³ hat sich im Rahmen des IDZ-Projektes mit Marketing/Designberatung befasst und präferiert die Teamberatung, in der sich mehrere Berater und Designer zusammenschließen. Der Prozess läuft dann aber eher statisch ab; nach der Projektierung sind Marketingberatung und Lösung des Produktdesign getrennt. *Rendez/Thiele*²⁰⁴ sehen in der interdisziplinären Zusammenarbeit von Marketing- und Designspezialisten einen Weg zur Vermeidung von Schnittstellenproblemen, führen diese aber nicht näher aus. *Hase*²⁰⁵ sieht den Designberater neben seiner fachlichen Kompetenz in Design und Betriebswirtschaftslehre als Trainer (Vermittlung von inhaltlichen Aspekten des Design und der Beratung), Moderator

²⁰⁰ vgl. zur Dokumentation den Sammelband *Internationales Design Zentrum Berlin. Designberatung 1995*; andere Designzentren geben Hilfestellung in Teilbereichen z. B. bei der Auswahl von Designern und der Vertragsgestaltung/Honorierung (u. a. der Rat für Formgebung, das Design Zentrum Hessen, das Design-Zentrum Nordrhein-Westfalen und das Design Center Stuttgart)

²⁰¹ *Hase*: Designberatung 1995, S. 8f.

²⁰² vgl. *Fischer*: Schwellenängste 1995, S. 13

²⁰³ vgl. *Rieger*: Unternehmensberatung/Marketing 1995, S. 19f.

²⁰⁴ vgl. *Rendez/Thiele*: Erfolgskriterien 1995, S. 34

²⁰⁵ vgl. *Hase*: Verfahren, 1995, S. 31

(Initiierung, Strukturierung und Steuerung) und Prozesspromotor (Auflösung von festgefahrenen Situationen, Steuerung von systematischen und kreativen Möglichkeiten).

Das *Design Management Journal*²⁰⁶ hat sich in dem Themenheft »Consultans and Design Management« mit der Beratungssituation in den USA, Kanada, Japan und Europa beschäftigt. *Ingols*²⁰⁷ sieht, nach einer Reihe von Interviews mit Designberatern und Unternehmern, die Zukunft der Unternehmensberater in Teams, in denen Designer und Designmanager zu einem Projekt nur zeitweilig zusammenfinden. Koordiniert wird der Prozess durch »Project Champions«, wobei die Kommunikation das Projekt und das Team miteinander »verklebt«. *Aldersey-Williams*²⁰⁸ nennt diese Teams die »Hybrid-Organisation«, in der Berater und unternehmensinterne Experten zusammenkommen, wie z. B. bei Apple, Samsung, Kenwood, Psion und der Virgin Gruppe. *Becht/Gommer*²⁰⁹ beschreiben den Projektchampion als Problemlöser, der die Mitarbeiter im Unternehmen und die Berater immer wieder zur Kreativität anregt. Die Zusammenarbeit zwischen den Partnern basiert dabei nicht mehr auf dem Projekt, sondern auf den Beziehungen zueinander. *Kretschmann*²¹⁰ vergleicht vier Designmanagementberater in Deutschland: Die Herstellung von Vertrauen steht im Mittelpunkt der Beratungsbeziehungen und gibt den Partnern mehr Manövrierungsspielräume – der gesamte Prozess der Produktentwicklung wird über Jahre begleitet.

*Meier-Kortwig*²¹¹ verbindet Konzepte des Designmanagement mit Konzepten der Unternehmensberatung und entwickelt bei der Designberatung vier Typen von Designagenturen, die sich in der Abdeckung unterschiedlicher Aufgabenspektren unterscheiden. Kriterien sind hier das Angebot eigener Gestaltungsarbeit und der Umfang des Designmanagementangebotes:

- Typ A sind Designagenturen, die neben der Gestaltungsarbeit auch Teilbereiche des Designmanagement anbieten; Hilfestellungen bei Briefing und Koordination des Designprozesses und z. T. bei designbezogenen Marktanalysen
- Typ B konzentriert seine Aktivitäten auf Teilaufgaben des Designmanagement, ohne selbst gestalterisch tätig zu werden; z. B. bei der Vermittlung von Designern

²⁰⁶ im folgenden werden die Einzelartikel dieses Themenheftes unter den jeweiligen Autoren zitiert

²⁰⁷ vgl. *Ingols*: Corporate-Consultant Projects 1996, S. 9ff.

²⁰⁸ vgl. *Aldersey-Williams*: New Hybrids 1996, S. 43ff.

²⁰⁹ vgl. *Becht/Gommer*: Creative Process 1996, S. 68

²¹⁰ vgl. *Kretschmann*: Consulting 1996, S. 32ff.; die vier Beratungsfirmen sind d...c design connections, Dietz Design Management, Bertsch+Bertsch Graphics and Design Consultants und Enders & Knierim

²¹¹ vgl. *Meier-Kortwig*: Beratungsangebot 1997

- Typ C bietet neben Grafik-, Software- und Produktdesign die Palette des Designmanagement an
- Typ D befasst sich mit allen Aspekten des Designmanagement ohne eigene Gestaltungsleistungen zu erbringen; Entwicklung von ganzheitlichen Designkonzepten und Erarbeitung von Teilaufgaben des Designmanagement wie z. B. Marktanalyse und Designerauswahl

Die »ganzheitliche Designmanagementberatung« ist für *Meier-Kortwig* verbunden mit der Initiierung von Lernprozessen, der Erarbeitung von systematischen Fragenkatalogen, der Teamarbeit zur Erstellung von Lösungskonzepten und der Installation von Maßnahmenpaketen nach dem Baukastenprinzip. Im Fazit sieht er die externe Unternehmensberatung als Beitrag zur Lösung der Designmanagementprobleme, sowohl in der ganzheitlichen als auch in Teilen der Beratung. Offene Fragen sind für ihn die Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient und die Entwicklung eines designmanagementspezifischen Methodenspools.

Gerade bei der obigen Darstellung von externer Beratung in Designmanagementprozessen wird deutlich, welche Vorbehalte zwischen Unternehmen, Beratern und Designern herrschen und die Kommunikation untereinander beeinflussen. Alle theoretischen und praxisnahen Beschreibungen der Zusammenarbeit betonen Probleme in der Kommunikation und Zusammenarbeit, beschreiben oder analysieren diese aber nur an der Oberfläche. Besonders die Ansatzpunkte für eine veränderte Beratung in Produktentwicklungs- bzw. Designmanagementprozessen, z. B. bei der Steuerung von Innovationsteams, erschöpfen sich in Allgemeinplätzen.

Hier möchte diese Arbeit einen Beitrag leisten: Zum einen in der vertieften *Darstellung eines Produktentwicklungsprozesses aus unterschiedlichen Perspektiven*. Zum anderen mit der Präsentation eines *Lösungsansatzpunktes in Form von Coaching in der Produktentwicklung*, dessen Grundlagen und Methoden im folgenden mit einem Literaturüberblick vorgestellt wird.

D. Coaching als Steuerungsinstrument der Beratungsbeziehungen in Produktentwicklungsprozessen

«Vor allen die Führungskräfte sind heute gefordert und müssen sich auf eine neue Rolle einstellen. Statt wie bisher Befehlsgeber zu sein, sollen sie heute ihre Mitarbeiter coachen (...) Doch die Realität sieht oft anders aus. Viele Führungskräfte haben den erwünschten Rollenwechsel nicht geschafft oder sind schlicht-

weg überfordert. Aus dem autoritären Chef wird eben nicht plötzlich ein mitführender Coach.«²¹²

Die vorangegangene Darstellung von Modellen in der Literatur hat gezeigt, dass es eine Reihe von Überlegungen zum Ablauf von Beratungs- und Designmanagementprozessen gibt, die sowohl organisatorisch als auch personell auf die Unternehmung übertragen werden. Die eingegangenen Beziehungen zwischen Berater und Klient lassen sich klassisch oder systemisch als Experten- und Prozessberatung differenzieren. Es bleibt aber die Fragen offen, wie konkrete Interventionen von Beratern aussehen um die dargestellten Konflikte im Beziehungsgeflecht eines Teams bewusst zu machen und aufzulösen.

Im Projektmanagement steht die Steuerung von Projekten und Teams im Vordergrund; es gibt keine »Außensteuerung« im Sinne der klassischen Beratung, sondern eine »Innenbegleitung« im Sinne einer systemischen Beratung. Die Zusammenbringung von Designmanagement, Wissensmanagement und Projektmanagement in Form von externer Beratung²¹³ als Schnittstellenmanagement ähnelt dem Designmanagement bei Marketing, Technik und Design. Der Mitarbeiter wird dabei als »Potentialträger gesehen, als genau die kreative Kraft, welcher die einzigartigen Ideen schaffen kann, die für die Zukunft eines Unternehmens von allergrößter Wichtigkeit sind. Wenn sich dieses Menschenbild durchsetzen wird, dann werden wir neue Möglichkeiten wie Coaching mit Lust begrüßen, um genau diese Geist-Potentiale zu fördern«.²¹⁴

1. Einordnung und Differenzierung

Der Begriff des Coaching stammt ursprünglich aus dem Bereich des Sports.²¹⁵ In den USA der 60er Jahre entwickelte sich Sportcoaching vom reinen Training für Wettkämpfe zur mentalen Betreuung der Sportler²¹⁶ im gesamten Lebensumfeld²¹⁷ und wurde Mitte der 80er Jahre im deutschsprachigen Raum im ökonomische Bereiche zunehmend zitiert.²¹⁸ Coaching ist Begleitung in Konflikt- und

²¹² *Schwertfeger*: Psyche 1998, S. 20

²¹³ Das Weiterbildungsinstitut *Lufthansa Coaching* in Köln bot im 2. Halbjahr 1998 ein »Inhouse Training Workshop Coaching« an, in dem die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung, Mitarbeiterführung, Arbeitstechniken, Beratungs- und Verkaufstechniken und Persönlichkeitsentwicklung als kompakte Seminare behandelt wurden.

²¹⁴ *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997, S. 29

²¹⁵ vgl. z. B. *Gregor-Rauschtenberger/Hansel*: Projektführung 1993, S. 38; *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 15f.

²¹⁶ vgl. *Rückle*: Coaching 1992, S. 33

²¹⁷ vgl. *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 16

²¹⁸ Zum Ende der neunziger Jahre wird Coaching in den unterschiedlichsten Zusammenhängen als eine Art »Modewort« benutzt und meint in vielen Fällen nur noch Betreuung, so z. B. bei *Moran/Musselwhite/Zenger*: Team-Coaching 1997.

Veränderungssituationen²¹⁹ und will fachliche Defizite im Sinne von konzeptionellen und sachlichen Managementkompetenzen »begradigen« oder deren Erweiterung fördern²²⁰. Im Sozialmanagement ist Coaching als »Supervision« im Sinne personaler Förderung schon länger bekannt²²¹.

Es sind zwei Typen von Coaching unterscheidbar:²²²

- Coaching mit einem internen Coach für Einzelpersonen oder Teams (durch eine Führungskraft im Unternehmen)
- Coaching mit einem externen Coach für Einzelpersonen oder für Teams (durch einen Berater)

Looss verweist auf die veränderte Situation im Gruppencoaching hin:²²³ Durch die Einladung von mehreren Personen zum Coaching entsteht eine neue Beziehungssituation, die sich unter Umständen und fatalerweise zum »Einzelcoaching unter Zeugen« entwickeln kann. Er befürwortet diese Form des Coaching nur dann, wenn das Lernen und Arbeiten einzelner Gruppenmitglieder nicht behindert wird, da Führungskräfte während der Beratung aus ihrer Rolle heraustreten und sich dem ungewohnten Zustand der Unsicherheit und des Lernens aussetzen. Eine Gruppe von Menschen, die in einem permanenten kooperativen Zusammenhang stehen, kann im Rahmen des Coaching kollektive Probleme und Fragestellungen bearbeiten: z. B. Starthilfe für die Neuetablierung von Teams oder deren Umstrukturierung, Bewältigung von kollektiven Krisen, Mobilisierung kollektiven Lernens²²⁴.

Coaching findet idealerweise im geschützten Arrangement statt, als erste bescheidene institutionelle Öffentlichkeit zur Offenbarung von Wissen um sich selbst²²⁵ und zur Erweiterung der Perspektive über die Folie des eigenen beruflichen Hintergrundes hinaus²²⁶. Das Team kann mit Hilfe eines Coachs: Modelle transferieren, integrieren, strukturieren und selbstbewusst machen; Änderungen und Auflösungen durchführen; Ressourcen der einzelnen Mitglieder erschließen und nutzen; Fähigkeit zur Arbeitsteilung und Kooperation entwickeln; Konflikte im Team und zwischen Teams und Umwelt lösen; Teamziele und Prozesse klären

²¹⁹ vgl. *Gregor-Rauschtenberger/Hansel*: Projektführung 1993, S. 39

²²⁰ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 61

²²¹ Die Gemeinsamkeiten bzw. die Unterschiede von Coaching und Supervision werden hier nicht erörtert, vgl. z. B. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 60f. und *Gregor-Rauschtenberger/Hansel*: Projektführung 1993, S. 38f.; *Looss* sieht für den Coach die Supervision als professionelle Pflicht des Beraters (vgl. *Looss* Coaching 1991, S. 196f.); für Supervision im Wirtschaftsbereich vgl. *Dorando*: Supervision 1998, S. 83ff.

²²² vgl. *Angermeyer*: Coaching 1997, S. 105 und *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997, S. 15

²²³ Vgl. *Looss*: Coaching 1991, S. 155ff.

²²⁴ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 207ff.

²²⁵ *Freimuth/Stoltefaut*: Manager 1997, S. 122

²²⁶ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 166

und transparent machen; methodisch beraten (z. B. in Form von Moderation).²²⁷ Spontane Wirkungen wie die Veränderung des Deutungsmusters beim Klienten und neue Sichtweisen sowie gezielte Wirkungen wie Erweiterung und Umstrukturierung von Deutungs- und Handlungsmustern²²⁸ stellen sich ein.

Dabei ist Coaching nach dem Verständnis des Verfassers dieser Arbeit eingebettet in eine Prozessberatung, die sicherstellt, »dass der Klient immer involviert ist, dass die richtigen Probleme herausgearbeitet werden, dass dem Klienten die diagnostischen Interventionen oder Empfehlungen einleuchten und dass die zur Problemlösung gelieferte Information oder Empfehlung relevant ist und innerhalb der Klienten-Organisationskultur funktioniert.«²²⁹ In einer Differenzierung spricht *Kubr* an dieser Stelle von »Counseling« (übersetzt in etwa als »persönlicher Rat«) als Werkzeug der Beratung und verbindet es mit Coaching: »Eine Methode, bei der einzelne Personen dabei unterstützt werden, ihre persönlichen Probleme zu entdecken, zu verstehen und zu lösen, die aus der Erziehung, Gesundheit, Beruf, Kompetenz, Karriere, Arbeitsbeziehungen, Familienbeziehungen usw. stammen.«²³⁰ Dabei hat der »Ratgeber« die Fähigkeit, sein Gegenüber aus seinem Arbeitsumfeld herauszunehmen und in Form von Gesprächen den Prozess der Problemidentifikation voranzutreiben.²³¹

*Maister*²³², ein Berater für Unternehmensberatungen, hat sich mit der Motivation von Beratern auseinandergesetzt. Für ihn ist die einzige wirksame Möglichkeit, Menschen zu beeinflussen, das Einzelgespräch als höchst individuelle Beratung hinter verschlossenen Türen. Dabei wird der Einzelne nicht beurteilt sondern ge-coacht und zieht eigene Schlüsse über seine Leistungen und Fortschritte.

2. Stellenwert innerhalb der Beratung

*Staehe*²³³ spricht im Rahmen des »Management des Wandels« von Veränderungsstrategien, die mit Hilfe von Interventionstechniken initiiert, vorangetrieben und/oder stabilisiert werden. Er ordnet Coaching als Technik auf der Ebene des Individuums zusammen mit Sensitivity Training, Encounter Gruppen und Transaktionsanalyse ein. Im Rahmen seiner Typologie der Beratung sieht *Titscher*²³⁴ Coaching in seiner professionellen Form als personenbezogene Einzelberatung

²²⁷ vgl. *Buchner*: Team-Coaching 1996, S. 187f.

²²⁸ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 171ff.

²²⁹ *Schein*: Organisationsberatung 1993, S. 413

²³⁰ *Kubr*: Consulting 1996, S. 67 (Übersetzung des Verfassers)

²³¹ vgl. *Kubr*: Consulting 1996, S. 68 (Übersetzung des Verfassers)

²³² vgl. *Maister*: Höchstleistungen 1995, S. 300 und 299

²³³ vgl. *Staehe*: Management 1991, S. 859ff.

²³⁴ vgl. *Titscher*: Beratung 1997, S. 43 und 34; *Schein* betont Gemeinsamkeiten zwischen Prozessberatung und Coaching/Counseling (vgl. *Schein*: Process consulting 1 1987, S. 168f.; Übersetzung des Verfassers)

durch einen Experten. Er ordnet Coaching als relativ unabhängig und relativ breit in seinem Beratungsfeld an, in der Nähe zur Supervision und zwischen Fach- und Prozessberatung. Ähnlich sehen es *König/Vollmer*²³⁵, die einen fließenden Übergang zwischen Organisationsberatung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung beobachten.

Nach *Schreyögg*²³⁶ ist Coaching eine spezialisierte Variante beruflicher Beratung, die im Unterschied zur Supervision nun auch Managementaufgaben thematisiert²³⁷ und eine Alternative zu traditionellen Formen von Managementtrainings und -seminaren darstellt, nämlich als Fortbildung mit Zuschnitt auf den einzelnen. Die Verbindung von problem- und emotionsorientierten Lernformen steht im Vordergrund. Berater und Beratener orientieren sich prozessual und thematisch entlang der aktuellen Berufstätigkeit mit der Wahrscheinlichkeit, dass Gelerntes in den Beruf transferiert werden kann. Die organisatorische Lernfähigkeit wird durch das kritische Hinterfragen aller bisherigen Parameter eines Systems gesteigert. Ziel ist die Begradigung und Förderung der Erweiterung von fachlichen Defiziten im Sinne von konzeptionellen und sachlichen Managementkonzepten und das zusätzlich zur Förderung von sozialen Kompetenzen.²³⁸

Die besondere Beratungssituation liegt bei der offenen Begegnung, »in der ein Lernender auf einen Lehrenden trifft«²³⁹ und noch weiter gefasst, wenn ein Lernender auf einen Lernenden trifft. Für *Looss* ist entscheidend, »dass im Coaching der Beratungsverlauf vorwiegend thematisch eingegrenzt ist. Es geht um die Anforderungen der Berufsrollen, die der Beratene ausfüllt oder ausfüllen soll und will. Es geht um die Schwierigkeiten und Notwendigkeiten, die ihm als Person erwachsen, indem er versucht, die Rollenanforderungen zu bewältigen. Es geht um die Wahrnehmung, Interpretation und um das Erleben von Rollenanforderungen. Es geht um die dazu nötigen Verhaltensweisen und deren Konsequenzen.«²⁴⁰ Es wird an generellen Dimensionen der Wahrnehmungen, Kommunikationsmuster, Einstellungen und Emotionen gearbeitet.²⁴¹

²³⁵ vgl. *König/Vollmer*: Organisationsberatung 1997, S. 54; zur Einordnung von Organisationsentwicklung vgl. auch *Exner/Königswieser/Titscher*: Unternehmensberatung 1987, S. 278f. und *Häfele*: Organisationsentwicklung 1996, S. 19ff.

²³⁶ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 47, 54 und 99

²³⁷ *Schreyögg* nennt hier ökonomische Krisen, Krisen durch Umstrukturierungen, organisationskulturelle Krisen, Krisen bei der Fusion von zwei Systemen und Krisen durch politische Veränderungen (vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 99). In dieser Arbeit soll speziell das Coaching zur Bewältigung von Krisen in der Zusammenarbeit angesprochen werden; siehe auch Teil vier dieser Arbeit.

²³⁸ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 61

²³⁹ *Looss*: Personalentwicklung 1992, S. 172

²⁴⁰ *Looss*: Personalentwicklung 1992, S. 173

²⁴¹ vgl. *Looss*: Coaching 1991, S. 42

Die Beschreibung der Coachingfunktionen reicht von der Selbstorganisation im Arbeitsleben²⁴² über die Förderung des Selbstmanagement in Rollen als kognitive und erfahrungsorientierte Auseinandersetzung mit dem Interaktionsgeschehen²⁴³ bis zur Selbstreflexion der eigenen Persönlichkeit durch mentales Training, autogenes Training, Selbstmanagement und Persönlichkeitstraining²⁴⁴.

Die unterschiedlichen Coachingansätze der Literatur sind in Tabelle 3 näher dargestellt und werden im folgenden im Überblick erläutert:

- Aus der Sicht des *Darstellungsformates* dominieren die Ratgeber- und Handbuch-Publikationen²⁴⁵ – nur in einem Fall ist von wissenschaftlich-theoretischen Ansätzen die Rede²⁴⁶, ein weiteres Buch wird einer Systematisierung unter wissenschaftlichen Aspekten gerecht²⁴⁷. Eine Vielzahl von Beispielen aus der »Unternehmenspraxis« findet sich in fast allen Veröffentlichungen²⁴⁸, begleitet von Checklisten, Selbsttests, Übungen und »Praxistipps«²⁴⁹. Auffallend in diesen Ratgebern ist dabei der Stil der »persönlichen Ansprache« des Lesers: der Autor richtet das Wort direkt an »Sie als Betroffenen«²⁵⁰.
- Die *Coaching-Perspektive* und damit die Ansprache des Lesers lässt sich in drei große Gruppen einteilen: das externe Einzel- oder Gruppencoaching²⁵¹, das Coaching der Mitarbeiter durch die Führungskraft²⁵², das Selbstcoaching der Führungskraft ohne externe Unterstützung²⁵³ und Mischformen zwischen Selbstcoaching/Coaching von Mitarbeitern²⁵⁴.

²⁴² vgl. z. B. bei *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 70ff.

²⁴³ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 69, zum Begriff des Interaktionsgeschehens *Mead*: Geist 1973

²⁴⁴ vgl. dazu die kritischen Anmerkungen bei *Schwertfeger*: Psyche 1998

²⁴⁵ u. a. *Neubeiser*: Management-Coaching 1990; *Rückle*: Coaching 1992; *Brinkmann*: Mitarbeiter-Coaching; *Czichos*: Coaching 1995; *Hargrove*: Coaching 1995; *Whitmore*: Coaching 1995; *Buchner/Lasko*: Wettbewerb 1996; *Kinlaw*: Coaching 1997; *Thomas*: Coaching 1998

²⁴⁶ *Bayer*: Coaching-Kompetenz 1995

²⁴⁷ *Schreyögg*: Coaching 1998

²⁴⁸ u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Rückle*: Coaching 1992; *Buchner*: Manager-Coaching 1993; *Gregor-Rauschenberger/Hansel*: Projektführung 1993; *Hargrove*: Coaching 1995

²⁴⁹ u. a. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991; *Czichos*: Coaching 1995; *Schmidt*: Business-Coaching 1995; *Hamann/Huber*: Coaching 1997; *Thomas*: Coaching 1998

²⁵⁰ u. a. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991; *Whitmore*: Coaching 1995; *Hamann/Huber*: Coaching 1997

²⁵¹ u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Gregor-Rauschenberger/Hansel*: Projektführung 1993; *Buchner/Lasko*: Wettbewerb 1996; *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997; *Schreyögg*: Coaching 1998

²⁵² u. a. *Brinkmann*: Mitarbeiter-Coaching 1994; *Hamann/Huber*: Coaching 1997; *Kinlaw*: Coaching 1997; *Thomas*: Coaching 1998

²⁵³ u. a. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991

²⁵⁴ u. a. *Rückle*: Coaching 1992; *Bayer*: Coaching-Kompetenz 1995; *Czichos*: Coaching 1995; *Hargrove*: Coaching 1995; *Whitmore*: Coaching 1995

- In den Bereichen *Inhalte/Ergebnisse/Thesen* sind die ausgewählten Publikationen sehr unterschiedlich. Sie arbeiten einerseits mit historischen Einführungen zum Coaching²⁵⁵ und allgemeinen Informationen über Führungs- und Motivationstheorien²⁵⁶. Andererseits wird die Person der Führungskraft in den Vordergrund gestellt und mit ihren Fähigkeiten bzw. deren Entwicklung gearbeitet²⁵⁷.
- Die beschriebenen *Instrumente* eines Coaching reichen von Zeitmanagement²⁵⁸ über Feedback²⁵⁹ bis zur Selbstreflexion und therapeutischen Ansätzen²⁶⁰; die Veröffentlichungen sind vor allem in der Mischung der Instrumente sehr unterschiedlich. Auffallend sind die vielen Rückgriffe von Autoren auf die Technik der sogenannten »Neurolinguistischen Programmierung«²⁶¹, wobei Fragetechniken im allgemeine ebenfalls eine wichtige Rolle spielen²⁶².
- Die Dominanz der »Praxisratgeber« spiegelt sich in der *Zielgruppe* der Publikationen wider: Führungskräfte stehen an erster Stelle²⁶³, gefolgt von Trainern im Coachingbereich²⁶⁴ und schließlich Wissenschaftler²⁶⁵.

²⁵⁵ u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Schmidt*: Business-Coaching 1995; *Whitmore*: Coaching 1995

²⁵⁶ u. a. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991; *Gregor-Rauschenberger/Hansel*: Projektführung 1993; *Brinkmann*: Mitarbeiter-Coaching 1994; *Bayer*: Coaching-Kompetenz 1995; *Czichos*: Coaching 1995; *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997; *Thomas*: Coaching 1998

²⁵⁷ u. a. *Rückle*: Coaching 1992; *Brinkmann*: Mitarbeiter-Coaching 1994; *Hargrove*: Coaching 1995; *Schmidt*: Business-Coaching 1995

²⁵⁸ u. a. *Neubeiser*: Management-Coaching 1990; *Rückle*: Coaching 1992; *Schmidt*: Business-Coaching 1995

²⁵⁹ u. a. *Hargrove*: Coaching 1995; *Kinlaw*: Coaching 1997; *Czichos*: Coaching 1995; *Thomas*: Coaching 1998

²⁶⁰ u. a. *Gregor-Rauschenberger/Hansel*: Projektführung 1993; *Hamann/Huber*: Coaching 1997; *Schreyögg*: Coaching 1998

²⁶¹ u. a. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991; *Buchner*: Manager-Coaching 1993; *Czichos*: Coaching 1995; *Buchner/Lasko*: Wettbewerb 1996; *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997

²⁶² u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Brinkmann*: Mitarbeiter-Coaching 1994; *Hargrove*: Coaching 1995; *Whitmore*: Coaching 1995; *Schreyögg*: Coaching 1998; *Thomas*: Coaching 1998

²⁶³ u. a. *Neubeiser*: Management-Coaching 1990; *Buchner*: Manager-Coaching 1993; *Bayer*: Coaching-Kompetenz 1995; *Hargrove*: Coaching 1995; *Schmidt*: Business-Coaching 1995; *Hamann/Huber*: Coaching 1997

²⁶⁴ dann gepaart mit der Zielgruppe »Führungskräfte«; u. a. *Looss*: Coaching 1991; *Gregor-Rauschenberger/Hansel*: Projektführung 1993; *Whitmore*: Coaching 1995; *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997

²⁶⁵ *Schreyögg*: Coaching 1998

Tabelle 3: Ausgewählte Coaching-Literatur im Überblick

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Coaching-Perspektive	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Instrumente	Zielgruppe
<i>Neubeiser:</i> Management-Coaching 1990	Ratgeber mit Arbeitstipps	Selbstcoaching, externes Einzelcoaching	Motivation als Ausgangspunkt, mentales Training, Adaptionen aus dem Sport, Trainerinterviews, Topmanager der Zukunft	Antistresstraining, Zeit-, Selbst-, Change-, Visions- und Motivationsmanagement	Führungskräfte
<i>Weiß:</i> Selbst-Coaching 1991 (1. Auflage 1990)	Ratgeber mit Selbsttests und Übungen, persönliche Ansprache	Selbstcoaching	drei Energieebenen, Kunst des Ankerns, Führungskompetenz, Systemische Persönlichkeitsentwicklung	Neurolinguistische Programmierung	Führungskräfte
<i>Looss:</i> Coaching 1991	Einführungsbuch mit Beispielen aus der Praxis	externes Einzelcoaching	Herkunft, Anlässe, Ablauf, Erfolgskriterien, Grenzen, Formen und Alternativen zum Coaching	Interventionsstile u. a. Zuhören, Nachfragen, Unterstützung geben, Bedeutungen erklären	Führungskräfte, Trainer
<i>Rückle:</i> Coaching 1992	Ratgeber mit Fallbeispielen, persönliche Ansprache, Checklisten	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern, externes Einzelcoaching	Anforderungen an den Coach, Einstellungen und Wertesysteme, Maßnahmen u. a. Coaching für Redner	Kreativitätstechniken, Zeitmanagement	Führungskräfte, Trainer
<i>Buchner:</i> Manager-Coaching 1993	Ratgeber mit Fachartikeln, Einzelfällen aus der Praxis	Selbstcoaching, externes Einzelcoaching	Individuelle Ressourcen Programmierung, Coaching u. a. für Zeitmanagement, Verhandlungen, Generationswechsel, Flugangst	Neurolinguistische Programmierung, Eigenmodelle u. a. SPEZI, ZIAKA	Führungskräfte

<i>Gregor-Rauschenberg/ Hansel:</i> Projektführung 1993	Einführungsbuch mit Fallbeispielen und reflektiver Betrachtung	externes Coaching als Sonderform der Supervision	Führungstheorien, Formen der Supervision, Maßnahmenentwicklung	Selbstreflexion	Führungskräfte, Trainer in Projekten
--	--	--	--	-----------------	--------------------------------------

(Fortsetzung Tabelle 3: Ausgewählte Coaching-Literatur im Überblick)

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Coaching-Perspektive	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Instrumente	Zielgruppe
<i>Brinkmann:</i> Mitarbeiter-Coaching 1994	Ratgeber mit Fragebögen	Coaching von Mitarbeitern	Instrument der Personalentwicklung; Fähigkeiten der Führungskraft als Coach; Coaching-Stile Unterweisen, Anleiten, Unterstützen, Delegieren	Gespräch, Transaktionsanalyse	Führungskräfte
<i>Bayer:</i> Coaching-Kompetenz 1995	Einführungsbuch mit wissenschaftlichen Ansatzpunkten	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern	Soziale Konflikte im Betrieb, Rollen des Coachs, Veränderungsmanagement	keine speziellen	Führungskräfte
<i>Czichos:</i> Coaching 1995 (1. Auflage 1993)	Ratgeber mit Tipps, Selbsttests, Checklisten	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern	Führungsverhalten, Zielvereinbarungen	Neurolinguistische Programmierung, Mentales Training, Feedbacktechniken	Führungskräfte, Verkaufsleiter
<i>Hargrove:</i> Coaching 1995	Ratgeber mit Handlungsanleitungen, Beispiele aus der Unternehmenspraxis	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern	Verwandelteres Lernen, Regeln der Organisation, Coaching für Gruppenlernen	Feedback, Gesprächstechniken	Führungskräfte
<i>Schmidt:</i> Business-Coaching 1995	Einführungsbuch mit Selbsttests, Fragebögen	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern, externes Einzelcoaching	Coachinganlässe, Coachingprozess, Analyse der eigenen Persönlichkeit nach Stilen	u. a. Zeitplan-, Werte, Konflikt, Kreativitäts-, Motivationsmanagement, Entspannungstechniken,	Führungskräfte

Existenzanalyse

				lyse	
<i>Whitmore:</i> Coaching 1995 (1. Auflage 1994)	Ratgeber mit persönlicher Ansprache	Selbstcoaching, Coaching von Mitarbeitern	Adaptionen aus dem Sport, Umweltwandel als Ausgangspunkt, Leistungsziele statt Endziele, Selbstbeurteilung, Überwindung von eigenen Barrieren	Fragetechniken	Führungskräfte, Trainer

(Fortsetzung Tabelle 3: Ausgewählte Coaching-Literatur im Überblick)

Autor/en, Kurztitel, Jahr	Darstellungsformat	Coaching-Perspektive	Inhalte/Ergebnisse/Thesen	Instrumente	Zielgruppe
<i>Buchner/Lasko:</i> Wettbewerb 1996	Reader mit 40 Einzelartikeln, Checklisten, Praxistipps, Selbsttests	externen Einzel- und Gruppencoaching, Selbstcoaching als Konsequenz	Ganzheitliche Veränderung, selbststeuernde Systeme, Synergie, Empowerment	unterschiedliche, u. a. basierend auf Neurolinguistische Programmierung	Führungskräfte
<i>Hamann/Huber:</i> Coaching 1997	Ratgeber mit persönlicher Ansprache; Checklisten zur Selbsteinschätzung	Coaching von Mitarbeitern	Ansatzpunkt am Wachstumsknoten der Mitarbeiter; Ermittlung der »Ich-Zustände« als Voraussetzung für effektives Coaching; Implementierung im Unternehmen	systemisch u. a. Beobachtung der eigenen Wirklichkeitskonstruktionen	Führungskräfte
<i>Kinlaw:</i> Coaching 1997	Ratgeber mit persönlicher Ansprache, Fragebögen und Checklisten	Coaching von Mitarbeitern	Coaching-Modell: Feedback zwischen Interaktion, fördern und gewinnenden Ergebnissen	u. a. Feedback, Ermutigung, Herausforderung, Belohnung	Führungskräfte
<i>Maaß/Ritschl:</i> Coaching 1997	Handbuch mit Interventionsbeispielen	externes Einzelcoaching	«Landkarte» der Gecoachten durch gezielte Intervention verändern, u. a. Motivation, Kreativität, Kommunikation und Selbstentfaltung	Neurolinguistische Programmierung	Führungskräfte, Trainer
<i>Schreyögg:</i> Coaching 1998 (1. Auflage 1995)	Einführungsbuch mit wissenschaftlichen Hintergrund	internes und externes Coaching	Funktionen, Anlässe, Themen von Coaching, Coachingkonzept mit Zielen	Gespräche, Gestalttherapie, Psychodrama	Trainer, Führungskräfte, Wissenschaftler

			len/Methoden/Prozess, Rolle des Coachs		
<i>Thomas: Coaching</i> 1998	Ratgeber mit Übungen	Coaching von Mitarbeitern	Unterscheidung von Persönlichkeitstypen und Lernstilen, Coachingprogramm u. a. mit Plänen für Einzelsitzungen, Stärkung von Selbstvertrauen, Rekapitulation von Vereinbarungen und Überprüfung von Fortschritten	Aktives Zuhören, Neurolinguistische Programmierung, konstruktives Feedback, Johari-Fenster als Modell der Vermittlung	Führungskräfte

3. Der Coachingprozess als Orientierungsrahmen

Coaching entsteht oft durch Leidensdruck der Betroffenen, die eine unternehmens- und personenspezifische Schlüsselsituation erlebt haben.²⁶⁶ Coachinganlässe und -themen sind bei Einzelnen und bei Gruppen oftmals verschieden.²⁶⁷ Anlässe bei Einzelnen können sein: Vorbereitung auf neue Aufgaben, Entwicklung vorhandener Potentiale, Aufhebung oder Verringerung von Verhaltensdefiziten, Beseitigung von Leistungs- und Motivationsblockaden, Lösung persönlicher Probleme und Krisen, Erarbeitung einer individuellen Konfliktumgangskultur und Streitkultur. Anlässe bei Gruppen können sein: Planung und Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Aufbau und Implementierung eines veränderten Wertesystems, Einführung und Forcierung von Teamarbeit, Aufbau von Arbeits- und Projektgruppen, Trennung von langjährigen Führungskräften.

*Rauchfuß*²⁶⁸ unterscheidet zwei unterschiedliche Herangehensweisen in der Prozessberatung durch Coaching:

- Im analytisch orientierten Vorgehen steht die detaillierte Problembeschreibung im Vordergrund. Eine intensive Ursachenforschung schließt sich an, um auf dieser Grundlage Lösungen zu erarbeiten. Der Berater versucht sich, in die Klientensituation hineinzusetzen und gemeinsam nach Erklärungen für das Zustandekommen des Problems zu suchen.
- Im systemisch orientierten Vorgehen wird die Problembeschreibung nur kurz erörtert, Fragen wie »Wann tritt das beschriebene Problem nicht auf? Was tun Sie dafür, damit das Problem noch immer da ist?« schließen sich an. Der wünschenswerte Zustand wird angesprochen, die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen werden vom Klienten genannt. Die wechselseitigen Abhängigkeiten des Klientenverhaltens zu seiner Umwelt werden erforscht; zeitliche, räumliche und personale Perspektivwechsel werden versucht; Lösungen sind ohne die Benennung von Ursachen möglich; das Problem im eigentlichen Sinne wird zwar nicht gelöst, ist aber am Ende des Coachingprozesses nicht mehr relevant.

Der Beginn des Coachingprozesses und die aufkommenden Fragestellungen detailliert *Schreyögg*²⁶⁹:

- Die Eingangsdiagnostik mit der »richtigen Zielbestimmung«: Im Einzelcoaching mit der Klärung, ob auf Experten- oder Prozessberatung akzentuiert werden soll und welche (durch Rekonstruktion des Berufsfeldes) Ziele bzw. Zielbündel angestrebt werden sollen; im Gruppencoaching (Teilnehmer aus unterschiedlichen Organisationen) als breite Zielhorizonte, aus denen der Einzelne auswählen kann; im Teamcoa-

²⁶⁶ vgl. *Angermeyer*: Coaching 1997, S. 105

²⁶⁷ vgl. *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 31

²⁶⁸ vgl. *Rauchfuß*: Coaching 1997, S. 33

²⁶⁹ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 298ff., in Ansätzen auch *Vogelauer*: Coaching-Praxis 1998, S. 41ff.

ching (Teilnehmer aus einer kooperierenden Arbeitsgruppe) mit Zielreflexionen über vermeintlich bekannte Probleme und Zielvorstellungen.²⁷⁰

- Die Bestimmung des »richtigen« Setting: Der Berater hilft bei der richtigen Anordnung vor dem Hintergrund einer sorgfältigen Eingangsdagnostik, so z. B. bei der Wahl von Einzel- oder Teamcoaching oder die Kombination.
- Die Bestimmung des »richtigen« Verlaufs: Beim Langzeitcoaching über mehrere Jahre suchen Führungskräfte eine dauerhafte Begleitung durch den Coach, der Feedbackgeber und Solidarpartner ist; beim thematisch umschriebenen Coaching untersucht der Coach das Komplexitätsniveau einer Aufgabe und bestimmt dann die Anzahl der Sitzungen, oftmals fünf Doppelsitzungen; beim Krisencoaching reicht das Spektrum von einmaligen Interventionen (nur die Perspektive ist verengt) bis zu wöchentlichen und monatlichen Sitzungen zur Krisenoffenlegung, Krisenbearbeitung und der folgenden Stabilisierung.

*Hamann/Huber*²⁷¹ haben für das Mitarbeitercoaching von Führungskräften einen Ablauf entwickelt, der sich auf externe Coachingprozesse übertragen lässt:

- In der Entwicklung eines konkreten Anforderungsprofils werden Wissen, Können, Wollen und Mut zum Handeln des Gecoachten berücksichtigt, Wachstumschancen und somit Coachingbedarf ermittelt.
- Mit Hilfe eines Vertrages wird das gemeinsame Coachingziel ermittelt, dann der »Wachstumsknoten« durch Bilanzierung, hypothetische Fragen und Rollenspiele herausgearbeitet.
- Ein Wie-Plan sagt konkret, wie der Gecoachte das Ziel erreichen kann, durch Fragen des Coachs entwickelt er diesen selbst.
- Während des Coachingprozesses gibt der Coach Feedback, um die Fortschritte bewusst zu machen. Er nimmt Anleihen aus der Organisationspsychologie, die »Fälle« eines Industriepsychologen sind dabei denen eines Coachs nicht unähnlich.²⁷²

²⁷⁰ Im Rahmen der Zielbestimmung eines Coaching unterscheidet *Schmidt* in Alpha- und Beta-Ziele des Coaching:²⁷⁰ Das Alpha-Ziel besteht darin, die Führungskraft in allen latent und manifest vorhandenen Potentialen zu stärken und zu fördern. Beta-Ziele liegen u. a. in der Verbesserung der Kommunikation, Einleitung reflexiver Denkprozesse, Abbau von Blockaden, Entwicklung ganzheitlicher Problemansätze, Stärkung von Kreativität und Sensitivität, Aufbau einer Dialogkultur (vgl. *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 57). Dazu *Rieker*: »Im Prinzip geht es beim Coaching um kaum mehr, als Klarheit und neue Orientierung zu schaffen.«²⁷⁰ (*Rieker*: Coaching 1997, S. 186)

²⁷¹ vgl. *Hamann/Huber*: Coaching 1997, S. 59ff.

²⁷² vgl. zu den organisationspsychologischen Aspekten der Beratung *Rosenstiel*: Beratung 1991, S. 167ff.

Der Ablauf einer einzelnen Coachingsitzung sieht nach *Angermeyer* folgendermaßen aus:²⁷³

- Vorbereitung des Coachingtermins: Vordenken, Lösungsmethodik und –wege nachvollziehbar erarbeiten, Einführung in das Gespräch gestalten durch den Coach.
- Durchführung: Der Coach holt den Klienten dort ab, wo er steht, um ihn dahin begleiten zu können, wo er hin möchte. In einer Anwärmphase wird die Atmosphäre für das erste Abschalten gestaltet, das Tagesgeschäft sortiert. Dann werden die Themen fein abgestimmt, Ergebnisse vereinbart und nächste Schritte festgelegt. Es wird beredet und nicht eingeredet.
- Nachbereitung: Dokumentation, Zwischenwiedervorlage und Vereinbarung des nächsten Termins durch den Coach.

4. Methoden der Intervention

Der Coach und generell der Berater bedient sich der Intervention zur Veränderung von sozialen Systemen; wobei unter Intervention, in Anlehnung an *Eck*, Handlungen verstanden werden, »mit denen wir das Verhalten eines anderen Menschen (bzw. einer Gruppe oder Organisation) nach einem bestimmten Konzept beeinflussen oder leiten«²⁷⁴.

Das Spannungsfeld möglicher Interventionen ist in der Literatur breit gefächert. Es reicht allgemeinen Verhaltenselemente bis zu konkreten Handlungsanweisungen.²⁷⁵

Looss hat sich auf die einfachen Verhaltenselemente des Coachs, die während einer Coachingsitzung auftauchen, konzentriert:²⁷⁶

- Zuhören und Zusehen: Wahrnehmung von Aufforderungen und Appellen neben dem Inhalt des Gesagten, Wahrnehmung von Gesten, Körperhaltung und Atmung
- Nachfragen: meist aus einem anderen Bezugssystem als das des Klienten, Signalisation von Interesse seitens des Coachs
- Unterstützung geben: kurzfristige Ermunterungen, Bestätigungen, Anbieten von praktischer Hilfe, jedoch nicht dauerhaft, denn der Klient kann selbst sein Leben meistern

²⁷³ *Angermeyer*: Coaching 1997, S. 106

²⁷⁴ *Eck*: Beratung 1993, S. 36

²⁷⁵ Interventionsstile bei Individuen und Gruppen können dabei z. B. sein: die Transaktionsanalyse (TA) zur Herstellung von Autonomie der integrierten Persönlichkeit (vgl. hierzu ausführlich *Hagehülsmann*: Organisation 1998), die Neurolinguistische Programmierung (NLP) zur Förderung der menschlichen Kommunikation (vgl. hierzu ausführlich *Hege*: Kommunikation 1993 und zur systemischen NLP: *Bachmann*: Programmieren 1996 – dort ab S. 82 ein Literaturüberblick) und die Themenzentrierte Interaktion (TI) zur Identifizierung von den Kommunikationsprozess überlagernden Problemen (vgl. *Cohn*: Interaktion 1997; vgl. auch die Übersicht bei *Titscher*: Intervention 1991, S. 319 und die Aufzählung der unterschiedlichen Techniken auf S. 334ff.

²⁷⁶ vgl. *Looss*: Coaching 1991, S. 124ff.

- Förderung des Selbstaudruckes: Anleitung und Ermutigung für sanktionsfreien Ausdruck von Gefühlen, Erlernen eines erweiterten sprachlichen und gestischen Ausdrucksrepertoires
- Bedeutungen zur Disposition stellen: Klärungsarbeit sowohl bei Begriffen als auch im Verhalten
- Konfrontationen: intensiver Kontakt zwischen Klient und Coach mit klaren Aussagen, die sich erheblich zur Wahrnehmung, zum Denken und zum Wollen des Klienten unterscheiden
- Arbeitsvorschläge: z. B. Hausaufgaben für die nächste Sitzung²⁷⁷
- Erklären und Information geben: Erklärungen über psychologische, wirtschaftliche oder pädagogische Gegebenheiten

Seim/Seim präzisieren die Verhaltenselemente des Coachs und haben die »Basiswerkzeuge des Coachs« herausgearbeitet:²⁷⁸

- Lösungsorientierte Fragen z. B. zur Identifikation von Problem- und Lösungssystemen, zur Entstehungsgeschichte der Sitzung, zur Zielformulierung, zu unausgesprochenen Gedanken («Persönliche Berater stellen deshalb oft nur jene Fragen, die ihre Klienten erfolgreich verdrängen. Und sie helfen, Antworten zu finden, auf welche die Manager eigentlich von selbst kommen müssten.»²⁷⁹)
- Identifikation von Repräsentationssystemen: die sinnesspezifische Abbildung der Welt im Gehirn in Richtung visuell (das Sehen betreffend), auditiv (das Hören betreffend), kinästhetisch (das Gefühl betreffend) und olfaktorisch/gustatorisch (Geruch und Geschmack betreffend)
- Balancierung von Metaprogrammen: Erkennen und Ausgleichen von menschlichen Denkmustern u. a. lösungsorientiert – problemorientiert, verallgemeinern – spezifizieren, Ähnlichkeiten – Unterschiede, äußeres Verhalten und innere Reaktion, Denkstile (Visionär/Träumer, Realist/handlungsorientierter Denker, Kritiker/logischer Denker).

Königswieser/Exner entwickeln aus diesen allgemeinen Werkzeugen die sogenannten »systemische Interventionstechniken als Schatztruhe« und identifizieren folgende Techniken:²⁸⁰

- Zirkuläres Fragen, wie Fragen u. a. nach Rangfolgen (Wer hat die größte Belastung mit diesem Problem?), vorher/nachher (Was hat sich seit der Fusion verändert?), Alternativen (Angenommen, der Chef wird noch unsicherer – was passiert dann?), Unterscheiden von Subgruppen (Welches Bild würde die Verkaufsabteilung von der Firma zeichnen?)
- Paradoxe Interventionen wie positive Konnotation, Umdeutung, Reframing, Splitting, positive Symptombewertungen, paradoxe Verschreibungen oder Symptombewertungen

²⁷⁷ dies kann durch Medien wie Telefon und e-mail unterstützt werden; in den USA ist dies seit mehreren Jahren kommerzialisiert (vgl. *Janssen: Couch* 1998, S. 14)

²⁷⁸ vgl. *Seim/Seim: Konflikt-Coaching* 1996, S. 243f.

²⁷⁹ *Rieker: Coaching* 1997, S. 186

²⁸⁰ vgl. *Königswieser/Exner: Intervention* 1998, S: 35ff.; z. T. in Anlehnung an *Selvini Palazzoli u. a.: Paradoxon* 1985

- Analoge Interventionen wie Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Pantomimen, Märchen und Geschichten

Mögliche Themen einer Intervention im Einzelcoaching können nach *Maaß/Ritschl* sein:²⁸¹

- Ziele und Visionen: das Leben, was man wirklich leben möchte; sich und seinem Leben einen Sinn geben; Orientierung und Lebensqualität
- Motivation: sich in Bewegung setzen; »es« tun und machen; handeln und den nächsten Schritt gehen; Begeisterung entwickeln
- Kreativität: Zugang zur eigenen Kreativität; neue Sichtweisen entdecken; Handlungsalternativen finden; Wahlmöglichkeiten entstehen lassen
- Entspannung und Gesundheit: Gleichgewicht; Zentriertheit; den eigenen Rhythmus leben; Wohlbefinden; Ruhe; Lebensqualität gewinnen; aus seiner Mitte heraus handeln
- Kommunikation: Funktionierende, tragfähige, vertrauenswürdige, lebendige Beziehung im Arbeitsbereich; Sicherheit und Vertrauen in die eigenen Kommunikationsfähigkeiten; Flexibilität und Authentizität
- Kongruenz: Stimmigkeit; Echtheit; innen und außen klar sein; Zugang zu den eigenen Stärken und Fähigkeiten; persönliche Bestleistung
- Zeit: Eigenverantwortlicher und effektiver Umgang mit Zeit; realistische und gesunde Arbeitsbewältigung; Freude am Arbeitserfolg; Lebensqualität steigern
- Gedächtnis: Gedächtnisleistungen stärken; Erinnerungsfähigkeit erhöhen; wichtige Informationen leicht und kontextbezogen einprägen
- Selbstentfaltung: Selbstsicherheit; »In-Fluss-Sein«; Wohlbefinden und viele Wahlmöglichkeiten haben; Gesundheit und Gelassenheit

5. Anforderungen an den Coach

Es ist sinnvoll, die besondere Rolle des Beraters als Coach und die damit einhergehenden veränderten Anforderungen näher zu untersuchen. *Buchner*²⁸² unterscheidet den Moderator, der Verhalten steuert, den Trainer, der Fähigkeiten vermittelt, und den Coach, der Prozessberatung zur Teamentwicklung macht. Er übernimmt dabei verschiedenen Rollen²⁸³ z. B. als Gesprächspartner, Vertrauensperson, Feedbackgeber, Prozessbegleiter, Verhaltenstrainer, Lernbegleiter und schließlich Therapeut²⁸⁴ und wendet seinen persönlichen Stil und seine Interventionsmöglichkeiten²⁸⁵ an.

²⁸¹ vgl. *Maaß/Ritschl*: Coaching 1997, S. 65ff.

²⁸² vgl. *Buchner*: Team-Coaching 1996, S. 200 und System 1993, S. 23

²⁸³ vgl. *Schreyögg*: Coaching 1998, S. 190ff.

²⁸⁴ vgl. *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 58

²⁸⁵ vgl. die sieben Interviews mit Coaches im Buch von *Neubeiser*: Management-Coaching 1990, S. 71ff.

Der Coach muss mit sich selbst im Klaren sein: wenn der Coach mit seinen eigenen Energien gut umgehen kann, fördert er auch die Energie, die in der Gruppe und in der Organisation vorhanden ist²⁸⁶ Diese Anforderung ähnelt der an Systemische Berater, die in der Ausbildung das nötige Maß an Selbstreflexion kennen lernen sollen.²⁸⁷ Persönliche Authentizität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein; Fachkompetenz, die er in einem kontinuierlichen Lernprozess erweitert, um gemeinsam mit seinem Klienten zu lernen²⁸⁸. Der Coach muss nicht Experte sein und setzt sein Expertenwissen nur zurückhaltend ein,²⁸⁹ oder einfacher: Der Coach »weiß, dass er letzten Endes niemanden etwas beibringen kann, dass er nur Bedingungen herstellen kann, unter denen sein Gegenüber die notwendigen Entdeckungen und Erfahrungen selbst macht«:²⁹⁰

*Schmidt*²⁹¹ erstellt ein Profil mit persönlicher Kompetenz (u. a. Belastbarkeit, ganzheitliche Denkfähigkeit, Kreativität, Selbstverantwortungsbereitschaft), fachlicher Kompetenz (u. a. Führungserfahrung, Spezialwissen in Organisationspsychologie, Fähigkeit zur Erstellung von Konzepten, betriebswirtschaftliches Basiswissen) und sozialer Kompetenz (u. a. Konfliktbereitschaft, authentisches Verhalten und Handeln, Selbstdistanzierungsfähigkeit, Fähigkeit zum aktiven Zuhören). Bei einer Befragung von Schweizer Unternehmensberatern nach der Wichtigkeit des Wissens für Management Consulting rangiert das betriebswirtschaftliche Wissen zwar immer noch an erster Stelle, an zweiter aber schon »Soziologie/Psychologie«, noch vor Fremdsprachen, EDV-Wissen oder volkswirtschaftlichem Wissen.²⁹²

6. Coaching in Produktentwicklungsprozessen

Die Durchführung einer integrierten Aus- und Weiterbildung von Designmanagern, wie sie *Rummel* fordert²⁹³, reicht jedoch nicht, da die Intervention während eines Prozesses viel größere Möglichkeiten eines Lernprozesses beinhaltet. Gerade die schwierige Eröffnungsphase der Beratung hat zwei paradoxe Botschaften: Zum einen deutlich »Wir brauchen Berater, die uns helfen, wichtige Dinge in unserem Unternehmen zu verändern«, zum anderen auf der latenten Ebene »Wir möchten gerne unser Problem loswerden, aber als Organisation so bleiben können, wie wir sind«.²⁹⁴

²⁸⁶ vgl. *Weiß*: Selbst-Coaching 1991, S. 14

²⁸⁷ vgl. *Exner/Königswieser/Titscher*: Unternehmensberatung 1987, S. 270

²⁸⁸ vgl. *Hagehülsmann*: Organisation 1998, S. 285

²⁸⁹ vgl. *Whitmore*: Coaching 1995, S. 48

²⁹⁰ *Looss*: Partner 1986, S. 139

²⁹¹ vgl. *Schmidt*: Business-Coaching 1995, S. 201

²⁹² vgl. *Gross/Brügger*: Management-Consulting 1992, S. 56, die Frage nach »Wissen« wurde im Fragebogen zu wenig differenziert; es wird nicht klar, welches Tätigkeitsgebiet gemeint ist und welche Inhalte die Befragten mit den abgefragten Items verbanden

²⁹³ vgl. *Rummel*: Designmanagement 1995, S. 324

²⁹⁴ *Schober*: Beratung 1991, S. 356

Freimuth beschreibt diese Rolle in Person des Projektleiters, der in einem Prozess immer wieder die gewonnen Ergebnisse transparent macht, zu neuen Fragen ermutigt und mit ungeliebten Realitäten konfrontiert: »Es ist ein äußerst komplexer Prozess, für den man im allgemeinen wenig Verständnis aufbringt, vielleicht auch, weil man in dieser Rolle nicht unbedingt glänzen kann. Das Ziel ist auch primär, die anderen zum Glänzen zu bringen.«²⁹⁵

*König/Vollmer*²⁹⁶ schlagen vor, im Rahmen eines systemischen Projektmanagement dem Projektleiter einen Coach als Prozessberater zur Seite zu stellen. Er bietet neben der Ergänzung zur internen Sicht eine externe Perspektive und kann das Projektteam dabei unterstützen, sich über Ziele, Befürchtungen und mögliche Lösungsmöglichkeiten Klarheit zu verschaffen.

E. Zusammenfassende Betrachtung und Basis für die eigene Untersuchung

Die Komplexität des Problems »Produktentwicklung« findet bisher nicht ausreichend Niederschlag in der Theorie. Die Literatur bietet von streng formalisierten bis zu netzwerkartigen Strukturen eine Fülle von Ansatzpunkten zur Organisation von Designprozessen; die konkrete Intervention von Beratern bleibt aber ausgespart.

Die vorhandenen Studien sind willkürlich und bilden die tatsächlich ablaufenden Prozesse in der Beratung und im Designmanagement nicht genügend ab. Die tatsächlich ablaufenden Prozesse sind hochkomplex, besonders bei kreativen »emergenten« Prozessen. Es müssen individualisierte Problemlösungen folgen und ein designmanagementspezifischer Methodenpool entwickelt werden²⁹⁷, der die Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient²⁹⁸ berücksichtigt. Es fehlt an Kenntnissen über real ablaufende Prozesse, die im folgenden mit den Mitteln der qualitativen Forschung im allgemeinen und den narrativen Interviews im besonderen generiert werden sollen.

Es mangelt an konkreten Hilfestellungen bei der Begleitung der Aufgabenträger des Designprozesses im Betrieb. In Stellenprofilen ist z. B. viel von sozialer Kompetenz und Vermittlungsarbeit die Rede. Antworten auf die Fragen der Unterstützung dieser Koordinatoren durch konkrete Instrumente aber fehlen.

Im folgenden wird ein Prozess der Produktentwicklung genauer betrachtet und unter anderem Antworten auf den folgenden Fragen gesucht: Was passiert hinter den Kulissen der Produktentwicklung, welche Konflikte gibt es und was kann

²⁹⁵ *Freimuth*: Projektmanagement 1997, S. 154

²⁹⁶ *König/Vollmer*: Projektmanagement 1997, S. 25

²⁹⁷ *Meier-Kortwig*: DesignManagement 1997, S. 98

²⁹⁸ *Meier-Kortwig*: DesignManagement 1997, S. 98

Coaching als Prozessbegleitung leisten bzw. zu Veränderungen von Prozessen beitragen?

Zweiter Teil:

Methodischer Ansatz der eigenen Untersuchung

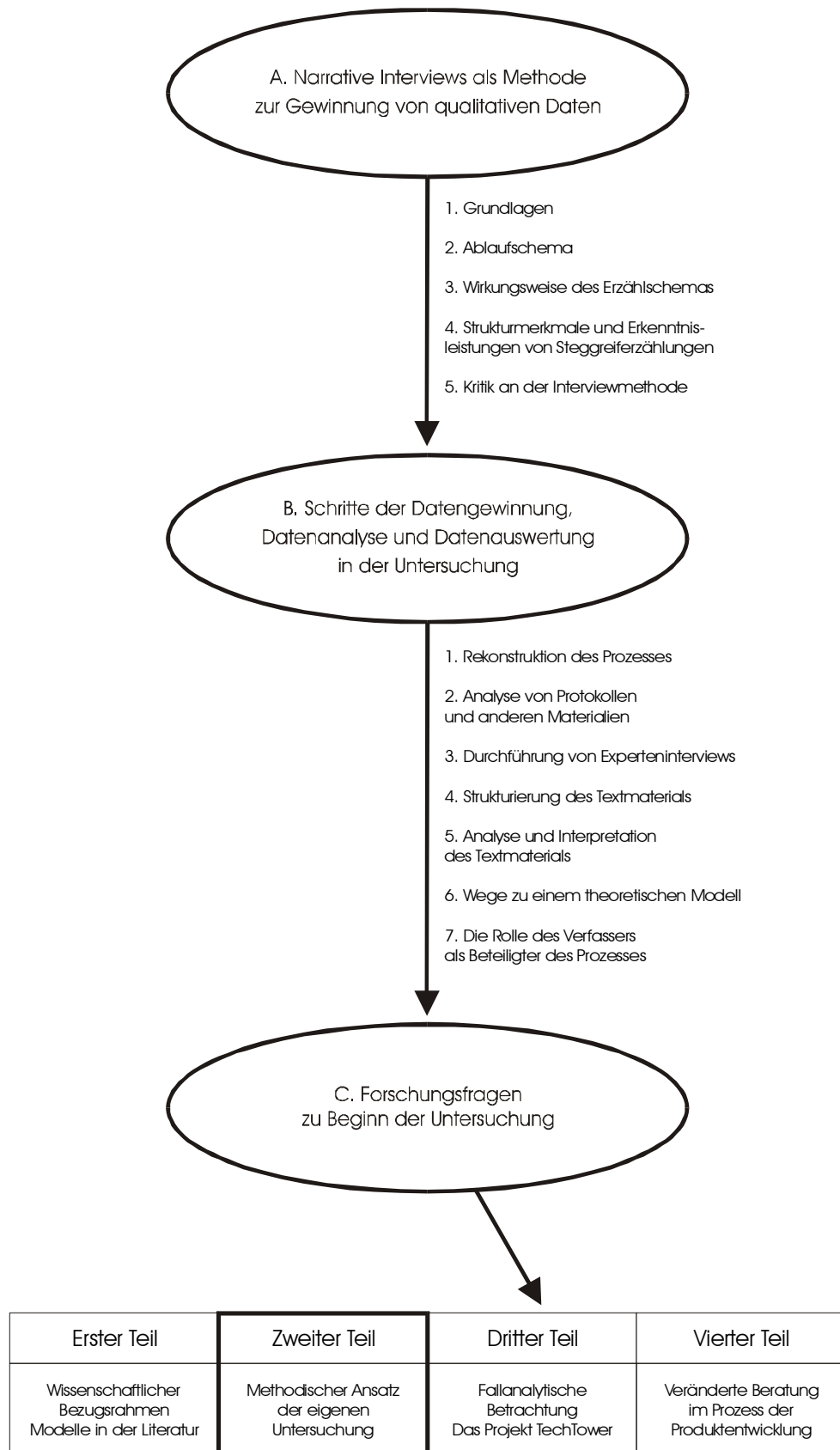


Abbildung 2: Überblick zweiter Teil

In diesem Teil wird die Methode des »narrativen Interviews« zur Datengewinnung in ihren Grundsätzen dargestellt und die Anwendung in der vorliegende empirische Untersuchung näher erläutert. Dies geschieht in ungewöhnlicher Ausführlichkeit. Der relativ neue Einsatz von narrativen Interviews in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung rechtfertigt aber diese umfassende Darstellung.

Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Wirkungsweisen des Erzählschemas in narrativen Interviews gelegt – die Kernaussagen des Modells von *Fritz Schütze* und der Schlüssel für die Zugänglichkeit der Interviews für die nachfolgende Auswertung.

Im zweiten Teil dieses Kapitels werden die konkreten Analyseschritte in der vorliegenden Untersuchung näher erläutert und die Auslegung des Verfassers dieser Arbeit für die gewählte Methode offengelegt. In diesem Zusammenhang werden auch die anderen Materialien, wie z. B. die Protokolle des Produktentwicklungsprojektes, vorgestellt. Das zentrale »Modell des Arbeitsbogens« bot die Struktur zur Auswertung und Abstraktion des erhobenen Interviewmaterials und wird im Kapitel zur Analyse und Interpretation des Textmaterials entsprechend gewürdigt.

Die Forschungsfragen, die sich der Verfasser zu Beginn der Untersuchung gestellt hat, werden am Schluss dieses Kapitels vorgestellt.

A. Narrative Interviews als Methode zur Gewinnung von qualitativen Daten

In die folgenden Überlegungen zu den methodischen Grundlagen fließen die Erfahrungen des Verfassers dieser Arbeit aus einer mehrjährigen Forschungstätigkeit ein. Die Erhebungs- und Analysemethodik wurde in der von *Fritz Schütze* und *Thomas Reim* geleiteten Forschungswerkstatt am Institut für Soziologie an der Universität Magdeburg erlernt und anhand von Fallbeispielen angewendet. Auch die Fragestellung dieser Arbeit war mehrmals Thema der erwähnten Forschungswerkstatt.

1. Grundlagen des narrativen Interviews

(a) Begriffsbestimmung

Als narratives Interview werden sozialwissenschaftliche Erhebungsverfahren bezeichnet, »welche den Informanten zu einer umfassenden und detaillierten Stegreiferzählung persönlicher Ereignisverwicklung und entsprechender Erlebnisse im vorgegebenen Themenbereich veranlasst«²⁹⁹. Narrative Interviews folgen nicht dem üblichen Frage- und Antwortschema, sondern es entsteht eine Erzählung

²⁹⁹ *Schütze*: Interview 1987, S. 49

selbst erlebter Ereignisse:³⁰⁰ Der Forscher stellt eine erzählgenerierende Anfangsfrage, der Informant erzählt seine Geschichte bis zum natürlichen Ende und bis die Kernaktivitäten des Handlungsschemas »Erzählen einer Geschichte« abgearbeitet sind. Handlungsziel ist es hierbei, den Informanten zu Erzählungen aufzufordern, die Ereignisse reproduzieren, »in welche er handelnd und erlebend selbst verwickelt war«³⁰¹. Narrative Interviews sind damit »ein systematisches Verfahren der Erkenntnisgenerierung«³⁰².

(b) Einordnung in die qualitative Sozialforschung

Atteslander unterscheidet bei der Erhebung von sozialen Daten vier Techniken:³⁰³ die Beobachtung, die Befragung, das Experiment und die Inhaltsanalyse. Im Rahmen der mündlichen Befragung teilt er in strukturierte, teilstrukturierte und stark strukturierte Interviews ein. Das narrative Interview findet sich in der Gruppe der wenig strukturierten Befragungen – neben der Gruppendiskussion, der Leitfaden- und der Fragebogenbefragung. *Mayring* präzisiert und benennt vier Interviewverfahren zur qualitativen Datenerhebung:³⁰⁴ das problemzentrierte Interview, das narrative Interview, die Gruppendiskussion und die teilnehmende Beobachtung. Er empfiehlt das narrative Interview als Methode dann, wenn schwer abfragbare subjektive Sinnstrukturen erforscht werden sollen.

*Spöhring*³⁰⁵ erläutert in den Basismethoden der nicht-standardisierten Datenerhebung die Beobachtung, das qualitative Interview und die qualitative Inhaltsanalyse. Im Rahmen der qualitativen Interviews sind vier Varianten für ihn relevant: das fokussierte (zentrierte), das problemzentrierte, das ethnografische und das narrative (erzählende) Interview. *Lamnek*³⁰⁶ ordnet ähnlich ein, er unterscheidet das narrative, problemzentrierte, fokussierte, Tiefen- oder Intensiv- und das rezeptive Interview. *Hopf*³⁰⁷ gibt einen Überblick über qualitative Interviews in der Sozialforschung und unterscheidet teilstandardisierte Interviews (Struktur- und Dilemma-, klinische, biographische oder problemzentrierte Interviews), fokussierte Interviews (als Spezialform der teilstandardisierten Interviews mit freierer Anregung von Stellungnahmen), narrative Interviews (mit dem autobiografisch-

³⁰⁰ vgl. *Hermanns*: Interviews 1992, S.119

³⁰¹ *Schütze*: Interview 1987, S. 49

³⁰² *Schütze*: Interview 1987, S. 250. Interessanterweise schlagen *König/Vollmer* das narrative Interview neben anderen Diagnoseverfahren im Rahmen Systemischer Organisationsberatung vor (*König/Vollmer*: Organisationsberatung 1997, S. 152f.); so ließe sich die hier eingesetzte Methode der Datengewinnung zu Rekonstruktion des Prozesses auch als Diagnosemethode für Veränderungen im Sinne einer Beratung nutzen. Mit Recht weisen *König/Vollmer* aber auf die Schwierigkeiten hin, die für unerfahrene Interviewer auftreten, wenn bei der Bewußtmachung des Interviewten, z. B. der »falschen« Berufswahl, diese Probleme bearbeitet werden sollen.

³⁰³ vgl. *Atteslander*: Methoden 1991, S. 95ff.

³⁰⁴ vgl. *Mayring*: Sozialforschung 1990, S. 45ff.

³⁰⁵ vgl. *Spöhring*: Sozialforschung, 1989, S. 121ff.

³⁰⁶ vgl. *Lamnek*: Sozialforschung, 1995, S. 68ff. sowie seine vergleichende Tabelle auf S. 91

³⁰⁷ vgl. *Hopf*: Interviews, 1991, S. 177ff.

narrativen Interview als Spezialform) und diskursive Interviews (in der Tradition der Aktionsforschung und der handlungstheoretisch orientierten Psychologie).

*Schütze*³⁰⁸ ordnet die narrativen Interviews der kommunikativen Sozialforschung im Rahmen einer interpretativen Soziologie zu, denn »Sozialforschung muss mit den Gesellschaftsmitgliedern kommunikativ interagieren«. Dabei soll der Forscher zunächst nur zuschauen, zuhören und offene Fragen stellen, die Gesellschaftsmitglieder (und damit die zu untersuchende Gruppe) haben mehr Einsichten in ihren Lebenszusammenhang als die untersuchenden Sozialforscher. Der Sozialforscher soll Interpretationszusammenhänge erkennen und die Perspektiven der Interaktionspartner je für sich minutiös explizieren, auf ihre jeweilige Handlungsfunktionalität in strukturieren Beschreibungen überprüfen und systematisch konfrontieren.³⁰⁹ *Hoffmann-Riem*³¹⁰ folgt Schützes Einordnung des narrativen Interviews in die interpretative Sozialforschung. Sie konkretisiert drei Methoden: die teilnehmende Beobachtung, die Konversations- und Inhaltsanalyse und das situationsflexible Interview. In letzterem findet sich – neben dem Leitfaden- und dem standardisierten Interview – das narrative Interview. Für sie gibt es wenig methodische Äquivalente in anderen Methoden, um die Bedeutung von Handlungen und deren Interpretation besser erforschen zu können.

Der Einsatz von narrativen Interviews als Methodik ist in den Wirtschaftswissenschaften relativ neu. Erst seit einigen Jahren gewinnt die qualitative Sozialforschung an Bedeutung, das narrative Interview ist erst in wenigen Veröffentlichungen zu finden. Die Betrachtung von handelnden Personen im ökonomischen Umfeld unter Zuhilfenahme des narrativen Interviews zur Datengenierung findet sich zum Beispiel bei *Schütze*, der die Biographie eines Müllers analysiert.³¹¹

(c) Stoßrichtungen und Funktionsbedingungen

Narrative Interviews haben drei Stoßrichtungen³¹²: Erstens die Herausarbeitung von elementaren Prozessstrukturen, zweitens die Analyse von sozialen Prozessen und drittens schließlich eine biographische Beratung mit den Betroffenen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die kollektiven Ereignisabläufe und Probleme gelegt, die von Akteuren erlebt, gestaltet und erlitten werden.³¹³

Das Zustandekommen einer »Erzählung eigenerlebter Geschichte«³¹⁴ durch den Interviewpartner ist eine der wesentlichen Funktionsbedingungen für narrative Interviews. Der Partner im Interview wird in der Einstiegsphase aufgefordert, eine

³⁰⁸ vgl. *Schütze*: Sozialforschung 1978,, S. 117ff.

³⁰⁹ Der Verfasser verzichtet an dieser Stelle auf die Darstellung von offenen, nicht an die Fragenbogenmethode angelehnte Interviewverfahren, einen Überblick gibt z .B. *Schütze*: Interview 1987, S. 16ff.

³¹⁰ vgl. *Hoffmann-Riem*: Lebenssituation 1994, S. 47ff.

³¹¹ vgl. *Schütze*: Biographieanalyse 1991, S. 206ff.

³¹² vgl. *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 292f.

³¹³ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 51

³¹⁴ *Schütze*: Erzählungen 1976, S. 163

Geschichte zu erzählen. Entweder eine biographische Geschichte im Sinne der Lebensgeschichte oder einzelne Aspekte in dieser Geschichte wie z.B. den Einstieg ins Berufsleben, die Adoption eines Kindes oder – wie in dieser Arbeit – der Prozess einer Produktentwicklung. Das Grundmuster des narrativen Interviews ist immer gleich: Nach der Bitte des Interviewers, eine Geschichte zu erzählen, agiert der Interviewte in der Phase der Haupterzählung allein, der Interviewer ist in der Position des »Nur-Zuhörers«. Als Vorbedingung muss ein Informationsgefälle zwischen beiden bestehen, der soziale Rahmen muss vorhanden und eine Vertrauensgrundlage gegeben sein. In der Nachfragephase versucht der Interviewer sein Gegenüber durch narratives Nachfragen dazu zu bewegen, einzelne Abschnitte der Geschichte noch zu detaillieren. In der Bilanzierungsphase soll versucht werden, die eigenerlebte Geschichte des Interviewpartner auf eine theoretische Ebene zu transportieren. Hier ist Platz für Vermutungen, Hypothesen und Erklärungen, »warum alles so gekommen ist« – wiederum ohne das inhaltliche Engagement des Interviewers.

Im narrativen Interview treffen – je nach Phase – zwei Prinzipien aufeinander:³¹⁵ Das Prinzip des spontanen Erzählens sowie des Zuhörens und gelegentlichen Eingreifens (Phase der Haupterzählung) und das Prinzip des gezielten, an festen Prinzipien orientierten Nachforschens durch Fragen (Phase des Nachfragens). Zusammen angewendet, würden diese beiden Prinzipien sich gegenseitig stören. Durch die, in narrativen Interviews übliche, strenge Trennung zwischen Zuhören und Nachfragen können jedoch beide Prinzipien genutzt und wertvolle Daten für die Analyse hervorgebracht werden. Zu unterscheiden ist dabei das immanente und exmanente sowie das argumentative Nachfragen.

(d) Idealisierte Unterstellungen und thematische Fokussierung

Um Kommunikation überhaupt entstehen zu lassen, müssen zwischen den Interaktionsteilnehmern bei der Gesprächsorganisation (also auch bei der Durchführung von narrativen Interviews) idealisierte Unterstellungen bestehen:³¹⁶

- Die »*Annahme von der Vertauschbarkeit der Standorte*« überbrückt das Problem, dass derselbe Gegenstand für mich etwas anderes bedeutet als für meine Mitmenschen. Ich kann jederzeit die Position wechseln und würde den Gegenstand in derselben Distanz und die typischen Aspekte wie mein Gegenüber selbst sehen.
- Bei der »*Annahme von der Kongruenz der Relevanzsysteme*« gehen Sprecher und Hörer davon aus, dass sie die Gegenstände aufgrund ihrer biographischen Geschichte unterschiedlich sehen, die Interpretation der Objektwelt in einer praktischen Handlung aber weitgehend identisch ist.
- In der »*et-cetera-Annahme*« wird davon ausgegangen, dass der Sprecher mit der Verwendung eines Begriffes einen umfassenden Zusam-

³¹⁵ vgl. *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, S. 34f.

³¹⁶ vgl. *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, S. 25

menhang meint und der Zuhörer diesen Zusammenhang bei der Entscheidung über die Bedeutung dieses Items ausfüllt oder fähig ist, mit der Bedeutungsentscheidung so lange zu warten, bis er zusätzliche Informationen erhält.

- In der »*Annahme des gemeinsamen Handlungsschemas*« wird die Situation definiert nach der Regel: Wir halten uns gemeinsam an ein verbindlich ausgehandeltes Handlungsschema, Abweichungen werden in beiderseitigem Einvernehmen ausgehandelt.

Narrative Interviews können das gesamte Leben eines Informanten beinhalten oder aber ganz gezielt einzelne Lebensabschnitte umfassen.³¹⁷ In den narrativen Interviews dieser Studie fokussierte der Interviewer seine Partner auf einen bestimmten Lebensabschnitt: die Mitarbeiter in einem Team zur Entwicklung eines neuen Computergehäuses.

2. Das Ablaufschema des narrativen Interviews

Es können fünf Phasen des narrativen Interviews unterschieden werden³¹⁸

- *Einstiegsphase*: Ist das Einverständnis zum Interview gegeben worden und das Gespräch zustande gekommen, muss der Interviewer die Vertraulichkeit der Verwertung der Aufzeichnung zusichern und die Vertrauensbasis zwischen sich und dem Interviewpartner vergrößern. Ist diese Basis prinzipiell hergestellt, bittet der Interviewer den Partner, seine Lebensgeschichte oder einen Abschnitt aus seinen Leben zu erzählen. Dabei wird dieser Stimulus bewusst offen gehalten und nicht auf bestimmte Ereignisse oder Subthemen Bezug genommen.
- *Phase der Haupterzählung*: Wenn dieser Prozess der »Erzählung der eigenerlebten Geschichte« in Gang gebracht worden ist, beginnt der Interviewpartner seine Geschichte zu erzählen. Aufgabe des Interviewers ist es nun, diesen Fluss der Erzählung in Gang zu halten und lediglich Rückmeldungen durch Rezeptionssignale wie »mhm« im Sinne des aktiven Zuhörens zu geben. Keinesfalls darf er die erzählte Geschichte kommentieren oder sogar eigene Erlebnisse mit einbringen. Diese Zurückhaltung ist Kernpunkt der Forschungsmethode, denn diese Erzählsituation ermöglicht dem Erzähler »auch beim Präzisieren von Erfahrungszusammenhängen im Erzählablauf eine Fokussierung auf die eigene Lebensgeschichte und deren identitätskonstituierenden Interaktionsgeflechte, indem neben den empirischen Zuhörer die wichtigsten Interaktions- und Beziehungsinstanzen der eigenen Vergangenheit und des eigenen Selbst treten«³¹⁹.
- *Nachfragephase*: Der Interviewte signalisiert das Ende seiner Erzählung durch eine »Erzählkoda«³²⁰ (in den Interviews dieser Arbeit z. B. durch den Satz »Ja na gut ... bis dahin erstmal«). Diese Koda schließt die Dar-

³¹⁷ vgl. den Überblick bei *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, S. 37ff.

³¹⁸ vgl. *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, S. 39ff. und *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 285

³¹⁹ *Schütze*: Figuren 1984, S. 79

³²⁰ vgl. *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 285

stellung des Ereignisablaufes und leitet die Kommunikationsaufmerksamkeit wieder in die Gegenwart der Gesprächs- und Lebenssituation. Sie ist oftmals mit einer Gesamtbewertung des Geschehens verbunden.³²¹ Erst dann verlässt der Forscher seine Nur-Zuhörerrolle und tritt sein Gegenüber, bestimmte Passagen seiner Erzählung vertieft zu erzählen oder zu präzisieren. Dies gilt sowohl für Erzählpassagen, die der Interviewer nicht verstanden hat, als auch für Teile der Erzählungen, die sich generell nicht in die Chronologie integrieren lassen und nicht plausibel erscheinen. Auch dieses Nachfragen ist erzählgenerierend, d. h. der Forscher ist bemüht, den »status quo im Erzählvorgang«³²² wiederherzustellen und dem Interviewten einige Vorstellungspassagen seiner Erzählung ins Gedächtnis zurück zu rufen. So kann der Interviewte seine Erzählung weiter detaillieren. Dies gelingt durch das Zitieren von narrativen Passagen und eine Erzählaufforderung wie z. B. »und wie ist das weitergegangen? Kannst Du das noch mal erzählen?«.

- *Bilanzierungsphase*: hier wird versucht, den Interviewten dazu zu bewegen, seine eigenerlebte Geschichte zu abstrahieren, um den »Sinn« des Gangs der Erzählung auf einen Nenner zu bringen. In dieser Phase geht es »um die Nutzung der Erklärungs- und Abstraktionsfähigkeit des Informanten als Experte und Theoretiker seiner selbst«.³²³ Diese Bilanz kann durch einen Ausblick in die Zukunft ergänzt werden. Der Interviewer ist auch hier nur Stichwortgeber im Sinne einer einzelnen Frage. Auch hier stellt er seine Position, seine Meinung zu bestimmten Verläufen zurück.
- *Abschlussphase*: Jedes Gespräch erfordert ein »positives Ende« für beide Gesprächspartner. Der Interviewte braucht die Rückmeldung, dass der Interviewer mit seiner Erzählung zufrieden ist. Der Interviewer selbst benötigt eine psychische Entlastung, da er ja bis jetzt in der Rolle des »Nur-Zuhörers« geblieben war – mit höchster Aufmerksamkeit. Er hat sich stark zurückhalten müssen, daher hat er ein starkes Bedürfnis, wieder normal zu reden.³²⁴

3. Wirkungsweise des Erzählschemas in narrativen Interviews

(a) Zugzwänge des Erzählens

Schütze hat in seinen Forschungen mit Hilfe von narrativen Interviews drei Zugzwänge des Erzählens herausgearbeitet, in die der Erzähler im Laufe seiner Erzählung immer wieder gerät: ³²⁵

- Durch den *Gestaltschließungszwang* muss der Informant im narrativen Interview den Gesamtzusammenhang und die einzelnen Situationen

³²¹ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 167f.

³²² *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 285

³²³ *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 285

³²⁴ vgl. *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, S. 42

³²⁵ vgl. *Schütze*: Repräsentation 1982, S. 571ff.

seiner Erzählung repräsentieren. Dabei werden alle signifikanten früheren und späteren Ereignisse erzählt. Was »signifikant« ist, wird bestimmt durch die aktuelle Erfahrung mit den historischen Ereignisknotenpunkten, die sich allmählich aufbauende Gesamtgestalt der Geschichtenepisoden und die sachlichen und logischen Abhängigkeiten zwischen den Teilereigniszusammenhängen. Der Gestaltschließungszwang bewirkt die Rekapitulation aller wesentlichen Teilereigniszusammenhänge der erlebten Geschichte.

- Durch den *Kondensierungszwang* ist der Erzähler bei seiner Geschichte gezwungen, allein das zu erzählen, was an Ereignisknotenpunkten wirklich relevant ist – schon allein deshalb, da nur eine begrenzte Zeit für die Erzählung zur Verfügung steht.³²⁶ Es wird also nur das Ereignisgerüst der erlebten Geschichte und die, zum Verständnis unumgängliche Darstellung der Entstehung und der Folgen von Ereignisknotenpunkten erzählt.
- Durch den *Detaillierungszwang* schließlich hält sich der Informant bei der Reihenfolge der Ereignisse seiner Erzählung an die tatsächlichen, im historischen Gesamtzusammenhang erfahrenen Ereignisse und ihrer Reihenfolge. Berichtet er über Ereignis A, so muss er auch über Ereignis B berichten, soweit es kausal und/oder intentional mit Ereignis A zusammenhängt. Ist dies nicht der Fall, fehlt der Erzählung sowohl die kausale Logik der Abfolge der Ereignisse als auch die intentionale Logik der Zusammenhänge von Handlungsplanungen. Damit der Zuhörer die Geschichte verstehen kann, ist der Erzähler zur Detaillierung gezwungen. Dabei rückversichert er sich immer wieder beim Zuhörer: Sprachlich (z. B. »ja«, »hm, hm«), parasprachlich (z. B. Kopfnicken) und explizit durch Nachfragen (z. B. »Ist das gut so?«).

Der Erzähler muss also den Sachverhalt gegen andere abgrenzen und in sich schließen (Gestaltschließungszwang), vieles weglassen und anderes global zusammenfassen (Kondensierungszwang) und schließlich soweit ins einzelne gehen wie notwendig (Detaillierungszwang).³²⁷

(b) Vorbedingungen³²⁸

Damit die oben beschriebenen Zugzwänge des Erzählens auch wirksam werden, sind drei Bedingungen zu erfüllen:

- Der Erzähler muss als der tatsächlich Handelnde involviert sein, damit der fortlaufende Umschlag von eigenen Handlungsmotivationen und/oder Handlungserwartungen auch erzählt werden kann. Der Forscher muss diesen Umstand bereits bei der Auswahl seiner Informanten berücksichtigen.³²⁹

³²⁶ In allen durchgeführten Interviews fragten die Informanten schon vor dem Gesprächstermin nach der Dauer und erhielten als Antwort vom Interviewer die Zeitangabe »zwei bis drei Stunden«.

³²⁷ vgl. *Schütze*: Kommunikationsschemata 1977, S. 162

³²⁸ vgl. *Schütze*: Repräsentation 1982, S. 573f.

³²⁹ siehe S. 91 dieser Arbeit

- Die Erzählung muss thematisch begrenzt sein, damit der Erzähler den narrativen Zusammenhang auch überblickt. Der Forscher muss dies bei der Formulierung seiner Ausgangsfrage für den Start des narrativen Interviews berücksichtigen.³³⁰
- Die Erzählung muss Stegreifcharakter haben, eine spezielle Vorbereitung durch den Informanten muss verhindert werden. Der Forscher kann dies durch den Vorschlag eines narrativen Teilthemas erreichen, aus dem der Informant keine Handlungsanweisungen zur Vorbereitung ableiten kann.
- Besonders in der Phase der Haupterzählung muss sich der Forscher strikt als Zuhörer verhalten, damit der Informant den dreifachen Zugzwang des Erzählens nicht verlässt.³³¹

(c) Rekonstruktion der Struktur des tatsächlichen Handelns und Erfahrens³³²

Sind die oben genannten Vorbedingungen erfüllt, bleibt die Frage zu erörtern, ob die genannten Erzählgugzwänge dazu beitragen, dass in der Erzählung die Struktur des tatsächlichen Handelns und Erfahrens auch überhaupt rekonstruiert wird.

- Der Detaillierungszwang führt zu Erzählungen, in deren Rekonstruktion der Erzähler sich noch einmal in die Kette der Ereignisse verflochten sieht, Handlungsorientierungen werden in der Logik der damals aktuellen Abläufe geordnet. Eine theoretische Reinterpretation – und damit verbundene Manipulationsmöglichkeiten – unterbleibt.
- Gestaltschließungs- und Kondensierungszwang bewirken, dass all das und nur das an Handlungsabläufen erzählt wird, was auch relevant ist. Der Erzähler bewertet Ereignisse auf ihre Wichtigkeit hin – gewöhnlich mit sprachlichen Ausführungen, die orientierende Grundpositionen relativ eindeutig zum Ausdruck bringen.
- Der Kondensierungszwang führt zur automatischen Kontrastierung von Handlungsabsichten mit Handlungsrealisierungen und zur Kontrastierung von früheren und späteren Handlungsabsichten. Dies ist keineswegs widersprüchlich, sondern alltäglich: Handlungsabsichten verändern sich im tagtäglichen faktischen Handeln und Erleben.
- Detaillierungs- und Gestaltschließungszwang führen in Erzählungen auch zur Darstellung von »heiklen Ereignissen«, die in standardisierten Interviews meist unerwähnt bleiben. Hat der Informant erst einmal mit dem Erzählen begonnen, werden auch diese Ereignisse berichtet, da ansonsten der Erlebniszusammenhang für den Zuhörer nicht plausibel wäre.

Alle drei Zugzwänge verhindern die (bewusste oder unbewusste) Eliminierung von Ereignissen, über die der Informant lieber schweigen würde. Verstrickt er

330 siehe S. 93 dieser Arbeit

331 vgl. *Schütze*: Erzählungen 1976, S. 228

332 vgl. *Schütze*: Repräsentation 1982, S. 574ff.

sich in sachliche oder logische Widersprüche, so wird er versuchen, durch weitere fingierte oder verzerrte Darstellung der Ereignisse die Erzählung zu harmonisieren und zu plausibilisieren. Der Informant wird bestrebt sein, den Narrationsgrad seiner Erzählung zu senken oder ganz aus der Narration auszusteigen. Diese Textstellen sind eindeutig zu identifizieren und später zu interpretieren z.B. wenn der Erzähler in die Betrachtungen mit legitimierenden oder leerformelhaften Betrachtungen ausweicht oder zu einem Sprecherwechsel auffordert. Hier liegt die passive Rolle des Forschers, der durch narratives Zwischen- und Nachfragen versuchen muss, den ursprünglichen Erzählungszustand wiederherzustellen.

4. Strukturmerkmale und Erkenntnisleistungen in Stegreiferzählungen

(a) Personal der Erzählungen³³³

In jeder Erzählung gibt es zunächst den Erzähler als Produzenten der Erzähldarstellung und den Zuhörer, der dem Erzähler ein monologisches Rederecht einräumt. Weiterhin die Ereignisträger innerhalb des Ablaufes und den Geschichtsträger, der in zentraler Art und Weise von den Veränderungswirkungen der Ereignisse betroffen ist. In mündlichen Erzählungen sind Erzähler und Geschichtsträger in der Regel identisch³³⁴, es besteht jedoch die Möglichkeit, dass der Erzähler in Teilen seiner Erzählung nur Mitakteur war und sich nicht als Zentrum des Handelns und Erlebens begreift.

(b) Erzählsegmentierung³³⁵

Erzählungen sind durch ihre natürliche Darstellungssegmentierung ein Rekonstrukt der Phasen und Aufmerksamkeitslinien des damalig Erlebten.³³⁶ Dabei werden zum einen einzelne Erzähleinheiten verkettet, zum anderen vom Erzähler auch größere Erlebnis- und Ereigniszusammenhänge aufgespannt.

Erzählungen beinhalten nicht nur die äußeren Ereignisabläufe, sondern stellen narrativ und beschreibend auch die Innenwelt des damaligen Erlebens des Erzählers dar. Dabei können Unterschiede in der jetzigen Sichtweise des Erzählers und des damaligen Geschehens auftreten, ein Zeichen für die veränderte Identität des Erzählers.

Halbvergessene und partiell verdrängte Erfahrungen des Erzählers können durch Narration wieder ins Licht befördert werden. Dies geschieht erzähldynamisch sowohl in direkter Formulierung als auch in indirekten Ausdrücken, wie Stellen der Verzögerung oder der Unordnung der entsprechenden Erzähldarstellung.

³³³ vgl. *Schütze*; Interview 1987, S. 61f.

³³⁴ zu anderen Ansätzen vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 62ff.

³³⁵ vgl. zum folgenden *Schütze*: Figuren 1984, S. 91 Interview 1987, S. 99ff

³³⁶ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 94ff

Biographische und kollektivhistorische Ausblendungsmechanismen³³⁷ können zumindest partiell überwunden werden.

Der Erzähler kann auch über Ereignisse berichten, die er gar nicht selbst miterlebt hat, die aber in ihren Auswirkungen seine eigenen Handlungsabläufe bestimmt haben. Auch dies muss der Erzähler nicht explizit formulieren oder damals überhaupt zur Kenntnis genommen haben, der Zuhörer schließt dies aus Beschreibungen von Handlungsplanungen, die z. B. scheiterten und somit die perspektivische Beschränkung der Sichtweise in der Darstellung dokumentieren.

Schließlich wird in nicht-narrativen Darstellungsteilen die bewertende Haltung des Erzählers zum Geschehen deutlich. Diese Stellen sind intuitiv wahrnehmbar, es kann so zwischen dem Geschehen und der nachträglichen Meinung des Erzählers unterschieden werden.

Durch sogenannte Rahmenschaltelemente wie »ja und dann«, oder »und jetzt«, durch Pausen, durch ansteigende Intonation, durch Rahmenschaltelemente und Erzählgerüstsätze segmentiert der Erzähler seine Geschichte. Am Ende solcher Segmente finden sich häufig ergebnissichernde Schlussbemerkungen und/oder Bewertungen und theoretische Kommentare, Pausen oder fallende Intonationen. Erzählsegmentierung wirkt in drei Ebenen: In der Verkettung von einzelnen natürlichen Erzähleinheiten, in der Feindifferenzierung dieser Segmente und in der Ebene der Verknüpfung von verschiedenen Erzähleinheiten zu suprasegmentalen Gliederungszusammenhängen.³³⁸

In Erzählsegmenten sind folgende Feindifferenzierungen anzutreffen:

- *Kernerzählsätze* sind das tragende Gerüst der Erzählung. Sie formulieren Zustandsveränderungen der Situation des Geschichtsträgers und/oder seiner Innenwelt. Die Reihenfolge der narrativen Erzählsätze spiegelt im großen und ganzen die Reihenfolge der berichteten Ereignisse wider.³³⁹ Nach einem oder mehreren Erzählgerüstsätzen kann die Geschichte mit Erzähldetaillierungen expandiert werden.
- Neben Kernerzählsätzen gibt es *deskriptive Sätze* zur Beschreibung von sozialen Bedingungen, epochalen Zuständen oder Situation Umständen und argumentative Sätze, in denen der Erzähler Orientierungen, Erklärungen und Identität in seiner Vorstellung zum Ausdruck bringt. Diesen Erzähldetaillierungen sind häufig Kernerzählsätzen angehängt, sie werden in Erzählungen zudem häufig auch expandiert.
- Es schließen sich *Ergebnissicherungssätze* an, mit denen »die systematischen Veränderungen des inneren und äußeren Zustandes«³⁴⁰ vom Informanten festgehalten werden. Sie finden sich häufig am Ende von Erzählsegmenten und sind mit Abschlußformulierungen verbunden. Es

³³⁷ vgl. Schütze: Interview 1987, S. 253f.

³³⁸ Diese Suprasegmente öffnen den Blick auf Prozessabläufe, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen.

³³⁹ vgl. Schütze: Interview 1987, S. 60f.

³⁴⁰ Schütze: Figuren 1984, S. 88

können ebenfalls noch *argumentative Stellungnahmen* oder *evaluative Kommentare* folgen.

Die funktionelle Gliederung eines Erzählsegmentes sieht im Idealfall folgendermaßen aus: Erzählsegment-Ankündigung, Kernerzählsätze, Erzähldetaillierung (u.U. einschließlich narrativer, beschreibender und argumentativer Darstellungsexpansionen), Ergebnissicherung (u.U. mit evaluativem Zusatzaspekt) und selbsttheoretisch-argumentativer Kommentar.³⁴¹ Natürlich kann diese Gliederung vom Erzähler verletzt werden und z. B. nur aus Erzählgerüstsätzen ohne Detaillierungen bestehen. So entstehen gerade durch die Nicht-Realisation von funktionalen Elementen Schlussfolgerungen auf die textformale Analyse.

Auf der Ebene der größeren (suprasegmentalen) Erzählzusammenhänge können drei Arten des Ausdrucks von Zustandsveränderungen beobachtet werden:³⁴²

- Abschattierung der Darstellungslinie z. B. in indirekten Andeutungen, die Vorankündigungscharakter haben können
- Suprasegmentale Markierer z. B. Gegensatzkonstruktionen von Erzählsätzen, Evaluationen, Abwandlung der retrospektiven Haltung des Erzählers
- Fokussierte Beurteilungs- und Erzählsätze z. B. in der Sprachform von beurteilenden Kommentaren, Zustandsbeurteilungen

Neben diesen Erscheinungen der Erzählsegmentierung sind Erscheinungen der natürlichen Darstellungsfokussierung zu unterscheiden:³⁴³ Mit Formeln wie »So weit das. Ich muss jetzt noch sagen ...« wird die Aufmerksamkeit des Zuhörers zusätzlich auf unterschiedliche Erlebnis- und Erzähllinien gelenkt. Hier sind konkurrierende Handlungsverflechtungen oder sogar verschiedene wichtige Akteure mit unterschiedlichen Ereignisverstrickungen zu finden.

(c) Darstellung von inneren Zuständen³⁴⁴

In Erzählsegmenten sind fast immer Teilabschnitte mit der Formulierung von inneren Zuständen des Erzählers und dessen Interaktionspartners zu finden:

- Detaillierte Subsegmente, die häufig mit Verben des Wissens, Meinens, Glaubens, Denkens, Empfindens und Fühlens eingeleitet werden
- Detaillierungsergänzungen zu inneren Befindlichkeiten, die häufig bei szenischen Höhepunktsschilderungen auftreten
- Darstellung des Leidens am Nichtwissen über Ereignisse, Weltausschnitte und Befindlichkeiten mit dem Ausdruck der inneren Orientierungslosigkeit und Fremdheit
- Feststellungssätze z. B. in Kernerzähl- und Ergebnissicherungssätzen, die eine Identitätsänderung auf den Punkt bringen

³⁴¹ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 107

³⁴² vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 111f

³⁴³ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 117f.

³⁴⁴ vgl. zum folgenden *Schütze*: Interview 1987, S. 119f

- Zitate der wörtlichen Rede des Interaktionsgegners (Verben des Glaubens, Denkens, Meinens, Sagen, Empfindens oder Merkens) und z. B. Beschreibung der Körperhaltung als Vermutung über dessen innere Zustände

Hier leistet die Stegreiferzählung mehr als die Handlungspraxis in der normalen Kommunikation, denn dort werden innere Zustände häufig nur indirekt oder symptomatisch ausgedrückt (außer bei besonderen Anlässen, dann wird der aktuelle Handlungsablauf unterbrochen).

(d) Argumentative Stellungnahmen als Ausdruck der theoretischen und evaluativen Haltung³⁴⁵

Bewertende und theoretisch-reflektierende Passagen sind gegenüber narrativen Darstellungen intuitiv und eindeutig wahrnehmbar. Der Aussagemodus ist nicht mehr erzählend, sondern argumentativ, abstrakt-beschreibend und bewertend-stellungnehmend in Form von Vermutungen, Behauptungen, Erklärungen, Rechtfertigungen, Einschätzungen, Vergleichen, Deutungen, Beurteilungen, Bewertungen, Anklagen, Bilanzierungen usw. Diese Passagen heben sich deutlich vom Erzählstrom ab, der Tonfall wird andersartig, der Zuhörer direkt einbezogen z. B. durch zustimmungserheischende Partikel.

Folgende Textsorten sind zu unterscheiden:

- argumentative Textsorten: allgemeine Prädikate in behauptender und/oder begründender Funktion
- abstrakt-beschreibende Textsorten: charakterisierende Prädikate, die auf Merkmale der Verrichtung abzielen
- bewertende Textsorten: evaluative, einschätzende Prädikate

Die Erkennbarkeit von argumentativen Passagen wird zusätzlich durch den Wechsel des zeitlichen Darstellungsstandpunktes angezeigt. Theoretische Reflexionen haben stets zum Gegenwartsstandpunkt des Erzählers einen inhaltlichen Bezug. Er wechselt in seiner Geschichte zwischen der Vergangenheitsorientierung des Erzählvorgangs und der Gegenwartsorientierung des Theorie- und Bewertungsvorrats.

Theoretische und evaluative Darstellungsstücke sind an ihrer relativ festen Position innerhalb von Erzählsegmenten zu erkennen. Zum einen am Schluss dieser Segmente, zum anderen am Ende einer Detaillierungsexpansion in Verbindung mit einer Ergebnissicherung. Bei zweiterem gibt es drei grundsätzliche Ausprägungen:

- narrativer Bericht von damaligen theoretischen Orientierungen durch Verben des Denkens, Meinens, Einschätzens und Beurteilens

³⁴⁵ vgl. zum folgenden *Schütze*: Interview 1987, S. 138ff.

- Plausibilitätserklärungen im Sinne einer außernarrativen Aktivität mit zeitunabhängigem Bezugspunkt (gewöhnlich zwischen Erzählergerüsten zu finden)
- Charakterisierung von Situationszuständen, Ergebnissen sozialer Prozesse oder auch Merkmale des sozialen Rahmens

Die Verbindung zwischen der eigentlichen Narration und der sich erst während der Erzählung vollziehenden evaluativen und theoretischen Aktivität ist sehr eng, der Erzähler wechselt in die »Jetzt-Perspektive«, der Übergang ist häufig nicht markiert. Zudem werden oftmals mehrere zeitliche »Sprünge« bei der Evaluation gemacht, um Unterschiede in der Bewertung zu markieren. Daraus lässt sich die zentrale These ableiten: Stegreiferzählungen dokumentieren im allgemeinen die Geschichte der Entfaltung und Veränderung der Bewertungen und Theorien des Erzählers im Ereignisablauf.

Folgende Evaluations- und Theoriesorten sind zu unterscheiden:

- Orientierungstheorien: Überlegungen zur damaligen und jetzigen Zukunft des Handlungstableaus mit der Abwägung von Handlungsalternativen
- Erklärungstheorien: Überlegungen zu Beweggründen, Auslösefaktoren und Bedingungen von Ereignisabläufen
- Abstrahierende Beschreibungen: Formulierungen der abstrakten Merkmale der Situation, des Milieus, der sozialen Welt und/oder der sozialstrukturellen Bedingungskonstellationen
- Globalevaluationen und Kommentartheorien: die Stellungnahme des Erzählers zum Gesamtgeschehensablauf, meist am Ende von Erzählsegmenten, Hintergrunderklärungen oder in Vorkoda-Position

Bei Erklärungstheorien gibt es eine Besonderheit: Treten im Ereignisablauf Unplausibilitäten und Rätselhaftigkeiten auf, kommt es zu Hintergrunderklärungen, die eine argumentative Eigendynamik entfalten. Sie dienen dazu, die verlorene evaluative und kognitive Weltordnung wiederherzustellen, und sie konkretisieren, ergänzen oder plausibilisieren den Haupterzählfaden.³⁴⁶ Zunächst ausgeblendete Sozialbeziehungen z. B. müssen in einer späteren Hintergrundbeschreibung nachgeholt werden.³⁴⁷ Hintergrundkonstruktionen sollen die Vagheit und Undurchsichtigkeit beseitigen.³⁴⁸ Sie werden häufig durch eine Selbstkorrektur ausgelöst. In Hintergrundkonstruktionen werden z. B. Ereigniskonstellationen nachgereicht, in denen sich der Erzähler verunsichert, hilflos oder verletzt erlebt hat. Diese Erzähltexte waren zunächst ausgeblendet, im Zuge einer Plausibilisierung der Darstellung muss der Erzähler aber den Darstellungsmangel beheben.³⁴⁹ Bei der Untersuchung von selbstaugelösten Hintergrundkonstruktionen muss deshalb zum einen nach den Beweggründen der ursprünglichen Tendenz

³⁴⁶ vgl. *Schütze*: Figuren 1984, S. 91

³⁴⁷ vgl. *Schütze*: Figuren 1984, S. 86

³⁴⁸ vgl. zum folgenden *Schütze*: Wandlungsprozess 1989, S. 57, Fußnote 18

³⁴⁹ vgl. *Glinka*: Interview 1998, S. 207f.

der Ausblendung und zum anderen nach den Beweggründen für die nachträgliche Einblendung des Erinnerungsmaterials in die Erzählung gefragt werden.

(e) Weitergehende Offenbarungen³⁵⁰

Im Strom der Erinnerung wird dem Erzähler die Komplexität der wiedererinnerten Erlebnisaufschichtung bewusst, er hat immer wieder mit einer erheblichen Darstellungsunordnung zu kämpfen. Die Ausdrucksarbeit des Erzählers kommuniziert sich in Bearbeitungsversuchen, welche die Transkription minutiös dokumentiert. Neben der eigentlichen Erzählung und der damit verbundenen Unterscheidung des Erzählers zwischen seiner gegenwärtigen und der damaligen Sichtweise mit quasi-ästhetischen Erlebnissen gewinnen parasprachliche Äußerungen wie Lachen, Seufzen, Räuspern und Weinen an Bedeutung. Erzählhemmungen, Verlieren des Darstellungsfadens, Selbstkorrekturen, Lachen und Weinen, verwunderte, nachsinnende oder traurige Intonationskontur sind parasprachliche Erscheinungen, die Rückschlüsse auf die Identitätsveränderungen des Erzählenden zulassen.³⁵¹ Die Textanalyse des Forschers muss dann sehr genau ansetzen und Vermutungen über nur indirekte oder nur parasprachliche Ausführungen möglichst an anderen Stellen verifizieren.

Wie schon mehrfach erwähnt, können Stegreiferzählungen mehr offenbaren, als ursprünglich vom Erzähler geplant. Gerade problematische oder emotional beschwerliche Ereignisse werden erzählt, zwei Darstellungsmechanismen sind zu unterscheiden:

- Rekonstruktion der Verwicklung in problematische Ereignisabläufe: Schmerzhaft und bedrückende Erlebnisse werden thematisch ausgeblendet³⁵² oder sogar partiell verdrängt; beschämende Ereignisverwicklungen werden nur lückenhaft dargestellt oder aus der Erinnerung soweit wie möglich ausgeblendet; Verstrickungen in nicht-legitimierbare Interessenkonstellationen werden ebenfalls ausgeblendet, es dominiert die Haltung des »Möglichst-nicht-mehr-dran-Denkens«. Bemerkt der Erzähler die fehlende reflektorische und evaluative Stellungnahme, kann dies einerseits in das Absinken des Detaillierungsgrades der Darstellung, Rationalisierungen, Redehemmungen/Verzögerungspausen, vagen Allgemeinformulierungen und Ausstiegsversuchen aus der Erzählung münden. Andererseits kann der Erzähler versuchen, mit Mitteln der Vergewisserungsarbeit in Form von Hintergrundkonstruktionen den Darstellungsmangel beheben.
- Rekonstruktion von übermächtigen und unüberschaubaren Ereignisabläufen: In Stegreiferzählungen werden – dies bringt die Dynamik mit

³⁵⁰ vgl. zum folgenden *Schütze*: Interview 1987, S. 195ff.

³⁵¹ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 32

³⁵² Die Ausblendung ist in der Regel kein bewußter Akt, die Entlastung durch diesen Mechanismus nur oberflächlich. Eine systematische Evaluation oder Reflexion fehlt, in der Folge bewirken diese Auslassungen Ausweich- und Umgehungsstrategien im Alltag (vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 219).

sich – vom Erzähler auch unbegriffene Erlebnisse dargestellt, die er nicht mitkontrollieren, aber sich auch nicht aus dem Wirkungskreis entfernen konnte. Im Verlauf einer Erzählung gelangt der Interviewte in einen erkenntnismäßigen Aussichtspunkt und beginnt den Versuch eines teilweisen Überblicks über die zuvor unverstandenen Ereignisse, die ihm Handlungsbarrieren gesetzt hatten. Unbegriffene Geschehensabläufe und damit verbundene mögliche Erlebnisse des Überwältigwerdens haben Verlaufkurvencharakter (diktiertem Reagieren, ein Ereignis mit Zusammenhangscharakter bedingt das nächste). Diese Verlaufskurven-erlebnisse sind stets mit einem Fremdwerden des umgebenden Handlungsterritoriums verbunden, das sich bis zu einem Orientierungszusammenbruch steigern kann. Dabei kann auch der Interaktionspartner fremd und die eigenen Reaktionen ebenfalls unverständlich werden. Dabei ist die Einwirkung von äußeren Mächten bedeutend wie z. B. soziokulturelle Unterschiede, kollektiv-historische Veränderungen und/oder einschneidende Änderungen der persönlichen Lebenssphäre.

Orientierungszusammenbrüche sind aber nicht die Regel, oft hat sich der Betroffene mit der Situation arrangiert, den Alltag balanciert und die Systematik der Verlaufskurvenentwicklung mit den Ereignissen und zugrundeliegenden Mechanismen nicht erfasst. Es findet also keine reflektorische Auseinandersetzung statt.

Stegreiferzählungen können aber der erste Anlass sein, sich mit den vergangenen Erlebnissen wieder auseinander zu setzen und darüber nachzudenken, d. h. biographische Arbeit zu leisten. Der Erzähler bringt das in seiner Erzählung mit suprasegmentalen Markierern und sogar mit theoretischen Kommentaren zum Ausdruck. Speziell zu nennen sind hier Hintergrundserklärungen, die Erwartungsbrüche erklären sollen, sowie Diskrepanzen zwischen Handlungs- und Erweiterungserwartungen und faktisch eingetretenen Handlungsrealisierungen und Ereignissen. Außerdem zu nennen die veräußerlichte Betrachtungsweisen im Erzählvorgang in Form einer verfremdenden Draufsicht von außen (u. a. in der Äußerung, dass Handlungsweisen der Gegenseite nicht nachvollziehbar sind). Schließlich gibt es Markierer in Form des Fehlens von Perspektivenwechsel und der Stereotypisierung.

In Stegreiferzählungen kann sich der Akteur nach und nach bewusst werden, wie begrenzt sein damaliges Erleben war, oder aber in der Irritation oder Lähmung verharren oder aber sich gänzlich distanzieren in Form von Selbstironie oder Sarkasmus.

(f) Erkenntnisse für die Analyse

Zur elementaren Erkenntnisleistung der Analyse von Stegreiferzählungen lässt sich zusammenfassend sagen:³⁵³ Der Zuhörer (und in dieser Studie: der Forscher) muss die narrativ dargestellten Erlebnisgehalte global mit den Reflexionen

³⁵³ vgl. *Schütze*: Interview, S. 143, 191ff.

und Bewertungen des Erzählers vergleichen – dies nennt man die »pragmatische Brechung«. So kann er einschätzen, ob der Erzähler sich in seinen theoretischen Gedanken täuscht, sie zu heftig, überzogen oder sogar ungerechtfertigt bewertet.

Evaluative und theoretische Aktivitäten bringen die Handlungsorientierungen, Erfahrungsverarbeitungen, Ereigniserklärungen und bewertenden Stellungnahmen des Erzählers zum Ausdruck. Der Sozialwissenschaftler rekonstruiert zunächst den Ereignisablauf, dann werden die Theoriestücke auf ihre interne Argumentationsdynamik hin abgeklopft: In welcher Weise erfassen, bearbeiten und gestalten diese Dynamiken Momente des Ereignisablaufes und der damit verbundenen Erlebnisbestände? Dem Kodakommentar kommt hier eine wichtige Teilbedeutung zu, es muss geprüft werden, ob der Erzähler die narrativ dargestellten Erlebnisgehalte tatsächlich verarbeitet. Bei Lücken und/oder Uminterpretationen müssen die Erlebnisbereiche untersucht werden, in denen Ausblendungen, Sekundärlegitimationen und Selbstverschleierungen auftreten.

In Stegreiferzählungen wird das Spannungsverhältnis zwischen empirischer Erfahrung (aus der Erzählung) und theoretischer Durchdringung und Erfahrung wirksam. Der Erzähler ist dabei Experte und Theoretiker seiner selbst: er hält gegenüber der Alltagspraxis inne, um sich unplausible Erlebnisse erklären zu können, sie zu vergleichen und schließlich mit einem fremden Blick anzuschauen und analysieren zu können.³⁵⁴

5. Kritik an der Interviewmethode

*Jakob*³⁵⁵ hat die zentralen Kritikpunkte an den narrativen Interview zusammengefasst: Vor allem die Nähe von Erzählung und vergangenem Ereignisablauf wird in Frage gestellt, z. B. dass ein autobiographischer Text lediglich über die gegenwärtige Perspektive der Identitätskonstruktion Auskunft geben kann. Die Selbstdarstellung orientiert sich nicht unbedingt an vergangenen Ereignissen, argumentieren die Kritiker. Würde man der Argumentation folgen, wäre damit ein Verzicht auf die Rekonstruktion sozialer und biographischer Prozesse verbunden. *Jakob* fordert deshalb eine grundlagentheoretisch angelegte Forschungsarbeit, die den Biographie-Rekonstruktionsprozess unter Rückgriff auf lebensgeschichtliche Erfahrungen untersucht, um die Nähe von Erzählung und Erfahrung im narrativen Interview theoretisch zu fundieren.

Schütze hat in einer der Forschungskolloquien³⁵⁶ dargestellt, dass sich zwar die Kommentare in der hier-und-jetzt-Situation bei der wiederholten Erzählung der Lebensgeschichte verändern, nicht aber die Erzählstruktur. Eine Ausnahme bilden dabei kanonische Geschichten, also Erzählungen, die schon oft gegenüber Dritten wiederholt worden sind (z. B. die Geschichte einer Alkoholiker-«Karriere«).

³⁵⁴ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 138

³⁵⁵ vgl. *Jakob*: Interview 1997, S. 455ff. und die dort zitierte Literatur

³⁵⁶ am 22. September 1998 in Magdeburg

Dies konnte bei Interviews mit den gleichen Personen zu verschiedenen Zeiten und verschiedenen Interviewern festgestellt werden. Die narrative Struktur scheint immer wieder durch, in der Analyse erkennt man die Schichten der Bearbeitung des Interviewten, die abgetragen werden kann.

B. Schritte der Datengewinnung, Datenanalyse und Datenauswertung in der Untersuchung von Produktentwicklungsprozessen

Im folgenden wird die Übertragung der Analysemethoden des narrativen Interviews auf die konkrete Fallanalyse dargestellt und die Besonderheiten der eigenen Analyse verdeutlicht.

1. Rekonstruktion des Prozesses

Die Untersuchung von Prozessen der Produktentwicklung verlangt nach einer Methode der Datenerhebung, die Primärdaten erfasst, und in der Analyse dieser Daten Rückschlüsse auf die zeitlichen Verhältnisse und die sachliche Abfolge dieser Prozesse geben kann.³⁵⁷ Dies genau leisten Stegreiferzählungen, die mit Mitteln des narrativen Interviews hervorgehoben und, so zeigt die Erfahrung des Verfassers dieser Arbeit, Ereignisse auch emotional wiedererleben lassen können.

Standardisierte Fragenbogenerhebungen erfassen nur statische Zustandsbilder der sozialen Wirklichkeit, die Konstruktion ihrer gezielten Fragen setzt bereits viel Wissen über diese Zustände voraus.³⁵⁸ Hier geht das narrative Interview tiefer, denn es kann Vorgänge, die nicht direkt zugänglich sind, für den Forscher offen legen. Getrieben durch die Zugzwänge des Erzählschemas werden von informanten Ereignisse dargestellt, die in konventionellen offenen Interviews nicht zur Sprache kämen oder in standardisierten Interviews bei der Beantwortung von geschlossenen Fragen unerwähnt blieben.³⁵⁹ Schütze bezeichnet deshalb das Datenmaterial, das aus narrativen Interviews entsteht, als »reichhaltigste Datenquelle, auf denen die Sozialwissenschaften für ihre theoretischen Anstrengungen fußen können«³⁶⁰. Narrative Interviews sind aber keineswegs für die Erkundung und Untersuchung aller denkbaren Typen sozialer Erscheinungen geeignet.³⁶¹ Sie können nur dann eingesetzt werden, wenn eine Geschichte zum Untersuchungsgegenstand erzählt werden kann und »erlebter Prozesscharakter«³⁶² vorliegt.

357 vgl. Schütze: Biographieforschung 1983, S. 285

358 vgl. Schütze: Interview 1987, S. 15

359 vgl. Schütze: Interview 1987, S. 255

360 Schütze: Interview 1987, S. 33

361 vgl. Schütze: Interview 1987, S. 243

362 Schütze: Interview 1987, S. 243

Dies war im vorliegenden Projekt *TechTower* der Fall: es sollten neue Aspekte der sozialen Wirklichkeit im ausgewählten Untersuchungsbereich entdeckt werden.³⁶³

In dieser Untersuchung geht es nicht – wie in einer Reihe anderer Studien unter Zuhilfenahme der narrativen Interviews³⁶⁴ – um die Analyse von autobiographischen Geschichten; der Verfasser dieser Arbeit konzentriert sich auf eine interaktionsfeldverändernde bzw. kollektivhistorische Geschichte³⁶⁵. Diese Interaktionsfelder zeichnen sich durch kollektive Themen und Probleme, tagtägliches Begegnen von Angesicht zu Angesicht, kollektiv-thematische Handlungs- und Erlebensprozesse mit der Möglichkeit nach sachlicher Verflechtung und sinnhaftem Bezug und die Verdichtung der Handlungsbeiträge der einzelnen Akteure zu kollektiven Geschehnissen (= das gemeinsame Erleben) aus.³⁶⁶ Diese Voraussetzungen waren im Projekt *TechTower* gegeben und verlangen, in einer tiefgehenden Analyse betrachtet zu werden.

In dieser Interaktionsfeldstudie sollen relevante Ketten von Begebenheiten rekonstruiert werden, die für ein abgegrenztes Interaktionsfeld relevant sind.³⁶⁷ Die unterschiedlichen Erlebnis- und Interpretationsperspektiven des gemeinsam erlebten kollektiven Veränderungsprozesses (in diesem Fall die Entwicklung eines Neuproduktes von der ersten, noch von der Fachwelt belächelten Idee bis zum erfolgreichen Serienprodukt) können im narrativen Interview offengelegt und miteinander verglichen werden. Es entsteht ein »analytisches Bild des kollektiven Veränderungsprozesses«³⁶⁸, eine »massenhafte Verflochtenheit individueller Lebensgeschichten«³⁶⁹. Ein Ziel dieser Studie ist die Herausfilterung von Regelmäßigkeiten grundlegender sozialer Prozesse, bei denen vermutet werden kann, dass sie im Kern identisch ablaufen.³⁷⁰

Der Forschungsprozess der Analyse war zunächst vage in Richtung des theoretischen Zusammenhangverständnisses und dem ihm entsprechenden Probleminteresse³⁷¹ aufgespannt. Erst dann wurden strukturieren Beschreibungen und analytische Abstraktionen, die fallspezifischen Zusammenhänge und die daraus resultierenden Prozessmechanismen herausgearbeitet. Schließlich wurde das anfängliche Zusammenhangsverständnis konkretisiert, abgewandelt und differenziert.³⁷²

³⁶³ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 245

³⁶⁴ wie z. B. bei *Hermanns*: Berufsverlauf 1982, Riemann: Biographie 1987 und Nittel: Schullaufbahn 1992

³⁶⁵ vgl. hierzu *Schütze*: Interview 1987, S. 250f.

³⁶⁶ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 51

³⁶⁷ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 55

³⁶⁸ *Schütze*: Interview 1987, S. 252

³⁶⁹ *Schütze*: Interview 1987, S. 253

³⁷⁰ vgl. *Schütze*: Sozialforschung 1978, S. 130

³⁷¹ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 257

³⁷² Ähnliche Ansatzpunkt bei Entwicklungsprozessen in interdisziplinären Teams sind dem Verfasser bisher nicht bekannt. *Fleming* hat versucht, mit Hilfe der Konversationsanalyse den Schaffensprozess einer Designlösung näher zu beleuchten, dabei aber nur die Statements von miteinander arbeitenden Designern berücksichtigt (vgl. *Fleming*: Talk 1998, S. 41ff.).

2. Analyse von Protokollen und anderen Materialien

Im Original lagen dem Verfasser Ergebnisprotokolle vor, die im Verlauf von dreieinhalb Jahren angefertigt worden sind. Anhand dieser Protokolle sollte der Verlauf des Projektes *TechTower* rekonstruiert werden. Dabei wurde auf mehreren Ebenen kodiert:

- die Phasen des Produktentwicklungsprozesses: Basis waren dabei die Darstellungen in der Literatur und spezifische Abweichungen im konkreten Projekt
- die Bereiche des Design- bzw. Projektmanagements
- weitere Variablen, wie z. B. die Namen der Teilnehmer und ihre Zugehörigkeit zu den einzelnen Arbeitsbereichen, das Datum und der Ort des Meetings.

Bei den *Produktentwicklungsphasen* wurden in der Kodierung unterschieden:

- Grundsatzüberlegungen (Konzeption, Entscheidungen)
- Ideensuche
- Information/Recherche/Marktforschung (Vorbereitung/Konzept, Durchführung/ Ergebnisse)
- Pflichtenheft
- Design/Gestaltung (Konzeption, Rohentwürfe, Entscheidungen, Detailentwürfe)
- Technik (Konzeption, Entscheidungen, Detailfragen)
- Modellbau (Anmutungsmodell, Funktionsmodell, Prototyp)
- Konstruktion (Konzeption, Entscheidungen, Durchführung)
- Marketing (Konzeption, Medien-/Öffentlichkeitsarbeit, Verpackung, Produktpräsentation/Messe, Werbung, Info Vertrieb/Filialen, Mitarbeiterinformation, Dokumentation, Distribution/Logistik)
- Produktion (Vorbereitungen, Durchführung, Werkzeugbau, Serienanlauf)
- Präsentation (Vorbereitungen, Präsentation von Konzepten, Präsentation von Modellen)
- Schutzrechte

Bei der *Projektorganisation* wurden in der Kodierung unterschieden:

- Philosophie/Eigenverständnis
- Zusammenarbeit
- Zielbestimmung
- Arbeitsablauf formal
- Arbeitsumgebung
- Aufgabenbereiche/Arbeitsteilung
- Auswahl Mitarbeiter
- Auswahl Partner
- Finanzierung/Budgetierung
- Kontrakt/Vergütung
- Zeitplanung

- Dokumentation

Die Strukturierung und Auswertung der Protokolle geschah durch die Kodierung des Materials mit Hilfe des Textanalyseprogrammes Winmax³⁷³. Vereinzelt flossen weitere Datenquellen wie Konzepte, Projektpläne, Telefonate und Notizen in die Rekonstruktion des Ablaufes ein.

3. Durchführung von Experteninterviews mit den Projektbeteiligten

(a) Voraussetzungen für die Datenerhebung

Anhand des Forschungsfeldes mussten folgende Fragen geprüft werden: »Liegt im Unternehmen ein Ereignis vor, aus dem sich eine Entwicklung ergab und lässt sich diese Entwicklung als Stegreiferzählung wiedergeben?«.

Dies war der Fall, denn die ersten Präsentationen der Berater hatten einen Entwicklungsauftrag zur Folge, der mit *CompuTech*-Mitarbeitern und externen Partnern – im wesentlichen mit den interviewten Personen – realisiert wurde.

(b) Zusammensetzung des Befragtenkreises

Alle Interviewten sind »Experten« des Produktentwicklungsprojektes, wobei hier im Sinne von *Meuser/Nagel* Experten als Personen verstanden werden, die in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen.³⁷⁴

Es wurde versucht, möglichst mit allen direkt Projektbeteiligten ein Interview zu führen. Dies waren der technische Projektverantwortliche im Unternehmen *CompuTech* (»*Heinz Fischer*«) und die Assistentin des Vorstandes (»*Fee Neumeister*«), die externe Beratungsagentur (»*Richard Weinert*« und »*Harry Jürgens*«), das externe Designbüro (»*Robert Tratto*«) sowie das externe Konstruktionsbüro (»*Ernst Wimke*«) und der externe Produzent (»*Hans-Otto Kurz*«). Ergänzend wurde mit dem Verfasser dieser Arbeit (»*Bernhard Herbst*«) ein Interview durchgeführt.

Unberücksichtigt blieben die »Mitarbeiter der zweiten Reihe« im Designbüro oder in der Konstruktion. Die Fülle der Daten – in der Transkription füllen allein die sieben geführten Interview etwa 200 Seiten – hätte bei weiteren Interviews zu zeitlichen Problemen bei der Auswertung geführt. Der Verfasser entschloss sich daher, aus jedem extern beteiligten Unternehmen jeweils eine Person zu interviewen sowie bei *CompuTech* den Projektverantwortlichen (als »Stimme aus dem Middlemanagement«) und eine Assistentin im Vorstand (als »verlängerter Arm des Top-Management«).

³⁷³ vgl. zur Einführung *Kuckartz*: Winmax 1995, S. 21ff. und *Kuckartz*: Daten 1997, S. 584ff.; der Einsatz der computerunterstützten Analyse wird hier nicht näher diskutiert, vgl. z. B. *Hoffmeyer-Zlotnik*: Daten 1992, S. 333ff. (3. Teil »Computergestützte Analyse verbaler Daten«) und die Aufsatzsammlung bei *Bos/Tranai*: Inhaltsanalyse 1995

³⁷⁴ vgl. *Meuser/Nagel*: ExpertInneninterviews 1991, S. 443

Um die Sicht anderer Projektmitarbeiter trotzdem mit in die Untersuchung einfließen zu lassen, wurde auf den dokumentierten Projektverlauf und auf Protokolle zurückgegriffen. Diese Materialien lagen dem Verfasser komplett vor und sind ergänzend im Sinne einer Dokumenten- und Aktenanalyse³⁷⁵ in der vorliegende Studie berücksichtigt.

Die Auswahl der Interviewten hat einen grundsätzlichen Mangel bei der Triangulation der Perspektiven: Es ist kein Verantwortlicher aus dem Vorstand interviewt worden, obwohl die Entscheidungen auf dieser Top-Management-Ebene für den Projektverlauf von großer Bedeutung waren. Der Verfasser hat in einem Zeitraum von zweieinhalb Jahren rund zwei Dutzend Anläufe unternommen, den Vorstandsvorsitzender *Heinrich Windsor* für ein Interview zu gewinnen. In allen Fällen hat er jedoch abgelehnt. Ähnlich erging es dem Verfasser mit anderen Vorstandsmitgliedern, die Zahl der Anfragen für ein Interview waren jedoch etwas geringer. In der Analyse versucht der Verfasser deshalb, Vermutungen über die Perspektive der »anderen Seite« zu integrieren.

Alle interviewten Personen waren dem Verfasser bereits vor dem Interview persönlich bekannt. Deshalb fiel die Anwerbungsphase entsprechend kurz aus. Die Vertrauensgrundlage war gegeben, Schwierigkeiten, die richtige Stimmung zwischen Erzähler und Interviewer zu finden, hatte der Verfasser nicht.³⁷⁶ Schwierig war jedoch, den Interviewpartnern zu erklären, warum überhaupt ein Interview stattfinden sollte. Die Interviewpartner sollten nicht durch langatmige Erläuterungen des Forschungsfeldes verschreckt werden und so nicht verleitet werden, nur »forschungsrelevante« Dinge zu erläutern. Außerdem wollte der Verfasser verhindern, dass sich die Interviewpartner auf ein »wichtiges Gespräch« vorbereiten, um tatsächlich auch eine Stegreifgeschichte zu erhalten.

In Vorgesprächen erwähnte der Verfasser deshalb sein persönliches Interesse an der Sache und die Idee, den Produktentwicklungsprozess aus der Sicht der Beteiligten zu dokumentieren. Sollte einer der Interviewpartner mehr Interesse an der Studie bekunden, würde der Interviewer ihn auf das Ende des Interviews vertrösten. Eine anschließende Aussprache gab es aber in keinem der Interviews.

Alle acht Interviews fanden in unterschiedlichen Stadien des Projektes statt. *Robert Tratto*, der externe Designer, wurde nach seinem Ausstieg vor der Projektendphase interviewt; *Harry Jürgens* und *Richard Weinert*, die externen Unternehmensberater, in der Endphase des Projektes; *Heinz Fischer*, der *CompuTech*-Neuproduktleiter, ebenfalls in der Endphase; *Ernst Wimke*, der externe Konstrukteur und *Hans-Otto Kurz*, der externe Produzent, auch in der Projektendphase; *Fee Neumeister*, die *ComputerTech*-Marketingassistentin, kurz nach der Markteinführung; *Bernhard Herbst*, der dritte, externe Unternehmensberater, knapp zwei Jahre nach der Markteinführung.

³⁷⁵ vgl. *Schütze*: Sozialforschung 1978, S. 129

³⁷⁶ vgl. die Anmerkungen von *Hermanns*: Interview 1995, S. 185

In diesem Zeitraum (außer bei dem Interview mit *Bernhard Herbst*) war noch nicht abzusehen, dass das entwickelte Projekt einen großen Markterfolg haben würde. Es ist zu vermuten, dass durch einen späteren Erhebungszeitraum viele negative Erfahrungen ausgeblendet gewesen wären.

(c) Ablauf der Befragung

Jedes Interview begann mit der kurzen Einleitung, dass dem Interviewer an der Geschichte des Prozesses im Projekt *TechTower* gelegen ist und zwar besonders an der subjektiven Chronologie der Ereignisse und den persönlichen Erlebnissen des Interviewpartners. Auf den Passus der »Chronologie« wurde nach dem ersten Interview verzichtet, da sich der Interviewpartner allzu stark an die genaue Rekonstruktion der zeitlichen Abläufe halten wollte und so auch öfters fragte, ob »das denn so stimme«. Der Verfasser sagte seinen Interviewpartnern, dass erst im zweiten Teil einige Fragen gestellt würden. Nach dem Einverständnis für das Mitschneiden auf Band sicherte der Interviewer seinem Gegenüber die Anonymität zu: Alle erwähnten Personen würden anonymisiert, keiner außer dem Interviewer würde das Band abhören oder die Abschrift lesen dürfen. Alles sei beim Interviewer »sicher und gut aufbewahrt«.

Nach dieser Vorbemerkung stellte der Interviewer allen Partnern dieselbe Frage: »Ich bitte Sie/Dich, zu erzählen, wie das denn alles angefangen hat oder wie denn alles so gekommen ist mit dem Projekt *TechTower*.« Bewusst wurde damit die Frage nach Motiven, Zuständen, Routinen und Argumentationen vermieden³⁷⁷, der Wunsch nach einer Erzählung konkretisiert.

In der Phase des Erzählens war der Interviewer bemüht, einerseits gut zuzuhören und dies auch durch das »hm« und »ja« zu bekunden, andererseits die Erzählung in Gang zu halten mit den Fragen »Und was kam dann?« oder »Wie ging das weiter?«, wenn das Gegenüber z. B. die Sprecherrolle abgeben wollte. Immer dann, wenn der Interviewpartner dazu neigte, nur zu beschreiben oder zu abstrahieren und in theoretische Modelle abzugleiten, fragte der Interviewer, natürlich erst nach einer Phase des Zuhörens, »Und wie war das dann bei Dir/bei Ihnen?« oder »Wie war das dann im Projekt?«.

Der Nachfrageteil beschränkte sich in den Interviews auf ein oder zwei Fragen zum Verständnis des Ablaufes. Als Stimulus wurden die Worte des Interviewten verwendet, so dass schnell eine weitere Geschichte in Gang kommen sollte. Alle Fragen nach Begründungen wurden bewusst vermieden. Kritisch muss hinzugefügt werden, dass die Nachfragephase vom Interviewer selten dazu genutzt wurde, zu mangelnden Plausibilisierungen in der Haupterzählung nachzufragen.

Wenn der Nachfrageteil abgeschlossen war, stellte der Interviewer schließlich die Frage »Wenn Sie/Du jetzt mal Bilanz ziehen/ziehst: Warum ist das alles so ge-

³⁷⁷ vgl. *Hermanns*: Interview 1995, S. 185

kommen?« und in einzelnen Interviews auch noch die zweite Frage »Wenn Sie/DU mal einen Ausblick wagen/wagst? Wo wird das hingehen?«.

Jedes Interview endet nicht mit dem Abstellen des Bandes, wie die Transkription vermuten lässt. Vielmehr signalisierte der Interviewer seinem Partner, dass er zufrieden mit seiner Geschichte war. Dieses positive Signal wirkte in manchen Fällen so stimulierend, dass noch eine längere, freundliche Phase mit positiven Äußerungen zum Projekt folgte. Einigen Gesprächspartnern war auch die Erleichterung anzusehen, dass sie jetzt ins »Unreine« reden konnten und nicht jedes ihrer Worte weiter mitgeschnitten wurde.

(d) Transkription

Der gesamte Ablauf der Interviews wurde auf Band aufgenommen und, soweit möglich, buchstabengetreu transkribiert.³⁷⁸ In den Transkriptionstext flossen Versprecher und Dialekt ein, Betonungen, Dehnung von Worten u.ä. und parasprachliche Erscheinungen wie Lachen wurden ebenfalls berücksichtigt. Ziel dieser Transkription war, wie Schütze es verlangt, die »Redebeiträge der beteiligten Interaktionspartner (...) so genau wie möglich aufzuzeichnen.«³⁷⁹ Im vorderen Teil dieser Arbeit sind die verwendeten Transkriptionszeichen ausführlich erläutert.³⁸⁰

In der vorliegenden Untersuchung sind alle acht Interviews vollständig in den Materialien³⁸¹ dokumentiert, in drei Fällen (*Harry Jürgens*, *Richard Weinert* und *Robert Tratto*) finden sich dort auch die strukturierten Beschreibungen, um die Schritte der Textanalyse nachvollziehen zu können. Sie ermöglichen es anderen Forschern, in einer Re-Analyse auch über die Interpretation des Materials in dieser Form hinauszugehen.³⁸²

Die narrativen Interviews erzeugten somit Datentexte, die den Produktentwicklungsprozess »so lückenlos reproduzieren, wie das im Rahmen systematischer sozialwissenschaftliche Forschung überhaupt nur möglich ist.«³⁸³ Dabei wurde nicht nur der eigentliche Ereignisablauf dokumentiert, sondern die Interviews geben auch den Blick frei für die inneren Reaktionen des Erzählers. Die erfahrenen Erlebnisströme wurden »nicht nur durch Darstellungsinhalte, sondern auch durch die Art, wie von Informanten die Darstellung vorgenommen wird«³⁸⁴ reka-

³⁷⁸ Die bei Experteninterviews gängige Praxis der Teiltranskription von Textstellen, die von Forschungsinteresse sind (vgl. z. B. bei *Meuser/Nagel*: *ExpertInneninterviews* 1991, S. 455f.), wurde hier nicht angewandt, um die Erzählung in ihrer Gesamtgestalt analytisch zugänglich zu halten.

³⁷⁹ *Schütze*: Interview 1987, S. 102

³⁸⁰ Auf eine umfassende Dokumentation der formalen Strukturen (dargestellt bei *Glinka*: *Interview* 1998, S. 18ff.) z. B. das parallele Sprechen und die genaue Angabe der Sprechpausen in Sekunden wurde verzichtet.

³⁸¹ im Internet unter <http://www.coaching-web.de/interviews> zu finden

³⁸² vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 31

³⁸³ *Schütze*: *Biographieforschung* 1983, S. 285

³⁸⁴ *Schütze*: *Figuren* 1984, S. 78

pituliert, der Erzähler ließ sich »noch einmal durch den Strom seiner ehemaligen Erlebnisse und Erfahrungen treiben«³⁸⁵.

Abbildung 3 zeigt im Überblick die ausgewerteten Interviews.

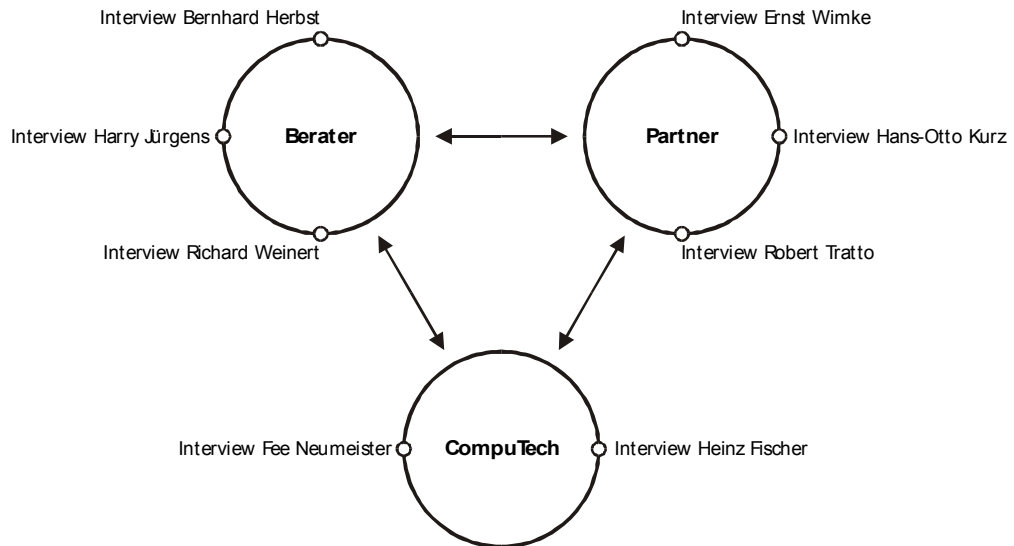


Abbildung 3: Ausgewertete Interviews im Überblick

4. Strukturierung des Textmaterials

(a) Auswahl von Interviewtexten

Die Auswahl von drei Interviewtexten bildete die Grundlage für den systematischen Vergleich mit den anderen durchgeführten Interviews. In den ausgewählten Interviews (*Weinert*, *Jürgens* und *Tratto*) kommt der Prozess der Produktentwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven zur Geltung, die strukturelle ausführliche Beschreibung dieser drei Interviews hatte ein hohes theoretisches Potential, das für die Erstellung eines Modells wichtige Erkenntnis förderte. Die Interviews mit *Fischer*, *Neumeister*, *Kurz*, *Wimke* und *Herbst* wurden ergänzend analytisch herangezogen.

(b) Formale Textanalyse

Im ersten Analyseschritt, der formalen Textanalyse, wurden die formalen Rahmenschaltelemente der Erzählung lokalisiert. Sie sind wichtige Hilfsmittel zur ersten groben Gliederung der vorliegenden Transkription. Zunächst wurden die Hauptteile des Interviews näher untersucht: zum einen die Phase der Haupterzählung, zum anderen die Nachfrage- und Bilanzierungsphase. Dabei wurden die erzählenden Passagen von den beschreibenden und argumentativen unterschied-

den und die einzelnen Segmente der Erzählungen gegliedert. Diese formale Ordnung wurde unter Berücksichtigung der narrativen Rahmenschaltelemente (wie z. B. »und dann«) gebildet, denn der Erzähler signalisierte damit dem Interviewer, dass ein Ereignis (oder eben ein Segment) abgeschlossen war und das nächste begann.

(c) Strukturelle Beschreibung

Im zweiten Analyseschritt, der flächigen Auswertung von Experteninterviews, wurden diese Segmente strukturell inhaltlich beschrieben.³⁸⁶ Indikatoren wie die Verknüpfung zwischen einzelnen Ereignisdarstellungen, Markierer des Zeitflusses und mangelnder Plausibilisierung, und Zusatzdetaillierungen wurden zur Interpretation herangezogen. Einzelne Prozessstrukturen wurden herausgearbeitet, Relevanzabstufungen vorgenommen.³⁸⁷

In dieser Untersuchung wurden bei der strukturieren Beschreibung einige Anregungen aus der Arbeit von *Riemann* übernommen:³⁸⁸ Die Sprache ist gekennzeichnet durch die Distanz zu konventionellen soziologischen Kategorien; sie ist dabei textnah und soll zugleich das Allgemeine an den Prozessen zum Ausdruck bringen. Die Ausführlichkeit soll dabei den Erkenntnisprozess dokumentieren und für den Leser nachvollziehbar machen. Die Transkriptionen der Interviews wurden vollständig übernommen, der Leser kann die Interpretationen konkret am Text verfolgen und überprüfen. Aber auch ohne die wiedergegebenen Interviewtextstellen ist die Analyse verständlich.

Als zentralen Bezugspunkt wurden hier die Interviews von *Harry Jürgens*, *Richard Weinert* und *Robert Tratto* strukturell beschrieben. In der Präsentation folgen den Interviewsegmenten jeweils die Segmente der strukturieren Beschreibung.

5. Analyse und Interpretation des Textmaterials

(a) Interpretation des Auswertungsprozesses

Normalerweise werden die Ergebnisse der strukturieren Beschreibung in der analytischen Abstraktion von den Details des dargestellten Entwicklungsprozesses gelöst und die einzelnen Erzählabschnitte systematisch in Beziehung gesetzt.³⁸⁹ Die Beschäftigung mit kleinflächigen Phänomenen weicht einer distanzierteren

³⁸⁶ Es liegt folgendes Erklärungsprinzip zu Grunde:: Die Akteure entwickeln idealisierende Lösungsprojektionen, um die Problemstellen zu bewältigen. Der ausgelöste Handlungsimpuls der Akteure stößt auf Aktivitätswiderstände. Die Akteure müssen nun die unaufhebbarer Probleme »ad hoc« bewältigen, die idealisierten Lösungen greifen nicht mehr. Diese Mechanismen haben systematische sozialstrukturelle Konsequenzen (vgl. *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 186).

³⁸⁷ vgl. *Schütze*: Sozialforschung 1978, S. 123ff.

³⁸⁸ vgl. *Riemann*: Biographie 1987, S. 56f.

³⁸⁹ vgl. *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 186 und die detaillierten Arbeitsschritte bei *Haupt*: Typenbildung 1991, S. 225ff.

Betrachtung in Form der biographischen Gesamtformung, der großflächigen Zusammenhänge zwischen den Prozessstrukturen des Lebenslaufs bis zur Gegenwart. An dieser Stelle werden auch die theoretisch-argumentativen Passagen identifiziert, verglichen und analysiert und das Verhältnis des Erzählers zu Theoriebeständen untersucht.³⁹⁰ Dies geschieht für jedes einzelne Interview. Bei Biographieanalysen ist dieses Vorgehen inhaltlich sehr ergiebig, bei der Betrachtung ein und desselben Prozesses aus unterschiedlichen Perspektiven wirken analytische Abstraktionen der Interviews schnell redundant.

Bei der Vorstellung von ersten analytischen Abstraktionen des Verfassers im Forschungskolloquium von Fritz Schütze am Institut für Soziologie der Universität Magdeburg machten die Teilnehmer auf diese Redundanz aufmerksam. Gemeinsam wurde eine andere Vorgehensweise erarbeitet: Die Interviews sollten nicht einzeln analytisch abstrahiert werden, sondern zunächst in einer Gesamtsicht als »Rekonstruktion des Prozesses« unter Zuhilfenahme des Arbeitsbogenmodells in einen Text einfließen. Im Anschluss daran sollten individuelle Fokussierungen der Experten im Interview näher untersucht werden.

(b) Das Modell des Arbeitsbogens nach *Anselm Strauss* zur Systematisierung von Prozessen

Das umfangreiche Textmaterial, in mehreren Analyseschritten abstrahiert, verlangt nach einer Systematisierung zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews. Eine »Gesamtschau« auf den Prozess der Produktentwicklung kann so sichergestellt werden.

Aus diesem Grund wurde das Modell des Arbeitsbogens von *Anselm Strauss*³⁹¹ herangezogen; ein interaktionistischer Ansatz zur Erklärung menschlicher Beziehungen in einer Organisation. Im Mittelpunkt steht ein Konzept der organisierten Arbeit: ein »arc of work« (Arbeitsbogen) überspannt die einzelnen Arbeitsschritte. Dieses Konzept wurde aus Beobachtungen im medizinischen Bereich entwickelt und in soziologische Theorie übertragen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist nach Kenntnissen des Verfassers dieser Arbeit das Konzept des Arbeitsbogens bisher noch nicht zur Anwendung gekommen.

Das Arbeitsbogenkonzept umfasst vier Aktivitätskomponenten: die Einrichtungs-, die Inhalts-, die Sozial- und die Evaluationskomponenten, die einzelne Arbeitsschritte überspannen und den Arbeitsprozess als Ganzes darzustellen versuchen.

Im Bereich der *Einrichtungskomponenten* sind folgende Arbeitsschritte zu unterscheiden:

- Erkundungs-, Informations- und Analyse-Arbeit

³⁹⁰ vgl. *Riemann*: Biographie 1987, S. 59

³⁹¹ vgl. die Grundlage bei *Strauss*: Organization 1985, S. 30ff., *Strauss*: Labor 1985, S. 4ff. und die Erläuterungen bei *Schütze*: Arbeitsbogen 1984; *Schütze*: Tätigkeitsstudien 1984, S. 15ff.; *Schütze*: Arbeitsschritte 1996

- Planungsarbeit: die Fokussierung auf ein Arbeitsproblem; die Bildung des kognitiven Zusammenhangs eines Arbeitsablaufes; und die zeitweilige Refokussierung des Arbeitszusammenhangs bei Problemen und neuen Gedanken
- Artikulationsarbeit: die Sequenzierung, Anpassung und Koordinierung des Arbeitsbogens sowie der Logistik; die Einrichtung einer bestimmten Aufteilung in Arbeitseinheiten mit Implikationen für die Arbeitsteilung
- erkenntnisgenerierende Arbeit³⁹²

Untersuchungsfelder können hier z. B. die Schwierigkeiten in der Beschreibung des Arbeitsbogens, der Umgang mit Krisen- und Höhepunktsituationen sein.

Im Bereich der *Sozialkomponenten* sind folgende Arbeitsschritte zu unterscheiden:

- Interaktionsarbeit: Kontraktarbeit zwischen den Prozessoren, Durchführern und Betroffenen; Einrichtung und Aufrechterhaltung einer bestimmten Form der Arbeitsteilung, Vertrauen
- Gefühlsarbeit: Lob, Tadel, Tröstung³⁹³
- Sinn- und Legitimationsarbeit, biographischer Arbeit

Untersuchungsfelder können hier z. B. die Defizite in der Kontraktarbeit und die Analyse des sozialen und beziehungsstrukturellen Rahmens der Teamarbeit (u. a. Vertrauen, Lob und Tadel, Kompetenzverteilung und Einhaltung von Kompetenzen, soziale Arrangements) sein. Die Sozialkomponente ist während des gesamten Prozesses in der Veränderung.

Im Bereich der *Evaluationskomponenten* sind folgende Arbeitsschritte zu unterscheiden:

- Überprüfungs- und Bewertungsarbeit »zwischendurch« zur Prüfung, ob die inhaltlichen Arbeitsabläufe eingehalten werden; u.U. wird bei Diskrepanzen die Artikulationskomponente reaktiviert; Fehlersuch- und Sicherheitsarbeit
- Ergebniseinbringung und »Abnahme« der Arbeitsergebnisse durch die Bewegter bzw. Prozessoren des Arbeitsbogens sowie durch die Adressaten und Betroffenen der Arbeit; Prozesse der abschließenden Bewertung und Interpretation; Ende des Arbeitskontraktes zwischen Prozessoren und Betroffenen/Abnehmern

Untersuchungsfelder können hier z. B. Umgang mit wiederkehrenden Schwierigkeiten; Fallen, in die Beteiligte laufen; Bestrafungs- und Anerkennungsstrategien untereinander; Bewertungen während des Projektes sein. In der späteren Analyse

³⁹² ein zusätzlicher Punkt von *Fritz Schütze*, der bei *Anselm Strauss* explizit nicht vorkommt (*Schütze* im Forschungskolloquium am Institut für Soziologie, Universität Magdeburg, am 24. November 1998)

³⁹³ vgl. auch *Strauss*: Gefühlsarbeit 1980, S. 629ff.

wurde die Evaluationskomponente in die Einrichtungskomponente integriert und als »Evaluations- und Kalibrierungsarbeit« bezeichnet.³⁹⁴

Die Bereiche der *Inhaltskomponente* sind von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Sie umfassen alle Aktivitäten, die zur Lösung von inhaltlichen Arbeitsaufgaben erforderlich sind, u. a.

- verschiedene Arbeitsschritte eines Projektes
- Kommunikationsarbeit
- Formulierungs-, Veröffentlichungs- und Legitimationsarbeit.

Im Projekt *TechTower* sind hier das Projektmanagement und die interaktive Klientenarbeit gemeint.

Diese Aufspaltung in unterschiedliche Arbeitsschritte und unterschiedliche Komponenten eines Arbeitsbogens offenbart die Stärken und Schwächen der Akteure – in diesem Falle von Unternehmensberatern – in einem Projekt der Produktentwicklung. Dies wird im dritten und vierten Teil dieser Arbeit verdeutlicht, in denen das Konzept des Arbeitsbogens systematisch zur Analyse eingesetzt wird.

(c) Arbeitsbeziehungen in einzelfallanalytischer und übergreifender Sicht

Neben umfassenden Protokollauswertungen wurde zunächst bei der *Rekonstruktion des Beratungsprozesses* damit begonnen, den Prozessverlauf anhand der Erzählungen der acht Interviewten zu rekonstruieren. Es entstand eine weitere Geschichte der Produktentwicklung um die Gehäuseentwicklung *TechTower*. Jeweils im Anschluss an ein Erzählsegment wird auf das Arbeitsbogenmodell (siehe oben) zurückgegriffen, um die »systemischen Zusammenhänge der Organisation, der sozialen Welt«³⁹⁵ abzubilden und einzuordnen.

Im Anschluss schließlich wurde der Schützschen Einzelfallanalyse Rechnung getragen: In den *Individuellen Fokussierungen* wurden die Interviewteile näher betrachtet, denen der Informant besonderen Raum gegeben hatte – sowohl bei der Beschreibung von Kernaussagen zum Entwicklungsprozess als auch bei der Beschreibung der Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt.

An dieser Stelle wurden auch die Eigentheorien der Interviewten mit den abgelaufenen Ereignissen kontrastiert. Diese Erklärungen und Deutungen, anhand deren der Erzähler den Prozess erläutert, werden erst vor dem Hintergrund der erlebten Ereignisse interessant. Mit Hilfe der »pragmatischen Brechung« werden die Darstellung der Informanten in biographischen und sozialen Prozessen während des Ereignisses zu kontextualisieren und Erscheinungen entdeckt.³⁹⁶ Dabei stand der Verfasser umfangreiche Hintergrundwissen als Beteiligter im Prozess

³⁹⁴ vgl. die Einordnung bei *Schütze: Arbeitsbogen* 1984

³⁹⁵ vgl. *Schütze: Tätigkeitsstudien* 1984, S. 18

³⁹⁶ vgl. *Jakob: Interview* 1997, S. 452

zur Verfügung. Dieses Wissen findet sich zum überwiegenden Teil in Fußnoten der strukturierten Beschreibung und ist dort entsprechend gekennzeichnet.

Aus den individuellen Fokussierungen und Thematisierungen in der einzelfallanalytischen Sicht wurde in der vergleichenden Analyse der Interviews das *Besondere im TechTower-Prozess* als nächster Analyseschritt herausgearbeitet. Er ähnelt dem Schützischen Prinzip der Kontrastierung, er fragt hier u. a.:³⁹⁷ In welchen Aspekten sind die untersuchten Fälle gleichgerichtet oder voneinander abweichend orientiert? Wann und warum tauchen Unterschiede auf? Was sind kategoriale Grundlagen für die Gemeinsamkeiten und für die Unterschiede? Im kontrastiven Vergleich verdichtet sich das Theoriepotential, es werden Erscheinungen und Kategorien entdeckt.

Das erwähnte Modell des Arbeitsbogen nach *Strauss* wird hier genutzt, um die Arbeitsschritte der Produktentwicklung unter verschiedenen Aspekten zu beleuchten.

6. Wege zu einem theoretischen Modell

Ideenkerne für die Theoriebildung entstanden schon während der strukturierten Beschreibung und während der Beschreibung der besonderen Fokussierungen und der speziellen Situationen des Zusammentreffens.³⁹⁸ Bei dem Forschungsverfahren des narrativen Interviews handelt es sich nicht um eine Abfolge von einzelnen Arbeitsschritten, wie bei dieser Darstellung zu vermuten ist. Vielmehr wird in einem iterativen Prozess die Theorie generiert.³⁹⁹ Dies geschieht im Sinne des von *Strauss* und *Glaser*⁴⁰⁰ entwickelten Analyseverfahrens der »Grounded Theory«. In einem fortgesetzten Prozess der Datenanalyse und der Kategorisierung von Einzelhandlungen sowie der Verknüpfung dieser Kategorien werden immer abstraktere Ebenen erreicht. Durch diesen Prozess der Verdichtung wird es möglich, für den gesamten Fall einen theoretischen Erklärungszusammenhang zu finden. Es handelt sich bei dieser Analysemethode nicht um einen gradlinigen Prozess, sondern um ein Miteinander-in-Verbindung bringen von allen Aspekten des Untersuchungsgegenstandes. Zu Beginn der Untersuchung besteht noch keine Vorstellung, was sich am Ende abzeichnen wird.

In Memos⁴⁰¹ wurden erste Gedankengänge und Zusammenhänge festgehalten; aus diesen entstanden Überlegungen zu Erscheinungen und Kategorien, die schließlich in den Schlussteil der Arbeit unter der Überschrift *Beraterhandeln in der Produktentwicklung* eingeflossen sind. Hier wurde die analytische Abstrakti-

³⁹⁷ vgl. *Schütze*: Arbeitsschritte 1996, S. 40

³⁹⁸ vgl. auch *Schütze*: Arbeitsschritte 1996, S. 41

³⁹⁹ vgl. *Glinka*: Interview 1998, S. 31f.

⁴⁰⁰ vgl. *Strauss/Glaser*: Theory 1967; *Strauss*: Sozialforschung 1994; *Strauss/Corbin*: Theory 1996

⁴⁰¹ vgl. *Strauss/Corbin*: Theory 1996, S. 169ff. und *Südmersen*: Interviews 1983, S. 300ff.

on von den Besonderheiten des Einzelfalles abgelöst.⁴⁰² Das gewonnene theoretische Modell – angelehnt an die Systematisierung nach dem Konzept des Arbeitsbogens – bezieht sich ausschließlich auf die Entstehungs-, Bewegungs-, Entfallungs- und Behinderungsmechanismen von Prozessen.⁴⁰³ Es werden die *Antinomien des Beraterhandelns* herausgearbeitet.

Mit Hilfe des Instruments des *Coaching* wird zum Schluss ein Modell der veränderten Beratung im Prozess der Produktentwicklung vorgeschlagen, dass die aufgezeigten »Antinomien« bearbeiten kann.

7. Die Rolle des Verfassers als Beteiligter des Prozesses

Als Mitglied des Produktentwicklungsteams im Projekt *TechTower* war der Verfasser in alle Entwicklungsschritte involviert und ist als *Bernhard Herbst* in den Interviews maskiert.

Da der Verfasser alle Interview mit den Prozessbeteiligten selbst durchgeführt hat, sind Vor- und Nachteile als Prozessinvolvierter schon zu Beginn der Untersuchung aufgetreten:

- Die Vertrauensbasis des Verfassers mit den einzelnen Informanten war das eindeutig positive Element: Hier traf nicht der Forscher mit einem Informanten zusammen, sondern ein Teammitglied auf ein anderes. Das oft beschriebene mangelnde Vertrauen der Informanten, vor allen zu Beginn von narrativen Interviews, war in dieser Untersuchung kein Problemfeld.
- Der Verfasser kann annehmen, dass die Informanten davon ausgingen, dass ihm durch die gemeinsame Arbeit viele der Fakten bereits bekannt seien.⁴⁰⁴ So bestand für sie keine Notwendigkeit, diese Fakten in der Erzählung noch einmal detailliert auszubreiten. Auch die Rolle des Verfassers im Prozess wurde in den Interviews nur am Rande erwähnt oder in Einzelfällen kritisch beleuchtet. Die Anwesenheit des Verfassers als Interviewer sprach vermutlich gegen eine kritische Auseinandersetzung mit der Person des Verfassers. In der Darstellung der Beteiligten bleibt die Rolle des Verfassers im Prozess im Dunklen, einzig das mit dem Verfasser durchgeführte Interview könnte hier Erkenntnisse generieren.

Auf die Analyse dieses Interviews, das ein Forscherkollege mit dem Verfasser durchgeführt hat, wurde verzichtet. Eine Bearbeitung zum jetzigen Zeitpunkt ist nicht solide, andere Forscher können sich mit diesem Material auseinandersetzen. In den Materialien ist dieses Interview deshalb vollständig enthalten⁴⁰⁵.

Im Forschungskolloquium am Institut für Soziologie der Universität Magdeburg hat sich der Verfasser mit seinen Daten der professionellen und wissenschaftli-

⁴⁰² vgl. *Schütze*: Biographieforschung 1983, S. 287

⁴⁰³ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 249

⁴⁰⁴ vgl. *Schütze*: Interview 1987, S. 255

⁴⁰⁵ im Internet unter <http://www.coaching-web.de/interviews> zu finden

chen Peer-Kritik unterzogen. Dort wurde nach erkenntnisgenerierenden Prinzipien ähnlich den balintgruppenartigen Selbstvergewisserungsgruppen gearbeitet. Es waren dort Forscher vertreten, die keine eigene Feldkompetenz im Untersuchungsbereich hatten und somit für die Verfremdungswirkung eines äußerlich vergleichenden fremdverstehenden ethnografischen Blickes sorgen konnten.

Der Verfasser hat sich im Kolloquium sowohl eine Kritik seines professionellen als auch seines wissenschaftlichen Handelns erfahren («Fehler bei der professionellen Arbeit», »Blindstellen« bei der wissenschaftlichen Beschreibung und Analyse), die in den wissenschaftlichen Untersuchungsbericht eingegangen ist.⁴⁰⁶

C. Forschungsfragen zu Beginn der Untersuchung

Schon nach der ersten Durchsicht der Interviews wurden die folgenden Fragen als Bearbeitungsbasis formuliert:⁴⁰⁷

- Helfen *externe Unternehmensberater* als Katalysatoren dem Unternehmen bei der erfolgreichen Suche nach neuen Produkten? Wie sind diese externen Berater als Meta-Manager⁴⁰⁸ selbst organisiert? Welche Strategien verfolgen sie in der Beratung, welche Partner kooptieren sie wie hinzu und wie arbeiten sie mit diesen? Welche Veränderungen in den Verhaltensstrategien spielen sich ab, wenn sich die Berater in ihrer Arbeit professionalisieren und einem Auftraggeber verpflichtet sind, also aktiv Marktbeziehungen eingehen? Welche Potentiale werden freigesetzt, welche zurückgedrängt? Welche Veränderungen in den Beziehungen, Veränderungen in den Rollen, Paradoxien der Prozessentwicklung, der emergenten Entwicklung und der beruflichen Entwicklung zeichnen sich ab?
- Wie verhalten sich die *Mitglieder einer Produktentwicklung*? Werden sie ein Team oder bleiben sie Einzelakteure auf der Meetingbühne? Welche Sprache wird in Sitzungen gesprochen, welche Ziele und Durchsetzungsstrategien verfolgen die Beteiligten? Wie gehen die Teams mit Schwierigkeiten und Konflikten um? Welche Bewältigungsstrategien entwickeln sie, um die Komplexität zu reduzieren und Struktur in ihre Arbeit zu bringen? Gibt es neue Organisationsstrukturen bzw. wie wird nach diesen gesucht?
- Wie funktioniert *Lernen* und die *Weitergabe von Wissen* in einem Entwicklungsprozess für Neuprodukte? Was bleibt aus dem universitären Lehrbuchwissen in der praktischen Umsetzung übrig? Vertragen sich

⁴⁰⁶ vgl. zu dieser Problematik das Gutachten von *Schütze* über die Dissertation von Ute Zocher »Entdeckendes Lernen lernen: Eine empirische Untersuchung über die Bedeutung des Workshop-Ansatzes zum Entdeckenden Lernen in der Lehrerfortbildung im Hinblick auf die Veränderung des Unterrichts an Berliner Schulen«, Magdeburg, 31. Juli 1997

⁴⁰⁷ Diese Fragen sollen nach *Schütze* zwar auf einem relativ hohen Allgemeinheitsgrad liegen, aber möglichst schnell in Bezug auf die in der sozialen Realität vorliegenden Interpretationszusammenhänge gebracht werden (*Schütze* Sozialforschung 1978, S. 119).

⁴⁰⁸ vgl. *Schütze*: Management 1997, S. 1ff.

Konzepte z. B. des Design- und Projektmanagements der Ökonomie mit Konzepten z. B. des Arbeitsbogens aus der Soziologie?

- Wie werden *Innovationen* im Umfeld der ökonomischen Welt hervorgebracht? Wo liegen kreative Potentiale bei den Einzelnen, wie werden diese in eine Gruppe eingebracht? Wie verändern sich diese ersten Ideen im Laufe eines Entwicklungsprozesses, bleiben maßgebliche Ideen auf der Strecke, kommen neue Ideen hinzu? Welche Täler gilt es zu durchschreiten, welche Höhepunkte als Motivation sind zu verzeichnen, um schließlich ein Produkt zu materialisieren und erfolgreich am Markt zu positionieren?

In der nachfolgende Analyse wurden nicht alle Fragestellungen berücksichtigt, das Forschungsfeld musste aus Zeitgründen eingeschränkt werden und wurde im Laufe der Analyse auf Fragen der Beraterbeziehungen und des daraus folgernde Handelns konzentriert.

Dritter Teil:
Fallanalytische Betrachtung
- Das Projekt »TechTower«

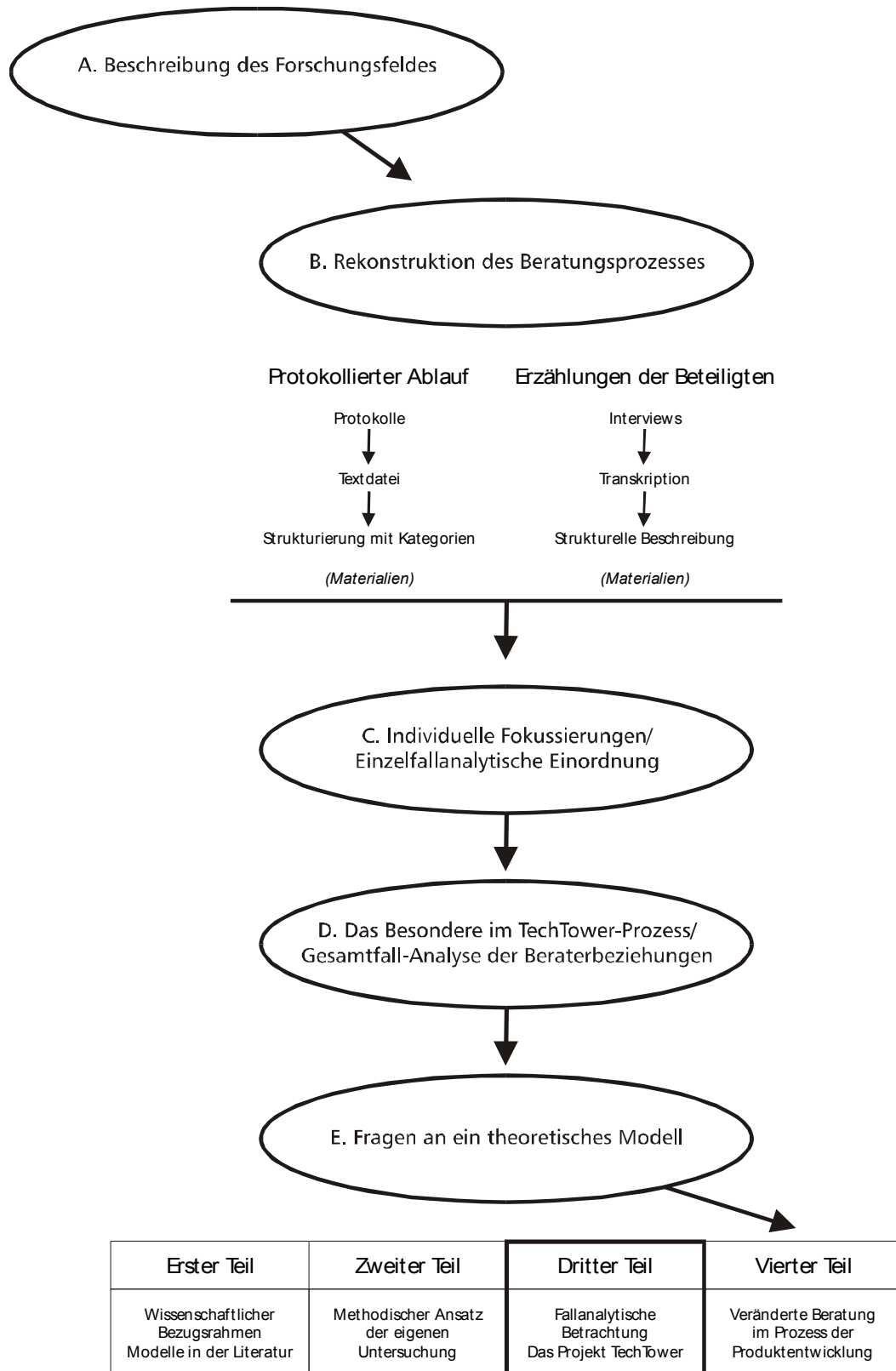


Abbildung 4: Überblick dritter Teil

Dieser dritte Teil widmet sich der empirischen Betrachtung des Falles *TechTower*. Neben der Beschreibung des Forschungsfeldes wird der Beratungsprozess der Produktentwicklung sowohl mit Hilfe von analysierten Protokollen als auch von ausgewerteten Experteninterviews rekonstruiert.

Diese Experteninterviews bilden zugleich die Grundlage für die Analyse der »individuellen Fokussierungen« der einzelnen Projektbeteiligten. Es sind: die beiden Unternehmensberater *Harry Jürgens* und *Richard Weinert*, der Designer *Robert Tratto* und der erweiterte Kreis mit Konstrukteur *Ernst Wimke*, *CompuTech*-Neuprodukteleiter *Heinz Fischer*, *CompuTech*-Marketingassistentin *Fee Neumeister* und der dritte Unternehmensberater *Bernhard Herbst*.

Schließlich wird, auf der Basis des Arbeitsbogenmodells, das »Besondere im Prozess« herausgearbeitet und anhand der unterschiedlichen Komponenten eines Arbeitsbogens strukturiert. Es schließen sich die Fragen an ein »theoretisches Modell« einer Produktentwicklung an.

A. Beschreibung des Forschungsfeldes

Gegenstand der Untersuchung in dieser Arbeit ist die Darstellung und Analyse einer Produktentwicklung in der Computerbranche. Im folgenden wird der Stellenwert der Entwicklung näher beschrieben, die Projektbeteiligten vorgestellt und der Ablauf des Projektes vertieft dargestellt.

1. Der Stellenwert der Produktentwicklung »TechTower« in der Computerbranche

Im Computermarkt werden im wesentlichen drei Arten von PCs unterschieden: Einmal die mobilen Rechner (»Notebook«), dann die Rechner, die auf dem Tisch Platz finden (»Desktop«) und schließlich die in diesem Projekt relevanten Rechner, die eher unter dem Tisch stehen (»Tower«). Normalerweise bestehen ein Tower- und Desktopcomputer aus einem Gehäuse, in dem das Herz des Rechners, der Hauptprozessor und verschiedene Steckkarten u. a. für die Steuerung des Bildschirms oder die Tonausgabe untergebracht sind. Daneben finden sich die Festplatte, ein Diskettenlaufwerk und u.U. ein CD-ROM-Laufwerk. Daran angeschlossen wird die Peripherie des Rechner, wie z. B. die Tastatur, die Maus, ein Drucker und u.U. ein Mikrofon oder ein Kopfhörer.

Gegenstand dieser Fallanalyse ist die Konzeption, Gestaltung, Konstruktion und Produktion eines neuen Gehäuses für einen Personalcomputer in Towerausführung, im folgenden als Projekt *TechTower* bezeichnet. Es geht, wie gesagt, »nur« um das Gehäuse, in dem andere Computerteile untergebracht sind. In der Vergangenheit hatten Hersteller und Vertreiber von Computern auf dieses Gehäuse nur wenig Aufmerksamkeit verwendet und sich auf die Verbesserung des Innere des Computers, also z. B. die Taktfrequenz des Prozessors, die Kapazität der Festplatte oder die Schnelligkeit des CD-ROM-Laufwerkes konzentriert.

Dies war der Anlass, dass drei Unternehmensberater das Projekt der Neugestaltung eines Computergehäuses gemeinsam mit Partnern in Design, Konstruktion und Produktion für das Unternehmen *CompuTech* initiierten. Es entstand ein innovatives Computergehäuse mit folgenden Vorteilen⁴⁰⁹: verbessertes Assembling (Montieren in der Fertigung) durch optimierte Arbeitsgänge, verbesserte Handhabung durch die Befestigung von Steckkarten mit einer Schnellbefestigung, Öffnen des Gehäuses ohne Schraubenzieher, Zukunftssicherheit durch Erweiterbarkeit in Form eines Zusatzmoduls und genügend Einschüben (sogenannte Schächte) im Gehäuse, Design-Anmutung durch einfache, intuitive Handhabbarkeit, ökologische Vorteile durch den Einsatz von recyklierten Kunststoffen, geringer Materialvielfalt und Sortenreinheit, Einbezug von Stromspartechniken und kurzen Wegen in der Produktion durch Fertigung in Deutschland.

Die Computermedien reagierten auf die Innovation zum Teil mit euphorischen Statements:⁴¹⁰ »Tower verblüfft die PC-Fachwelt«, »Der High-End-PC im neuen Öko-Tower-Gehäuse«, »Zweckdienliches Design – eine serielle Schnittstelle geht nach vorne heraus, was mühseliges Gestöpseln im Rechneruntergrund erspart«, »Das neue Konzept ersetzt drei Viertel der Schraubverbindungen«, »Ein neues, durchdachtes Gehäusedesign«, »Endlich einfach aufrüstbar und gut zugänglich«, »Der Tower glänzt mit schickem Design und durchdachtem Konzept«.

Die Vorbereitungen in der sogenannten »Feierabendgruppe« dauerten mit Unterbrechung knapp zwei Jahre – von Januar 1995 bis September 1996.⁴¹¹ Das Projekt *TechTower* dauerte insgesamt zwei Jahre und begann im Oktober 1996 mit der ersten Ideenpräsentationen der Berater vor der Geschäftsleitung. Auf der Leitmesse für Computer *CeBIT* wurde das Gerät im März 1998 vorgestellt, der Vertrieb schließlich startete im August 1998 mit dem Verkauf der Geräte im Testmarkt Dresden, einen Monat später folgte der Vertrieb bundesweit und ab Oktober 1998 auch international. Bis zur Fertigstellung dieser Arbeit war das Produkt weiterhin im Markt. Das Team realisierte mit dem Unternehmen *CompuTech* noch eine Reihe weiterer Projekte, die ebenfalls in die Produktpalette aufgenommen wurden.

2. Die Projektbeteiligten und ihre Aufgaben⁴¹²

Im Mittelpunkt des Projektes *TechTower* steht zu Beginn die sogenannte »Feierabendgruppe«, die alle Vorarbeiten der Produktentwicklung leistete. Diese Gruppe ging später dezimiert in der Gruppe der Unternehmensberater auf, die das

⁴⁰⁹ vgl. ein Strategiepapier der Unternehmensberater *Weinert, Herbst und Jürgens*: »Der bessere Computer«

⁴¹⁰ zitiert aus einem Pressespiegel der Unternehmensberater *Weinert, Herbst und Jürgens*

⁴¹¹ Alle Zeitangaben sind maskiert und entsprechen nicht den ursprünglichen Jahreszahlen, die Zeitdauer in Monaten wurde beibehalten.

⁴¹² vgl. zum folgenden die Eigendarstellungen der Personen/Institutionen in Prospekten und das Hintergrundwissen des Verfassers

Unternehmen *CompuTech* beraten haben. Das Projektteam wurde unterstützt durch einen Designer, einen Konstrukteur und einen Produzenten.

(a) Die »Feierabendgruppe« als Vorläufer und Wegbereiter

In der »Feierabendgruppe« fanden sich *Richard Weinert*, *Bernhard Herbst*, *Harry Jürgens*, *Olaf Passig* und *Rainer Niest* zusammen. *Weinert* und *Niest* betrieben ein Unternehmensberatungsbüro in Hannover (siehe weiter unten), in dem *Jürgens* projektbezogen mitarbeitete. *Passig* hatte, ebenfalls in Hannover, ein eigenes Unternehmen, das Beratung in ingenieursorientierten Bereichen anbot. *Niest* war in der Universität Hannover als Designer und Leiter einer Werkstatt tätig.

(b) Die Unternehmensberater

Das Büro bestand aus zwei Geschäftsführern, einer Sekretärin und einer Reihe von freien Mitarbeitern (u. a. Designer und Ingenieure). Vor dem Projekt *CompuTech* arbeiteten die beiden Berater *Richard Weinert* und *Bernhard Herbst* mit einer Reihe von Unternehmen zusammen, in denen Design eine tragende Rolle spielte.

Richard Weinert war vor allem für die Koordination des Designs, für Marktforschung und für die allgemeine Strategieentwicklung im Projekt verantwortlich. *Bernhard Herbsts* Zuständigkeitsbereich umfasste vor allem die finanzielle Abwicklung sowie die interne und externe Kommunikation im Projekt *TechTower*.

Eine Sonderrolle kam dabei dem Berater *Harry Jürgens* zu, der im Projekt *CompuTech* eng mit den beiden anderen Beratern zusammenarbeitete und in dieser Zeit auch seinen Arbeitsplatz in der Agentur der Berater hatte. Er war im Projekt *TechTower* für die gesamte technische Seite zuständig – von der Konzeption über die Konstruktionsbegleitung und Serienbetreuung bis zur Koordination von Patenten und Schutzrechten reichte sein Aufgabenfeld. *Jürgens* hat Ingenieurwissenschaften studiert und als Diplomingenieur abgeschlossen. Zum Zeitpunkt des Interviews studierte er zusätzlich als Aufbaustudiengang Wirtschaftswissenschaften. Um an Computerbauteile zum günstigeren Einkaufspreis zu gelangen, hatte er sich noch während seines Studiums als EDV-Händler selbständig gemacht, ohne jedoch ein Ladengeschäft bzw. Versand aufzubauen. Seine Geschäftstätigkeit beschränkte sich auf Freunde und Bekannte, denen er günstig Computer verkaufte. Dieser Handel verband ihn zu Anfang auch mit den beiden Beratern *Herbst* und *Weinert*, die in ihrem Büro Computer benötigten. In einer Tätigkeitsbeschreibung⁴¹³ zum Projekt *TechTower* wird *Jürgens*' Aufgabenbereich folgendermaßen beschrieben: Technische Abstimmung mit Konstrukteur *Ernst Wimke*, Neuproduktleiter *Heinz Fischer* und Designer *Robert Tratto*, Koordination der Marktforschung, Instandhaltung der Büro-EDV, Beobachtung des Hardwaremarkts sowie Projektplanung und -überwachung.

⁴¹³ Quelle ist ein Protokoll aus der damaligen Entwicklungszeit

(c) Das Unternehmen CompuTech

Das Unternehmen *CompuTech* war zum Zeitpunkt der Studie ein Handelshaus, das sich mit dem Vertrieb von Computern und Zubehör beschäftigte. *CompuTech* war im eigentlichen Sinne kein Produktionsbetrieb, sondern eine Firma zum »Zusammenbau« von Einzelteilen – eine gängige Betriebsform in dieser Branche.⁴¹⁴

Im folgenden eine Beschreibung der Hauptakteure im Unternehmen: Nach der Entscheidung des Vorstandes, das Projekt *CompuTech* mit dem Beratungsbüro zu starten, wurde nach kurzer Zeit der Leiter der Neuproduktabteilung, *Heinz Fischer*, damit beauftragt, dieses Projekt alleinverantwortlich zu übernehmen. *Fischer* war zu dieser Zeit noch mit der Leitung der Fertigung beauftragt; im Laufe des Projektes veränderte sich jedoch sein Aufgabengebiet und er beschäftigte sich dann nur noch mit den sogenannten Typenmusterprüfungen. Hier wurden alle Prototypen oder Serienprodukte auf ihre Tauglichkeit für das *CompuTech*-Sortiment überprüft.

Ernest Wenden war zum damaligen Zeitpunkt der direkte Vorgesetzte von *Fischer*, er hatte zu Anfang die Aufgabe, die Berater im Unternehmen einzuführen. Mangels Zeit beauftragte er nach kurzer Zeit die Marketingassistentin *Fee Neumeister* mit dieser Aufgabe, die im Laufe des Projektes andere Aufgaben im Unternehmen übernahm.

Unternehmens-Chef *Heinrich Windsor* schließlich war die »letzte Instanz« bei der Entscheidung, welche Projekte nach dem Stadium der Vorentwicklung weitergeführt und letztendlich in das Sortiment aufgenommen wurden.

Am Rande des Produktentwicklungsprozesses und in den geführten Interviews spielen noch der frühere technische Leiter *Klaus Kirchhoff*, der Marketingleiter *Frank Kühn* (später Vorstandsmitglied, noch später Vorstandsvorsitzender), der neue Fertigungsleiter *Rainer Rempfen* (der Teilaufgaben von *Fischer* übernahm) und die Mitarbeiter von *Fischer* eine Rolle.

Das Unternehmen *CompuTech* gehörte mehrheitlich zum Konzern Buyer's Choice, die ursprünglichen Gründer hielten nur noch eine Minderheitsbeteiligung. Gesteuert wurde das Unternehmen im Konzern durch das Mitglied im Buyer's Choice-Aufsichtsrat, *Philipp Rosenberg*. Dieser war naturgemäß an der positiven Entwicklung der Neuakquisition interessiert und schaltete sich sporadisch in die Informationsbeziehungen mit den Unternehmensberatern und deren Partnern ein.

(d) Der Designer als Partner der Unternehmensberater

Der Designer *Robert Tratto* leitete ein Büro mit fünf festangestellten Designern plus *Trattos* Ehefrau. Die Kundenliste umfasste Großunternehmen und Firmen

⁴¹⁴ Auf nähere Daten zu Mitarbeitern, Märkten und Umsatzgrößen verzichtet der Verfasser aus Gründen der Anonymisierung. Diese Daten sind im Rahmen des Forschungsfeldes nicht wesentlich und könnten nicht gewollte Rückschlüsse auf das Unternehmen bewirken.

aus dem mittelständischen Bereich, es wurden in den letzten 20 Jahren als Dienstleistung sowohl Industrie- als auch Grafikdesign angeboten. Der Bereich »Computertechnik« war auch für Designer *Tratto* neu, bisher wurden Haushaltsgeräte (u. a. Dentalcenter, Lockenstab, Staubsaugerdüse) und Industrieprodukte (u. a. Großhydraulikbagger und Trucks) entwickelt. Produktideen wurden mit Computer Aided Design (CAD)- und Computer Aided Manufacturing (CAM)-Techniken realisiert. Im Büro war vor allem der Mitarbeiter *Holger Rensch* am Projekt *TechTower* beteiligt.

(e) Der Konstrukteur als Partner der Unternehmensberater

Der Konstrukteur *Ernst Wimke* leitete ein Büro, in dem zu Projektbeginn 30 festangestellte Mitarbeiter arbeiteten und ca. 4 Mio. DM pro Jahr umgesetzt wurden. Die Dienstleistungen umfassten neben der Entwicklung und Konstruktion auch Modell- und Prototypenbau und Werkzeugbau. In der Kundenliste fanden sich Unternehmen jeder Größenordnung, es bestand seit einigen Jahren Erfahrung im Computerbereich mit einem amerikanischen Großkunden. Im Büro war vor allem *Bernhard Kosfeld* in das Projekt *TechTower* involviert.

(f) Der Produzent als Partner der Unternehmensberater

Hans-Otto Kurz leitet ein Unternehmen mit 200 Mitarbeitern. Die Kunden von *Kurz* fanden sich in der Automobil- und Möbelbranche. Auch für den Produzenten war der Bereich Computertechnik neu, Erfahrungen im Gehäusebau waren allerdings schon vorhanden. *Kurz* war - zeitlich gesehen - als letztes Mitglied zum Team dazugekommen.

Abbildung 5 stellt alle Projektbeteiligten mit ihren Kommunikationsbeziehungen vor.

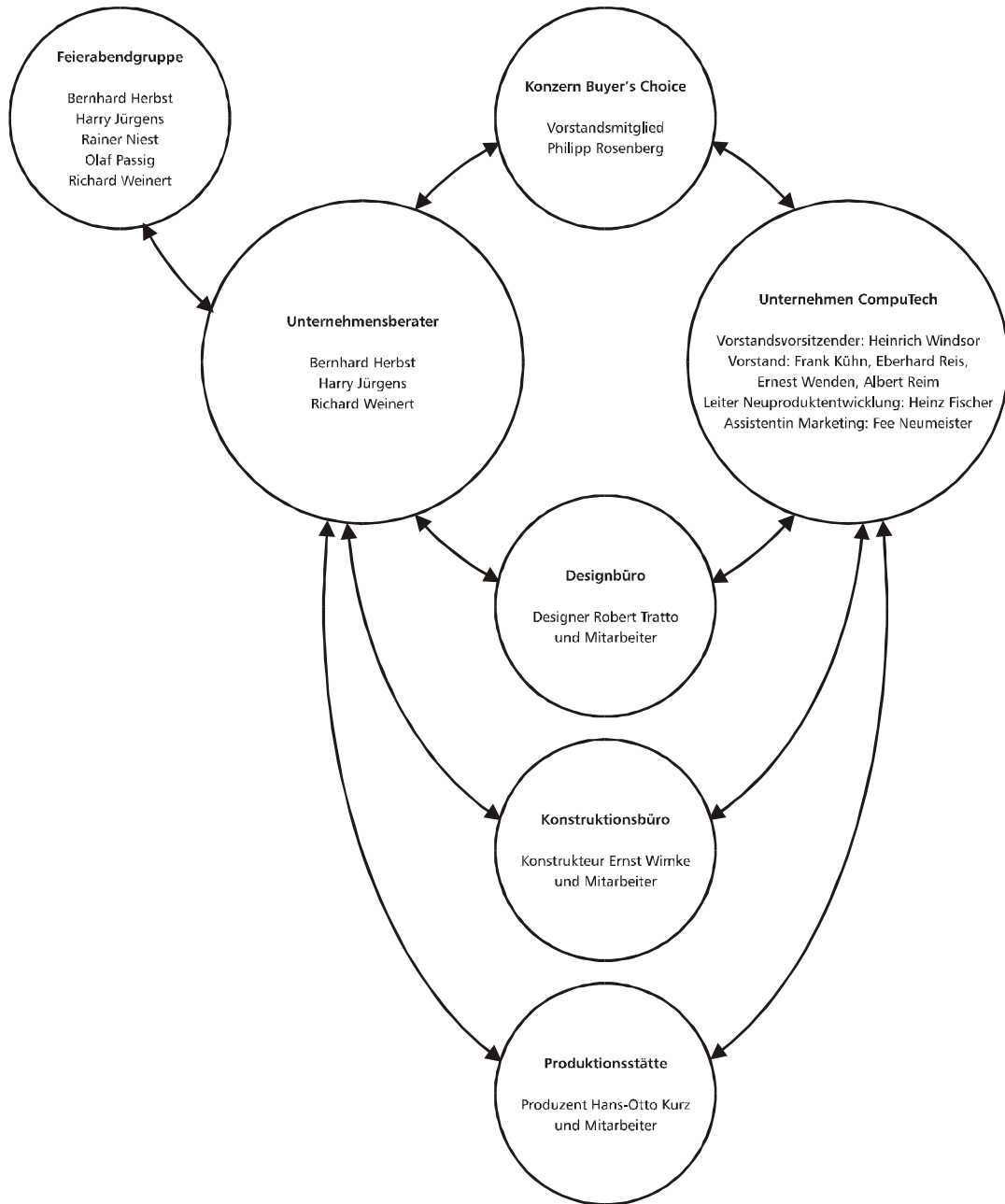


Abbildung 5: Arbeitsbeziehungen im Projekt »TechTower«

B. Rekonstruktion des Beratungsprozesses

Im folgenden soll die Antwort auf die Frage gefunden werden, wie der Prozess in den Blick gefasst und mit welchen Mitteln sein Ablauf rekonstruiert werden kann. Materialien zur Dokumentation des Projektverlaufes sind reichlich vorhanden: es existieren etwa 130 Protokolle, 20 Projektpläne, mehrere Zwischendokumentationen zum Projektfortschritt sowie ein Bericht für die ISO 9001-Zertifizierung. Die Auswertung dieser Materialien geschieht im ersten Teil dieses Abschnittes.

Was aber bilden Protokolle und andere Materialien nicht ab, wo greifen sie in der Prozessrekonstruktion zu kurz? Der zweite Teil dieses Abschnittes versucht auf der Basis von acht narrativen Interviews ebenfalls den Prozessablauf der Produktentwicklung zu rekonstruieren, diesmal aber mit Hilfe von Informationen aus der Perspektive des Einzelnen.

1. Der Beratungsprozess als protokollierter Ablauf

Zur Orientierung folgt zunächst die Wiedergabe des »offiziellen« Projektablaufes, den der Verfasser aus den strukturierten Protokollen des Projektes *TechTower* entnommen hat. Jeweils am Ende eines Unterkapitels wird die Projektorganisation skizziert, basierend auf Kategorien der Text-Analyse⁴¹⁵.

(a) Gründung der »Feierabendgruppe« und Aufstellung der »Bekanntnisse«

In den ersten Protokollen – datiert von Februar bis Juni 1995 – der »Feierabendgruppe« mit den Mitgliedern *Bernhard Herbst*, *Harry Jürgens*, *Richard Weinert*, *Rainer Niest* und *Olaf Passig* findet sich in einer ausführlichen Beschreibung die Konzeption des angestrebten Projektes in drei Stufen.

In der ersten Stufe wurde die Idee näher beschrieben: Eine eigene Computer- und Designphilosophie sollte entwickelt werden, denn »die Computer sehen aus wie Büchsen«. Wichtig war der Gruppe vor allem das Innovationsimage, konkret das »anders-sein« und die positive Besetzung des Feldes Arbeit – Spaß – Computer. Damit einher gingen verschiedene Ziele des Projektes wie z. B. die Bekanntheit in der Szene, das Kennenlernen des Designprozesses und die Kooperation mit Computerherstellern.

In der zweiten Stufe, der Informationssammlung, sollte der Markt näher analysiert und potentielle Zielgruppen beschrieben werden. Dazu sollte eine Bedarfsanalyse zu den Aufgaben und zum Zweck des Computers erstellt und ein Pflichtenheft mit den Eckpunkten des neuen Produktes entwickelt werden.

In der dritten Stufe schließlich sollte die eigentliche Gestaltung stattfinden: Ideen gesucht, Designtrends lokalisiert und Ansätze aus der Mode übertragen werden.

⁴¹⁵ siehe die Kategorien zur Einordnung auf Seite 90 dieser Arbeit

Nach Prototypenbau und Anmeldung von Gebrauchsmustern sollte eine Kleinserie mit örtlichen Produzenten hergestellt werden. Hier finden sich auch Überlegungen zur Vermarktung des Produktes z. B. der Computer nach eigenen Wünschen. In der Kommunikation sollten sowohl Directmailings als auch Presstexte, Prospekte, Messeauftritte und elektronische Medien zum Einsatz kommen. Der Vertrieb war als Direktvertrieb geplant, Kooperationen mit Galerien und Büroausstattungen wurden konzipiert. Auch kritische Punkte wurden angesprochen z. B. in Richtung der Realisierbarkeit, der Finanzierung und der Akzeptanz seitens der anerkannten Designer.

Die Diskussion zu technischen Details wurde schnell begonnen und als konkrete Gestaltungsideen umgesetzt – auch skurrile Ideen wie das Computergehäuse aus einem Baumstamm fanden Eingang. Während einer »Brainstorming«-Sitzung werden ca. 200 verschiedene Ideen zu technischen Bereichen gesammelt und später für die Verwertung geordnet und ausgewählt.

Bei den ersten Treffen in der »Feierabendgruppe« wurde eine Art Manifest entwickelt, in dem wichtige Selbstdarstellungsideen der Gruppe festgehalten waren. Hier finden sich folgende Aussagen (im Original als »Bekenntnisse« und »Philosophische Betrachtungen« bezeichnet):

- »Wir werden anders sein, anders aussehen und dabei unsere Rohstoffe sinnvoll einsetzen.
- Wir wollen die neue Ganzheitlichkeit durch Freude an Technik und Material.
- Wir glauben an die Begeisterung für die Sache.
- Wir wollen weg von der Ebene der Technik und hin zur Beziehungsebene.
- Wir wollen ein Instrument zur Unterstützung der Kreativität.«⁴¹⁶

Zur Projektorganisation: Schon in dieser ersten Planungsphase organisierten die Gruppenmitglieder sowohl den formalen Arbeitsablauf (Bildung von Arbeitsteams, fester Termin für Treffen), die Zeitplanung als auch die Aufgabenverteilung mit potentiellen Mitarbeitern. Angesprochen wurden ebenfalls die Finanzierungsaspekte eines Projektes und die Verdienstmöglichkeiten in Form einer Gewinnbeteiligung. Zügig wurde auch die Vorbereitung der Treffen untereinander aufgeteilt und am Ende jedes Treffens eine Wochenplanung mit konkreten Arbeitsaufgaben aufgestellt.

(b) Diskussion der ersten Entwürfe und Strategie der lokalen Kleinserie

In den folgenden Treffen – Juli bis Oktober 1995 – wurde detailliert ein Entwurf des Gruppenmitgliedes *Rainer Niest* diskutiert, wobei immer wieder die Materialfrage für das Gehäuse auftauchte. *Richard Weinert* z. B. wünschte sich auch den Einsatz von Keramik, Beton und Gestein. Aufbauend auf diesem Modell wurden

⁴¹⁶ entnommen aus der Arbeitsunterlage »Wir glauben. Wir wollen. Wir werden. Der Weg ist das Ziel. Bekenntnisse an den Design-Computer«, formuliert von der »Feierabendgruppe«

technische Probleme gelöst und Produktionsfragen geklärt. Anschließend sollte jeder der Gruppenmitglieder sein eigenes Modell gestalten mit dem Ziel, vorzeigbare Prototypen zu präsentieren.

Es kam zu einem ersten Resümee der Zusammenarbeit: kritisch betrachtet wurden vor allem die wenige Teamarbeit, es wurde »draufloskonstruiert« ohne geschlossene Linie, der Spaß fehlte, die Motivation aber war bei allen weiter vorhanden. Ein Auftritt mit Modellen bei einer öffentlichen Designveranstaltung wurde verworfen, denn die Vorabpräsentation bei den Veranstaltern war gescheitert, die Gruppenmitglieder mit dem Kritikpunkt »alles nur Verpackung« abgeschmettert worden. Für die nahe Zukunft sollte deshalb die Strategie einer lokalen Kleinserie verwirklicht werden, fertige Modelle zunächst an Bekannte weitergegeben werden.

Zur Projektorganisation: Die Frage nach Hilfskräften war Thema der Gruppe, einzelne Arbeitsaufgaben wurden untereinander weiter aufgeteilt.

(c) Zielgruppen der Kommunikation und Rollenverständnis in der Gruppe

Nachdem einige Modelle gestaltet waren, wurde in der »Feierabendgruppe« die Präsentation dieser Modelle zwischen Oktober und November 1995 vorbereitet. Die Ziele der Kommunikation in der Öffentlichkeit wurden aufgestellt: Bekanntheit sollte u. a. in der Universität, bei Computerherstellern, Designzentren und in den Medien erreicht werden. Als mögliche Auftrittsorte waren die Kölner Möbelmesse und die *CeBIT* in Hannover eingeplant worden.

Dabei sollten nicht die Produkte, sondern die Philosophie der Gruppe in den Vordergrund gestellt werden. Die Frage nach dem Eigenverständnis wurde mit verschiedenen Rollen beantwortet: Forscher, Künstler, Designer, Visionäre, Spieler, Kreative. Damit einher ging auch die Suche nach einem Gruppennamen, die Vorschläge reichten von Reine Formsache, Artisten, Formbehebung über SchnittStelle, Kurtosis, do-not-lean-out bis zu Dunkelziffer, die Hektiker und grupo striktivo.

Zur Projektorganisation: Das Arbeitstempo wurde gesteigert, die Gruppe beschloss, sich 1x wöchentlich für eine Stunde zu treffen (bisher nur 1x im Monat). In den Protokollen finden sich deshalb unter dem Stichwort »Wochenbericht« auch Statements der Gruppenmitglieder zu ihren Arbeitsbereichen.

(d) Abbruch der Zusammenarbeit und neues Treffen in kleinerer Zusammensetzung

Nach diesen intensiven Auseinandersetzungen über das Eigenverständnis und die Arbeit an unterschiedlichen Modellen bricht die Dokumentation in Form von Protokollen ab und wird erst wieder acht Monate später, im Juli 1996, mit der Diskussion einer Kommunikationsstrategie aufgenommen. Waren in der Vergangenheit, bis auf wenige Ausnahmen, alle Gruppenmitglieder bei den Treffen anwesend, so fehlten bei dieser neuerlichen Zusammenkunft der Maschinenbauer

Passig und der Designer *Niest*. Gründe für das Ausscheiden sind in den Dokumenten nicht vermerkt.

Bei diesen Zusammenreffen wurde die Form der Medienansprache diskutiert, man einigte sich schließlich auf Postkarten im Langformat, die unterschiedliche Botschaften vermitteln sollte:

- Die individuelle Gestaltung des Gehäuses («Wir übersetzen PC mit Private Computer«)
- Die vereinfachte Kabelführung durch nach oben verlegte Anschlüsse («Nix zum Fummeln«)
- Die gute Zugänglichkeit zu Komponenten («Was Sie bei uns reinstecken, holen Sie später locker wieder raus«)
- Die Recyclierbarkeit der Materialien («Das Rohmaterial für unsere PCs halten Sie gerade in der Hand«)
- Die dahinterstehende Philosophie («Wir glauben. Wir wollen. Wir werden. Der Weg ist das Ziel«)

Zusätzlich wurde ein Dia und ein Schwarz-Weiß-Foto, auf dem drei fertige Modelle zu sehen waren, versandt.

In den Medien erschienen im Herbst 1996 eine Vielzahl von Artikeln und Fotos (u. a. in Stern, Wirtschaftswoche, Hamburger Abendblatt, Impulse, Chip, Ambiente⁴¹⁷), eine internationale Aussendung in englischer Sprache schloss sich an. Auf der Kölner Möbelmesse im Januar 1997 waren die Computermodelle (in Kooperation mit einem Möbelhersteller) zu sehen. Die drei Modelle wurden als Geschmacksmuster international angemeldet.

Zur Projektorganisation: In den Protokollen zu den neueren Treffen gab es keine organisatorischen Hinweise mehr, die etwas über die Arbeitsteilung der Gruppe mitteilen könnten. Lediglich die Zeitplanung, z. B. für den Messeauftritt, wurde detailliert.

(e) CompuTech-Präsentationen im Marketing und im Vorstand

Über die ersten beiden Präsentation der Berater *Jürgens*, *Herbst* und *Weinert* beim Unternehmen *CompuTech* gibt es keine Protokolle, sondern nur die von der Gruppe geplanten Abläufe.

Im ersten Zusammentreffen zwischen den Unternehmensberatern (die aus den Mitgliedern der Feierabendgruppe hervorgegangen sind) und Marketingleiter *Frank Kühn* Anfang Dezember 1996 wurden Fakten aus dem Computermarkt präsentiert und die Entwicklungsgeschichte der neuen Computergehäuse nacherzählt. Anschließend wurden diese Fakten und Erfahrungen auf die Situation bei *CompuTech* übertragen. Das zweite Treffen hatte fast den gleichen Ablauf, diesmal wurde jedoch auch ein neues Modell präsentiert. Bei diesem Meeting waren alle Vorstandsmitglieder (*Ernest Wenden*, *Albert Reim*, *Eberhard Reiß*) und der

⁴¹⁷ dem Verfasser liegen diese Artikel in Form eines Pressespiegels vor

Vorstandsvorsitzende (*Heinrich Windsor*) anwesend. Schließlich stellten die Berater auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit vor und erläuterten die geplanten ersten Schritte.

Es folgten mehrere Treffen der Berater mit Vorstandsmitglied *Wenden* und Marketingleiter *Kühn* bis Ende März 1997, in denen ein neues Modell präsentiert wurde. Mögliche Partner der Zusammenarbeit (u. a. schon *Robert Tratto* als Designer) und Budgets wurden ebenfalls vorgestellt. Eine Dokumentation mit »Projektmanagementmaterialien«⁴¹⁸ wurde übergeben, die detaillierte Projektpläne zu den Themen Projektmanagement, Konstruktion, Produktion, Design, Marktforschung und Marketing enthielt. Auch ein Vertragsentwurf mit Details über die Vergütung der möglichen Kooperation wurde vorgelegt *CompuTech* und in wesentlichen Punkten vom Unternehmen akzeptiert. Man behielt sich aber eine Prüfung durch den hausinternen Anwalt vor.

Zusammen mit Designer *Tratto* entstanden erste Gestaltungsideen, z. B. in Richtung eines modularen Gehäuses, das sowohl als Unter-Tisch- (Tower) oder Tisch- (Desktop) Modell genutzt werden könnte. Im Unternehmen *CompuTech* wurden die sogenannten »Experteninterviews« geführt: Gespräche mit Abteilungsleitern, wie z. B. des Vertriebs, der Neuproduktentwicklung, des Einkaufs, der Werbung, aber auch mit Experten aus dem Konzern Buyer's Choice⁴¹⁹

Letztlich folgte ein Treffen der Berater mit dem Vorstandsvorsitzenden *Heinrich Windsor*, in dem die durchgehende Modularität seitens *CompuTech* akzeptiert, die Zeitplanung bis zur nächsten *CeBIT* im Jahre 1998 erweitert wurde.

Zur Projektorganisation: Bei verschiedenen »internen« Treffen der Berater wurden sowohl die Arbeitsabläufe formalisiert (Wochenpläne, Projektplanung), als auch die Arbeitsumgebung (EDV, Räume), Arbeitsteilung (Büro der Berater, neue Mitarbeiter, Partner) und die Dokumentation (Terminkontrolle durch das PC-Programm MS-Project, Ablage) neu organisiert. Parallel gab es immer noch die Eigenvermarktung der Modelle durch die Berater und Kontakte zu anderen Unternehmen. Mit *CompuTech* wurden die Informationsflüsse und der Austausch von Materialien geregelt und die Ansprechpartner im Unternehmen festgelegt.

Im ersten, protokollierten Treffen mit Designer *Tratto* hoben die Berater ihre Arbeitsstrategie hervor: eine enge Kooperation durch Designmitarbeit und eine frühe Zusammenarbeit in der Konstruktion (*Ernst Wimke* als Konstrukteur wurde hier erstmals genannt).

⁴¹⁸ so der Titel einer 20seitigen Broschüre der Unternehmensberater *Weinert, Herbst und Jürgens* vom 12. März 1997

⁴¹⁹ zum Teil gibt es von diesen Treffen auch Protokolle, z. T. sind sie in der Dokumentation »Projektverlauf, Stand 18. August 1997« vermerkt

(f) Pflichtenheft und Gestaltungsvarianten

Im April und Mai 1997 folgten eine Reihe von Treffen zu technischen und gestalterischen Fragen bei der Gehäuseentwicklung. Ein mehrstufiges Marktforschungskonzept wurde entwickelt, das Pflichtenheft mit den wesentlichen Entwicklungsgrundsätzen überarbeitet und erweitert. Unter anderem waren dort Punkte zu finden wie Zukunftssicherheit, komplette Montage von einer Seite des Gehäuses und ökologische Grundsätze.⁴²⁰

Bei einem Treffen zwischen Neuproduktleiter *Fischer*, Designer *Tratto* und den Beratern wurden Befürchtungen laut, das Konstrukteur *Wimke* die Projektphilosophie »antizipieren« könnte⁴²¹. Als Alternative einigte man sich auf die Involvierung *Wimkes* vorläufig nur bei Detaillösungen. Später, vor Ort bei *Wimke* in Rosenheim, wurde der Konstrukteur aber doch stärker in den Arbeitsprozess einbezogen z. B. bei der Bereitstellung seiner Kontakte zu möglichen Produzenten des Gehäuses.

Seitens der Berater wuchsen die Bedenken bei der Realisierung des sogenannten »Quadratmodells« (eines Universalgehäuses, das Tower und Desktop in einem Gerät integriert), die bei einem Treffen im Unternehmen *CompuTech* auch von Neuproduktleiter *Wimke* und Vorstandsmitglied *Wenden* geteilt wurden. Die beiden Personen entschieden sich deshalb gegen die Realisation des Kombimodells, es sollte ab sofort nur noch der Tower im modularen Konzept entwickelt werden. Auch *Heinrich Windsor* war nach telefonischer Rücksprache mit diesem Vorgehen einverstanden.

Zur Projektorganisation: Die Berater erarbeiteten intern wöchentliche Projektpläne und Marktübersichten, jeweils zum Monatsanfang wurden diese Pläne an die Projektbeteiligten weitergegeben. Auf Wunsch des *CompuTech*-Vorstandes waren später auch die vorangegangenen Aktivitäten zur besseren Projektverfolgung in diesen Plänen dargestellt. Alle zwei Wochen sollte ein Treffen zwischen Beratern und Vorstand zum Verlauf des Projektes stattfinden, die Finanzierung wurde mit Hilfe von Budgetblättern monatlich verfolgt. Die vertraglichen Regelungen zwischen *CompuTech* und Beratern verzögerten sich durch die Klärung von Haftung und Gewährleistungsfragen.

Mitte Mai wurde von den Beratern eine interne Aufgabenverteilung erstellt. Demnach kümmerte sich *Jürgens* um die technischen Abstimmungen, Marktübersichten und die Projektplanung/-überwachung, *Herbst* um die Budgetverwaltung, Vertragsgestaltungen und die Projektorganisation, *Weinert* um die Aufstellung von Zielen und Strategien, die Instrumente zur Designsteuerung, die Weiterführung der Eigenentwicklung und »sozialpsychologische Leistungen«.⁴²²

⁴²⁰ vgl. die Dokumentation »Projektverlauf, Stand 18. August 1997«, die dem *CompuTech*-Vorstand übergeben wurde

⁴²¹ Damit ist wahrscheinlich die Weitergabe von Ideen aus dem Projekt an andere Kunden des Konstrukteurs *Wimke* gemeint

⁴²² Zitat aus einem Protokoll

Auch die Treffen zwischen Beratern und Designer wurden formalisiert und sollten vierzehntägig stattfinden (kurze Zeit später wurde der Rhythmus auf 1x wöchentlich verkürzt). Der Austausch zwischen Design und Konstruktion sollte zunächst per Skizzen und die elektronische Übermittlung von Daten geschehen.

(g) Probleme mit einer Gestaltungsvariante

Bei einer Marktforschungsstudie ergab sich, dass nur 7 % der Computernutzer alle Anschlüsse des Rechners an der Vorderseite akzeptieren wollten – diese »Anschlüsse vorn« waren. Ein wesentlicher Bestandteil des bisher verfolgten Konzeptes.

Die Berater überprüften das Konzept und bemerkten z. B., dass der Kanal zur Rückführung der Kabel nach hinten zu klein war. Anfang Juni 1997 wurde in einem Treffen zwischen Design, Konstruktion und Beratung entschieden, dass die Berater ein 1:1-Modell für Handhabungstest bauen sollten. Ein Check anhand dieses Modells mit Vor- und Nachteilen per Liste sollte durchgeführt werden. Schließlich sollte der Vorstandsvorsitzende *Windsor* direkt am Modell über die Weiterführung des Konzeptes per »K.-o.-Kriterium« entscheiden.

Diese Entscheidung des Vorstandsvorsitzenden warteten die Berater nicht ab: In einer internen Sitzung entschieden sich *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens* gegen das Konzept, alle Anschlüsse der Computers an die Vorderseite des Gehäuses zu legen, da ihrer Meinung nach erhebliche Konstruktionsmängel und Schwierigkeiten bei der Handhabung der Kabel vorlagen. Daraufhin sollte ein »Warnschuß«⁴²³ an Designer *Robert Tratto* abgegeben werden, ein Modell mit Anschlüssen an der Rückseite des Gerätes gebaut werden. Einen Tag später, bei einem Treffen mit *Holger Rensch*, dem Mitarbeiter des Designers, wurde diese Entscheidung offengelegt und erläutert. Nach Meinung der Beteiligten lagen die Probleme »weniger auf der zwischenmenschlichen Ebene als vielmehr in der unterschiedlichen Arbeitsweise«⁴²⁴.

In einem weiteren internen Treffen der Berater stellten sich die drei Unternehmensberater die Vertrauensfrage: Sollte Designer *Tratto* weiter im Projekt mitarbeiten? Eine Woche später beantworteten sie sich diese Frage selbst: Es gab keine Alternative, die Motivation musste gesteigert und *Robert Tratto* mit »genaueren Designbriefings« versorgt werden. Dazwischen lag ein Treffen mit Designer *Tratto* und seinem Mitarbeiter *Rensch*, bei dem die Berater die Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen und ein neues Briefing erstellen wollten. Außerdem gab es ein zweites internes Treffen der Berater, in dem eine Strategie zur Präsentation des neuen Konzeptes für den TechTower erarbeitet wurde, das den *CompuTech*-Vorstand von der Richtigkeit des Vorgehens überzeugen sollte.

423 Zitat aus einem Protokoll

424 Zitat aus einem Protokoll

Zur Projektorganisation: Der einseitige Informationsfluß von *CompuTech* an die Berater wurde von diesen bemängelt und sollte mit Vorstandsmitglied und Projektleiter *Ernest Wenden* geklärt werden. Der Vertragsgestaltung zwischen *CompuTech* und Beratern verzögerte sich weiter. Die Berater waren außerdem unzufrieden mit den wenigen und langsamen Entscheidungen des Unternehmens *CompuTech* im Projekt. Entsprechend wurden intern Überlegungen angestellt, wie eine Veränderung erfolgen könnte.

In Richtung der Arbeitsteilung entstanden – parallel zu den Bedenken an der Konzeption des Gehäuses – Überlegungen, die Konstruktion im Projekt gänzlich an das Büro *Wimke* zu übertragen und dort eine Einschätzung des Konzeptes einzuholen. Schließlich war sogar von einer klaren Aufgabentrennung zwischen Design und Konstruktion die Rede.

(h) Entscheidungsfindung und Einigung

Mitte Juli bis Ende August 1997 fanden mehrere Treffen zur Festigung und Unterstützung der Entscheidung gegen das Modell mit hoher Modularität statt. In einer Sitzung mit *CompuTech*-Neuproduktleiter *Fischer* und Marketingassistentin *Neumeister* stützten diese die Entscheidung. Gemeinsam beabsichtigte man möglichst schnell eine Zwischenpräsentation im Vorstand, die den Entwicklungsstand, die getroffenen Entscheidungen und die neuen Designlinien verdeutlichen sollte. Im folgenden internen Treffen der Berater wird die Wichtigkeit der Entscheidungsabsicherung klar: Die Entscheidungsfindung sollte in der Präsentation »begründet«, die Wahl von *Wimke* als Konstrukteur deutlich werden.

Das Treffen mit dem Vorstand fand dann aber erst einen Monat später statt, wobei nur zwei Vorstandsvertreter (*Albert Reim* und *Frank Kühn*) teilnahmen. Die vorbereiteten Entscheidungen wurden verabschiedet und eine Reihe von Dokumentationen über den Projektverlauf, die Marktforschung und eine Vor- und Nachteilsliste übergeben⁴²⁵. Man einigte sich auf ein weiteres Treffen mit dem kompletten Vorstand zur Begutachtung des fertigen Funktionsmodells – entwickelt nach den neuen Vorgaben.

Zur Projektorganisation: In einem Meeting mit dem Konstruktionsbüro wurde die Zeitplanung ganz auf die neue Arbeitsteilung von Design und Konstruktion abgestimmt. *Wimke* sollte nun das Funktionsmodell bauen (bis Ende September 97) und die Prototypen fertig stellen (bis Ende Dezember 97). Das letztendliche Zusammenspiel zwischen Konstruktion und Design sollte aber erst nach der Sommerpause des Designers geklärt werden.

⁴²⁵ Die Dokumentation hatte einen Umfang von 10 Seiten, die Präsentation wurde mit ca. 50 Dias visuell begleitet.

(i) Weitere Zusammenarbeit mit Tratto und Wimke

Die Treffen im September, Oktober und November 1997 standen unter dem Thema der neuen Arbeitsteilung: Die Briefings an den Designer waren in einem mehrseitigen Papier mit der Überschrift »Grundlagen für das *CompuTech-Design*« detailliert festgehalten worden. Bei einem Treffen zwischen Beratern, Designer und Konstrukteur einigte man sich auf drei Entwicklungsvarianten: einen Design-Tower, einen 08/15-Tower und einen Billig-Tower, jeweils mit unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen.

Mit dem Fortgang der Konstruktionsaktivitäten waren die Berater zunächst unzufrieden, speziell die Gestaltung mehrerer Details war ihrer Meinung nach nicht ausgereift. Man überlegte in einem internen Treffen, einen »Druck-Brief«⁴²⁶ direkt an den Konstrukteur zu schicken bzw. ein Telefonat zu führen. In diesem Meeting wurde auch die Präsentation des Funktionsmodells vorbereitet: Neben der eigentlichen Vorstellung des Produktes sollten weitere Zubehörteile präsentiert, Überlegungen zur Messekommunikation und generelle Marketingüberlegungen sowie Thesen zur *CompuTech*-Strategie vorgestellt werden.

Zu einem neuen Partner, dem Produzenten *Hans-Otto Kurz* sollte seitens *CompuTech* Kontakt aufgenommen werden – zunächst ohne Wissen von *Ernst Wimke* und *Robert Tratto*. Es fand eine Besichtigung der Produktion vor Ort in Nürnberg statt, bei der eine frühe Zusammenarbeit mit dem Konstruktionsbüro *Wimke* beschlossen und ein Ansprechpartner im Unternehmen *Kurz* benannt wurde.

Zur Projektorganisation: Die Kosten für den Modellbau wurden detailliert bestimmt, einige Einzelbudgets umgeschichtet, um erhöhte Kosten auffangen zu können – besonders der Bau von 20 Prototypen war vorher zu gering budgetiert worden. In internen Sitzungen der Berater wurde regelmäßig der Entwicklungsstand von Konstruktion und Design festgehalten und mit dem Zeitplan überprüft.

(j) Präsentationen des Funktionsmodells im Vorstand und Konzern

Zwischen Mitte November und Anfang Dezember 1997 fanden insgesamt drei Präsentationen zu Präsentation des Funktionsmodells der Gehäuseentwicklung statt:

- Erstes Treffen: die Übergabe des Modells durch das Konstruktionsbüro *Wimke* an die Berater
- Zweites Treffen: die Vorstellung im *CompuTech*-Vorstand; zum ersten Mal wurde der Produktionspreis des Gehäuses von unter 60 DM genannt; Ziel: Serienproduktion im Juni/Juli 1998
- Drittes Treffen: die Vorstellung beim Konzern Buyer's Choice zusammen mit *CompuTech*-Aufsichtsratsvorsitzenden *Philipp Rosenberg*; Themen: Empfehlungen zur Kommunikation auf der Computermesse *CeBIT* im März 1998, bisheriger Einkaufspreis um ca. 50 DM unterschritten, Vorstellung weiterer Zubehörteile

Zur Projektorganisation: In der Vorstandspräsentation wurde seitens *CompuTech* entschieden, dass das Beratungsbüro das Projektmanagement bis zur Vorführung der Modelle auf der *CeBIT* übernehmen sollte; ein Strategieworkshop zur Einführungsstrategie und zu Zukunftsoptionen auf weitere Projekte wurde geplant. Die Berater übergaben mehrere Handouts zu Montagezeiten, Stückpreisen, Produktionskosten/Investitionen und Entscheidungen. In der Konzernpräsentation wurde außerdem der Budgetabschluß präsentiert, man war 10 % unter der Kalkulation geblieben.

(k) Folgetreffen zu technischen Fragen

In den nachfolgenden Meetings – datiert auf Dezember 97 – waren technische Fragen von größerer Bedeutung, Produzent *Hans-Otto Kurz* wurde zum ersten Mal in die Produktentwicklung einbezogen. Detailveränderung im Design wurden ebenso diskutiert wie Veränderungen in der Konstruktion als Vorbereitung für den Werkzeugbau und die Serienabstimmung des Computergehäuses.

Parallel wurden die ersten Ideen zur Kommunikation der Produktinnovation entwickelt, u. a. für das Handbuch, einen Prospekt, einen Messe-Event für Journalisten und eine Mitarbeiterinformation.

Bei einem Treffen mit *Heinrich Windsor* kurz vor Weihnachten präsentierten die Berater noch eine Reihe von Zubehörteilen in Form von fertigen Modellen und Skizzen. Zwei Tage später wurde die Freigabe des Funktionsmodells zur Serienfertigung telefonisch durch *CompuTech* bestätigt.

Zur Projektorganisation: Die Verantwortlichkeiten im Projekt änderten sich. Das Protokoll einer Besprechung mit Vorstandsmitglied *Wenden* vermerkte folgende Zuständigkeiten: *Ernest Wenden* für Marketing allgemein, *Heinrich Windsor* für Produktmarketing, *Frank Kühn* für Vertrieb, *Klaus Kirchhoff* für Fertigung und Ansprechpartner für alle Neuproduktpläne sowie *Heinz Fischer* für Konstruktion und Design. Damit wechselte der direkte Ansprechpartner der Berater von *Wenden* zu *Kirchhoff*. Das Budget wurde vorläufig abgeschlossen und eine Kalkulation für die Prototypen vorgelegt.

(l) Vorbereitung der Serienfertigung, Konzeption der Medien- und Messearbeit

Das parallele Arbeiten an der technischen Weiterentwicklung zur Serie und an den kommunikativen Aktivitäten wurde im Januar bis einschließlich Juni 1998 weitergeführt. Dabei trafen die Berater mit den Konstrukteuren, Produzenten und verschiedenen Mitarbeitern in der ausführenden Ebene von *CompuTech* zusammen.

Während einer weiteren Sitzung mit dem *CompuTech*-Vorstand einigte man sich auf Gestaltungsdetails bei der Fixierung der einzubauenden Karten und im generellen Aussehen des neuen Gehäuses (u. a. ein Standfuß aus recyceltem Kunststoff). Während eines Treffens Ende April sollte das Gehäuse den *CompuTech*-

Filialeleitern vorgestellt werden, bei einer Präsentation in den Werkshallen kurze Zeit später auch den Mitarbeitern. Alle Anwesenden erhielten von den Beratern zum Abschluss eine gerahmte Skizze mit den Vorteilen des neuen Towergehäuses.

Im Umfeld der Kommunikation erarbeiteten die Berater mit der Presseverantwortlichen *Helga Sost* das Konzept für diverse Pressemitteilungen, eine Pressemappe, ein Pressegespräch in Hamburg und die Pressekonferenz während der *CeBIT* in Hannover. Bei Treffen mit den Messeverantwortlichen wurde eine Standkonzeption erarbeitet. Die angedachten Ideen zu Prospekten setzten die Berater zusammen mit der hausinternen Grafikagentur um.

In mehrere Treffen wurde die Verpackung des Towers aus recyclingfähigen Materialien diskutiert. Als Betreuer dieser Aktivitäten kam *Olaf Passig*, ein früheres Mitglied der »Feierabendgruppe«, in das Team der Berater hinein. Auch das zweite, frühere Mitglied *Rainer Niest* stieß wieder hinzu und baute Teile der Dekoration für den *CompuTech*-Messestand.

Ende Februar 98 schließlich einigten sich *Heinrich Windsor* und die Berater auf den Namen *TechTower* für das neue Computergehäuse, diverse Schutzrechte wurden angemeldet. Für die Präsentation auf der Messe wurden im Laufe von drei Wochen insgesamt 10 Prototypen produziert, darunter auch eine Adaption des bisherigen Designs der *CompuTech*-Produktlinie (das Modell »*Zanussi*«). Bei einem Falltest erwies sich das neue Gehäuse robuster als sein Vorgänger aus Taiwan, obwohl mit wesentlich weniger Material gearbeitet worden war.

Zur Projektorganisation: Für mehrere Aktivitäten der Berater wurden Budgets durch den Vorstand genehmigt.

(m) Messepräsentation, Kommunikationsvorbereitungen und Markteinführung

Ab Mitte März wurden die neuen Gehäuse für eine Woche auf der Computermesse *CeBIT* präsentiert und als Highlight der Ausstellung in einer Auswahl nominiert, aber schließlich nicht ausgezeichnet. Während der Messe führten die Berater eine Befragung mit Besuchern durch, um einige Designvarianten beim Publikum zu testen.

Bei einem Zusammentreffen von *CompuTech*-Vorstand und Beratern wurden die Ergebnisse der Messebefragung präsentiert und ein Informationsbrief an die Mitarbeiter geplant. Folgende Entscheidungen wurden getroffen: den Verkauf von leeren Gehäusen, die Entwicklung eines Zubehörs zum Weiterbetrieb des Computers bei Stromausfall sowie die Markteinführung im August 1998 per Werbeprospekt in Zeitungen und Zeitschriften. In einem weiteren Meeting regten die Berater an, ein »Design-Lab« zu gründen und z. B. mit jungen Designern aus ganz Europa in Form von Workshops neue Gestaltungsideen zu realisieren. Ein Event mit Journalisten zum *TechTower* sollte im Sommer folgen. Schließlich fand noch eine Sitzung mit allen Vorstandsmitgliedern statt, in der aus sieben Vor-

schlagen eine Kunststofffront für die einfache Towervariante ausgewählt wurde.⁴²⁷

Im Rahmen der Kommunikation wurde ein Verkaufsleitfaden für die *CompuTech*-Filialleiter entwickelt und die Dekoration der Filialschaufenster konzipiert – hierzu gab es mehrere Treffen mit den verantwortlichen Mitarbeitern bei *CompuTech*. An alle Filialen wurde schließlich ein Fragebogen weitergeben, um frühzeitig Rückmeldungen bei Problemen mit dem neuen *TechTower* zu bekommen. Der überarbeitete Prospekt zur Neueinführung wurde schließlich Mitte August 1998 verabschiedet und kurze Zeit später Zeitungen und Zeitschriften beigelegt.

Anfang August kam der *TechTower* im Testmarkt Dresden in die Filialen, *Harry Jürgens* besuchte die dortigen Leiter und schulte sie direkt an einem Modell. Mitte August wurden in der letzten Vorstandsmeeting zum *TechTower* weitere Zubehörteile durch die Berater vorgestellt. Ende August schließlich gab es noch zwei Treffen zu technischen Problemen in der Serienfertigung durch den Prozenten *Hans-Otto Kurz*, Anfang September 1998 war der Tower in allen deutschen Filialen erhältlich.⁴²⁸

Zur Projektorganisation: Die Aufgabenverteilung zwischen den Beratern wurden Ende März noch einmal fixiert. Demnach war *Richard Weinert* für alle Designfragen, die Marktforschung und die Agentur-Eigenkommunikation verantwortlich, *Bernhard Herbst* für die Budgetierung, Statusberichte, die Kommunikation allgemein, die Mitarbeiterinformation sowie die Medienarbeit zuständig, *Harry Jürgens* für die Serienbetreuung, die Messe, Prototypen, Patente und EDV-Koordination verantwortlich. Die Fixierung dieser Aufgaben hatte wahrscheinlich Ursachen in der Übernahme eines neuen Projektauftrages bei *CompuTech*, die Entwicklung des neuen Desktopgehäuses.

Probleme bereitete den Beratern die Überwachung des Konstruktions- und Produktionsprozesses. Dazu gibt es einige Anmerkungen in den Protokollen. Bei der Erstellung der Handbücher für das neue Gehäuse gab es »Verspannungen« mit *Günther Bose*, dem verantwortlichen Einkäufer bei *CompuTech*, die jedoch nicht näher detailliert sind.

⁴²⁷ Dahinter stand ein modulares Konzept: künftig sollte es nicht mehr verschiedene Gehäuse in verschiedenen Designs geben, sondern nur noch ein Gehäuse, vor das – vereinfacht gesagt – jeweils eine Kunststofffront geschraubt wurde, um so die einfache von der »Design«-Variante abzuheben.

⁴²⁸ Die Berater arbeiteten nach dem Projekt weiter für *CompuTech*. *Richard Weinert* und *Bernhard Herbst* trennten sich nach achtjähriger Zusammenarbeit und lösten ihr Beratungsbüros auf; *Weinert* gründete mit *Harry Jürgens* ein neues Unternehmen im Beratungsbereich, ebenso *Herbst*. Konstrukteur *Ernst Wimke* und Produzent *Hans-Otto Kurz* arbeiteten als Partner in anderen Projekten weiter. Die personellen Veränderungen bei *CompuTech*: Projektleiter *Klaus Kirchhoff* verließ das Unternehmen nach Markteinführung des *TechTower*, Neuproduktleiter *Heinz Fischer* wurde später entlassen, Vorstandsmitglied *Ernest Wenden* verließ ebenfalls das Unternehmen. Vorstandsvorsitzender *Windsor* verkaufte seine restlichen Anteile und gründet ein neues Unternehmen, an seine Stelle trat *Frank Kühn*. Das Buyer's Choice Vorstandsmitglied *Philipp Rosenberg* hat den Konzern verlassen und bei einem Wettbewerber begonnen. Auch der restliche Vorstand hat das Unternehmen aufgrund einer Fusion inzwischen verlassen.

2. Der Beratungsprozess in Erzählungen der Beteiligten

Im folgenden werden die Prozessphasen der Produktentwicklung auf der Basis der durchgeführten Experteninterviews rekonstruiert.⁴²⁹ Diesem Schritt sind ausführliche strukturelle Beschreibungen der narrativen Interviews vorausgegangen, die in den Materialien detailliert nachvollzogen werden können⁴³⁰. Es wurden die wichtigen Ereignisse im Prozessablauf fokussiert, in einer Ablaufgeschichte fixiert und mit Ausschnitten aus Interviews dokumentiert. Jeweils am Ende eines Unterkapitels werden zur Herausarbeitung der Beratungsbeziehungen die Bezüge zum Konzept des »Arbeitsbogens« verdeutlicht.⁴³¹ Die einzelnen Kapitel wurden um Interviewausschnitte ergänzt. Sie stellen eine subjektive Auswahl des Verfassers dieser Arbeit dar und sollen die abstrakte Beschreibung des Prozesses mit der erzählten Geschichte der Projektbeteiligten visualisieren.

(a) Wurzeln des Projektes und Gründung der »Feierabendgruppe«

Die Vorläufer für das Projekt *TechTower* begannen mit *Richard Weinerts* Experimenten zum Zusammenbau von Computern, die er zusammen mit Studienkollegen durchführte. Er traf auf *Harry Jürgens*; im sozialen Arrangement einer Kneipe entwickelten sie die Idee, einen Computer aus Stein zu bauen. Schließlich kam *Bernhard Herbst*, der Kompagnon von *Weinert*, zur Gruppe hinzu.

Richard Weinert (Berater): »Der erste Anfang war in der Uni (.) da wollte ich mit dem Kurt mal nen Computer kaufen und da hatten mer überlegt ob mer den inne Apfelsinenkiste bauen. Dann hab ich mich irgendwann mal mit dem Jürgens getroffen un dann ham mer im Jazzkeller überlegt, dass mer so nen Computer aus Stein bauen müssten.«

Das Angebot an Computern war für Ansprüche der drei Entwickler frustrierend, die Gehäuse für die sich bildende Gruppe nicht praktikabel. Hier wollten die drei Partner etwas ändern und sich gleichzeitig zu einem Team zusammenfinden, das strukturiert und professionell arbeitet.

Harry Jürgens (Berater): »Angefangen hat's ja eigentlich damit (.) dass, ich glaube aufgrund der Initiative von Richard (.), wir uns mal zusammengesetzt haben und überlegt haben, 'Wie können wir jetzt mal 'nen besseren Computer machen?' Und das lag einerseits daran, dass wir immer mitgekriegt hatten, wie ihr euer Zeugs da zusammengeschaubt hatten und wo es dann Probleme und dass das ganze ja nich' besonders ausgereift war.«

Die Zusammenkünfte der Teammitglieder, im folgenden als »Feierabendgruppe« bezeichnet, fanden regelmäßig statt. In der Hauptsache kümmerte sich die Gruppe um die Hervorbringung und Sammlung von Ideen (die sogenannten »Brainstormings«), es wurde Zeit investiert, keiner der Teilnehmer wusste aber um den

⁴²⁹ acht geführte narrative Interviews sind in diese Darstellung eingeflossen

⁴³⁰ im Internet unter <http://www.coaching-web.de/interviews> zu finden

⁴³¹ zum Konzept des Arbeitsbogens siehe S. 97f. dieser Arbeit; die folgenden ersten Abstraktionen sind die Grundlage für die weiteren Analysen

möglichen Fortgang der Aktivitäten. Nach *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst* kamen noch der Designer *Rainer Niest* und der Maschinenbauer *Olaf Passig* zur Gruppe hinzu.

Die fünf Mitglieder stellten sich selbst das Thema »Der bessere Computer« und entwickelten Lösungsansätze. Im Laufe der Zusammenarbeit erlahmte die Motivation generell; die gemeinsame Arbeit an einem konkreten Modell – von *Jürgens* und *Weinert* zuvor vermehrt betrieben – hatte offenbar in der Gruppe nicht stattgefunden. Die Gruppe zerfiel schließlich.

Zum Arbeitsbogen: In der Vorbereitungszeit (die »Planungsarbeit« des Arbeitsbogenkonzeptes) wird die Fokussierung auf ein Arbeitsproblem, nämlich »den besseren Computer entwickeln zu wollen«, deutlich. Eine »Artikulationsarbeit« war aber zunächst nur schwach ausgeprägt – weder fand eine Sequenzierung noch eine bestimmte Aufteilung in Arbeitseinheiten statt. Eine spätere Arbeitsteilung im Sinne einer »Interaktionsarbeit« war nur indirekt zu finden: *Harry Jürgens* betrachtete den Computer von innen und kümmerte sich um die Einbauteile, die Beraterkollegen *Richard Weinert* und *Bernhard Herbst* versuchten zunächst, die Außenflächen des Gehäuses mit Werkzeugen zu bearbeiten. Über den Einbezug der beiden anderen Gruppenmitglieder im Sinne einer Arbeitsteilung herrscht in den Erzählungen Unklarheit.

(b) Fortführung der »Feierabendgruppe« nach der Krise und erste Entwürfe aus Pappmaché

Durch die Initiative von *Richard Weinert* lebte das Projekt wieder auf. Ein anderer Designer gab ihm den Anstoß, sich mit Pappmaché als innovativem Material für den Gehäusebau zu beschäftigen. Zunächst gewann er *Harry Jürgens* für die Weiterführung der Projektarbeit. Die »kreative Pause« in den »Bastelaktivitäten« hatte sich positiv ausgewirkt, denn in kurzer Zeit entstanden mehrere Gestaltungsideen. Am Computermarkt waren unterdessen immer noch keine Veränderungen in der Gehäusetechnologie zu beobachten.

Harry Jürgens (Berater): »Dann sind wir in die Werkstatt gegangen und die Gehäuse zusammengeknickt und das ganze noch mal von vorne auch überdacht, und dann war das vielleicht auch ganz gut, dass dann auch ‘nen bißchen Zeit dazwischen lag. Und dann haben wir ja unsere Gehäuse gebaut.«

Die ersten Modellentwürfe waren so gelungen, dass sich die Gruppe entschloss, die entstandenen Arbeiten zu veröffentlichen. Die Resonanz in den Medien bestätigte die »Feierabendgruppe« in der Richtigkeit ihres Vorgehens, die Eigenmotivation durch das Durchspielen von Konzepten und das Herstellen von Modellen wurde durch eine Außenmotivation der guten Medienkritik abgelöst.

Zum Arbeitsbogen: Das Gruppenmitglied *Weinert* war durch seinen Modellbau imstande, das Arbeitsproblem zu refokussieren und sich aus den Problemen der »alten« Gruppe in Richtung einer gezielten Arbeitsteilung zu befreien. Im Konzept des Arbeitsbogens wird so die Planungsarbeit pointiert; in der Person von *Weinert* kann die Schlüsselfigur erkannt werden, der eine Überprüfungs- und

Bewertungsarbeit »zwischendurch« leistete und in der sogenannten Fehlersucharbeit aktiv wurde. Überträgt man *Weinerts* Verhalten in das Arbeitsbogenkonzept, so wurde durch ihn der Arbeitsbogen evaluiert und einzelne Prozessoren dazu bewegt, in einer neuerlichen Phase der »Erkundungsarbeit« in einer Werkstatt Modelle zu bauen. Das Arbeitsergebnis im Sinne der »Evaluationskomponente« eines Arbeitsbogens wurde später durch die Medienöffentlichkeit abgenommen.

(c) Zusammenarbeit mit CompuTech

Durch die große Zahl der Veröffentlichungen⁴³² wurde schließlich das Unternehmen *CompuTech* auf die Aktivitäten der »Feierabendgruppe« aufmerksam, die Berater vom damaligen Marketingverantwortlichen *Frank Kühn* zu einer Präsentation ihrer Ideen in das Stammhaus nach Mannheim eingeladen.

Nach diesem Erstkontakt erfolgte eine zweite, veränderte Präsentation mit mehreren Vorstandsmitgliedern, unter anderem auch dem *CompuTech*-Vorsitzenden *Heinrich Windsor*. In dieser Zusammenkunft wurden den Anwesenden Details zu Ökologie, Service und Handling der neuen Computergehäuse vermittelt. Sie endete positiv für die drei Teammitglieder, die bereits hier als Unternehmensberater auftraten. Die vorhandenen Entwürfe sollten aufgrund der Anforderungen des Unternehmens überarbeitet werden.

Harry Jürgens (Berater): »Ja und dann kam's halt zu dem Treffen und da war's dann so, dass (.) dass Windsor (.) zwar am Anfang 'nen bißchen fusselig war, dann doch letztendlich zugehört hat und das die dann uns die erste vage Versprechung gemacht haben, dass wir mal was machen können mit denen. Wo wir dann abends noch in dieser TechnoWorld-Bäckerei da unten saßen oder was das da war, ((lachend)) vollkommen euphorisch, gar nich' wußten, wie uns geschieht.«

Seitens des Vorstandsmitgliedes *Ernest Wenden* und des Marketingleiters *Frank Kühn* wurde in einer weiteren Zusammenkunft ein Projektplan gefordert, obwohl die beiden *CompuTech*-Repräsentanten von *Heinrich Windsor* die Order erhalten hatten, die Fixierung eines Vertrages mit den Berater voranzutreiben. Sie wollten nun gerade diesen Projektplan als Absicherung eines strukturierten Projektfortgangs zum Vertragsbestandteil machen.

Richard Weinert (Berater): »Irgendwie rückten sie dann mit der Sprache raus und sagten, dass sie uns das nicht so zutrauen, wir sollten mal so nen Projektplan machen (...) Oder hatten mer den da schon? Ich weiß es nicht. Also irgendwann mußten mer ne großen Projektplan machen.«

Eine Honorar-Einigung scheiterte zunächst am Veto der Berater, die Kontraktarbeit wurde nicht weiter detailliert. Das Projekt wurde aber trotz dieses Dissenses weiterverfolgt. Die Berater hatten Gehäuseteile aus der laufenden *CompuTech*-Produktion erhalten, die nun in das vorhandene Gehäusekonzept eingebaut wer-

⁴³² dem Verfasser liegt eine Sammlung mit über 40 Presseartikeln vor

den sollten. Zusätzlich wurden dabei Informationen über die Peripherie des Computers detailliert recherchiert, *Jürgens* spielte hier aufgrund seines, historisch gewachsenen, Fachwissens eine Schlüsselrolle.

Vorstandsmitglied *Wenden* präsentierte das Beraterkonzept zur Entwicklung eines neuen Computergehäuses im Konzern Buyer's Choice⁴³³ – die Berater hatten für ihn ein Konzeptpapier erstellt. Von dort wurde ein Projektbudget schließlich genehmigt, die genauen Umstände dieser Entscheidungen bleiben in den Darstellungen aber unklar.

Unklar ist auch, wann ein Treffen der Berater mit dem *CompuTech*-Aufsichtsratsvorsitzenden und gleichzeitigem Buyer's Choice-Vorstandsmitglied *Philipp Rosenberg* stattgefunden hatte und ob dieses Treffen mit der Entscheidung für die Entwicklung des neuen Gehäuses in Verbindung gebracht werden kann. Im Rahmen dieses Meetings mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden hatten die Unternehmensberater einige Gedanken zum Design und zum modularen Aufbau des Gerätes präsentiert.

In den folgenden Monaten arbeiteten die Unternehmensberater mit der technischen Abteilung des Unternehmens *CompuTech* zusammen. Der Leiter der Neuproduktentwicklung, *Heinz Fischer*, traf sich zum Beispiel mit den Beratern zur Erarbeitung von Leitlinien bei der Entwicklung, dem sogenannten »Pflichtenheft«. Außerdem nahm auf Anregung von Vorstandsmitglied *Ernest Wenden* seine Mitarbeiterin, die Marketingassistentin *Fee Neumeister*, bei den folgenden Treffen als Beobachterin teil.

Fee Neumeister (CompuTech-Marketing): »Mühselig war halt, dass neue Ideen da waren, weil das eigentlich in Struktur hier erstmal festsetzen mußte. Es war ja jetzt so, dass auf einmal Leute, die zunächst einmal mehr von der Marketingseite auf einmal ein Produkt neu entwickeln wollten, nach neuen Ansätzen.«

Zum Arbeitsbogen: Fraglich ist, ob der in der »Feierabendgruppe« aufgenommene Arbeitsbogen mit der Veröffentlichung von Ergebnissen sein Ende gefunden hat und nun mit der Zusammenarbeit mit *CompuTech* ein neuer Arbeitsbogen entsteht. Durch die Anforderungen von *CompuTech* (neue Einbauteile, Einbettung in ein Gesamtkonzept) ist das Arbeitsproblem eher refokussiert worden – mit gravierenden Auswirkungen sowohl auf alle Arbeitsbogenaspekte der Einrichtungs- als auch der Sozial-, Evaluations- und Inhaltskomponenten.

Die Präsentation bei *Frank Kühn* und die spätere Vorstellung im Vorstand kann als Form einer »Veröffentlichungsarbeit« gewertet werden, die überhaupt der Anstoß für den Fortgang der Entwicklungen gewesen ist. Unklar blieb aber zunächst die Artikulation des Arbeitsbogens: Wer macht was, wer koordiniert und leitet? Erste Vertragsverhandlungen (die »Kontraktarbeit« im Arbeitsbogen), initiiert durch den Vorsitzenden *Windsor*, war zwischen den Prozessoren sichtbar.

⁴³³ zur Erinnerung: *CompuTech* ist ein Tochterunternehmen des Konzerns Buyer's Choice

Der Entscheidungsprozess im *CompuTech*-Vorstand für oder gegen eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit den Beratern blieb den Beraterakteuren zunächst verborgen. Die Bemühungen bei der Erstellung des Projektplanes, der die Phasen des Projektes verdeutlichte⁴³⁴, sind im Sinne des Arbeitsbogens eine zusätzliche und komplexere Form einer »Formulierungs- und Legitimationsarbeit«. Die Recherchen zur Computerperipherie lassen sich im Sinne der arbeitsbogenspezifischen »Erkundungs- und Informationsarbeit« einordnen.

(d) Suche nach Partnern für das Projekt

Schon während der Konzeption der Computergehäuse in der »Feierabendgruppe« hatten die Berater Kontakte zu Partnern aufgenommen: Zunächst wurde Designer *Sven Droste* als möglicher Beteiligter in Erwägung gezogen; dieser erkannte aber das wirtschaftliche Ausmaß eines möglichen Auftrag seitens der Industrie.

Parallel sprach die Gruppe den Designer *Robert Tratto* an. Der Erstkontakt mit diesem Designer lag schon länger zurück: *Richard Weinert* hatte ihn bei einer Diskussion mit Studenten auf einem Designkongreß angesprochen und ein Tauschgeschäft von Dienstleistungen angeboten: Die Berater wollten für ihn die Öffentlichkeitsarbeit gestalten, der Designer sollte dafür die Produktion einer Kleinserie übernehmen. Ansätze einer Marketingkonzeption für das Designbüro *Tratto* wurden schließlich erarbeitet, jedoch in der Folge des Projektes nicht weiter vertieft.

Designer *Robert Tratto* und *Sven Droste* dann erstellten unabhängig voneinander schließlich ein Angebot für die Gestaltung des Computergehäuses; Designer *Tratto* erhielt den Auftrag. Gründe für die Entscheidung und die genauen Umstände sind anhand der Interviews nicht nachvollziehbar. Konstrukteur *Ernst Wimke* wurde auf Empfehlung des Designers *Sven Droste* angesprochen und dann vor Ort in seinem Büro aufgesucht.

Zum Arbeitsbogen: In der Beratergruppe wurde der Arbeitsumfang des neuen Projektes neu eingeschätzt – eine Arbeitsbogen-»Artikulationsarbeit« im Sinne einer bestimmten Aufteilung in Arbeitseinheiten mit Implikationen für die Arbeitsteilung. Die Überlegungen zum Einbezug eines Designers und später eines Konstrukteur sprechen dafür. Parallel zu diesen »Einrichtungskomponenten eines Arbeitsbogens« traten dabei auch die »Sozialkomponenten« in den Vordergrund: Mit Partnern in der Produktentwicklung mussten Verhandlungen über Verträge geführt werden – eine »Interaktionsarbeit« in Form von Kontrakten sowie der Einrichtung und der Aufrechterhaltung der Arbeitsteilung.

⁴³⁴ Dieser Projektplan liegt dem Verfasser vor: Im Format von DIN A 2 wurden minutiös die Phasen von der Konzeption bis zur Umsetzung beschrieben, obwohl das Projekt mit seinen komplexen technischen Details erst seit wenigen Wochen bekannt war.

(e) Ausgestaltung des Projektplanes und Beginn der Entwicklung

Durch die Entscheidung des Unternehmens *CompuTech* für die Berater als Koordinatoren des Projektes *TechTower* entstanden für *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens* neue Handlungssituationen. Die Design- und Konstruktionsarbeit sollte zusammen mit Partnern durchgeführt werden. Die Suche nach Experten entstand aus den bisherigen, oben erwähnten Kontakten: *Robert Tratto* wurde als Designer für das Projekt engagiert, die Entscheidung für Konstrukteur *Wimke* wurde erst zu einem späteren Zeitpunkt getroffen. Die beiden Partner lieferten zunächst Zahlenmaterial für das aufzustellende Budget und für den Zeitplan, der den Projektplan weiter strukturierte.

Zusammen mit *Robert Tratto* besichtigten die Berater unter Führung von *CompuTech*-Neuproduktleiter *Heinz Fischer* die Fertigung; das anschließende Treffen der Beteiligten in *Fischers* Büro verlief für die Berater nicht zufriedenstellend. Neben den äußeren Umständen wie Lärm und häufige Unterbrechungen war vor allem die inhaltliche Arbeit in Form der gemeinsamen Weiterentwicklung des Konzeptes Anlas für diese Bewertung. *Tratto* und die Berater trafen noch mit Vorstandsmitglied *Wenden* zusammen; aufgrund von Zeitmangel brach *Wenden* dieses Treffen aber vorzeitig ab.

Im Entwicklungsprozess für *CompuTech* wollte *Robert Tratto* – neben seiner Gestaltungstätigkeit – die sonst in Produktentwicklungsprozessen getrennten Bereiche von Design und Konstruktion integrieren. Seine Visualisierungsmöglichkeiten in Form von Computerunterstütztem Gestalten (CAD) konnten die Berater anfänglich überzeugen.

Harry Jürgens (Berater): »Und das sah ja alles auch ganz gut aus mit CAD und so, dass waren ja für uns auch alles neue Techniken. Und Verarbeitung/Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung hatten wir auch keine Ahnung. Und so war das, was er so rausgelassen hat, schon Gottes Wort und, ähm, hat uns ziemlich leicht mitgerissen (.). Da war'n mer einfach echt zu schlecht, hat ja auch keiner von uns gelernt vorher (.). Der einzige, der vorher von Anfang gewußt hat, ist der, als er dabei war, war immer sehr skeptisch, ((leise)) bei den Ideen von *Tratto* (...).«

Die Erwartungshaltung seitens des Unternehmens *CompuTech* war aber zu dieser Zeit schon in Richtung realer Modelle geprägt, denn die Berater hatten zur Überzeugung immer wieder Modelle zu Treffen mit der Unternehmensleitung mitgebracht.

Tratto verließ zunächst seinen angestammten Weg der Produktentwicklung und machte sich Gedanken zu einem Fertigungskonzept, das starke Auswirkungen auf die bisherigen Überlegungen hatte. Die Berater präsentierten dieses Konzept später in einer Zusammenkunft mit dem Vorstandsvorsitzenden *Heinrich Windsor*.

Zum Arbeitsbogen: Durch den vorliegenden Projektplan wurden erstmalig die »Inhaltskomponenten« eines Arbeitsbogen deutlich. Die verschiedenen Schritte der Produktentwicklung des Computergehäuses waren aufgezeigt, Beginn und Ende des Projektes im Rahmen eines Terminplanes fixiert. Die Vertragsverhand-

lungen zwischen den Unternehmensberatern *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst* sowie den *CompuTech*-Vertretern *Wenden* und *Kühn* wurde intensiviert – eine »Kontraktarbeit« im Sinne des Arbeitsbogens. Durch die Verabschiedung des Projektplanes war der Weg frei zur konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit.

Die Meetings von Designer und Beratern mit Neuproduktleiter *Fischer* und Vorstandsmitglied *Wenden* waren in dieser ersten Projektphase durch eine fehlende Struktur geprägt, die Schwierigkeiten in der gemeinsamen Beschreibung der Arbeitsaufgaben vermuten lassen. Arbeitsbogentheoretisch ist zu fragen: Wer fokussierte das Arbeitsproblem, wer bildete den kognitiven Zusammenhang, wer übernahm bestimmte Arbeitsaufgaben, wer plante und artikulierte den Arbeitsbogen?

Diese Artikulation tätigte zunächst *Robert Tratto* mit der Einteilung seiner Arbeitsaufgabe in bestimmte Arbeitseinheiten – Schritt eins war dabei die Digitalisierung der Grundanforderungen in Form von CAD-Ansichten. Schaut man auf den bisherigen Verlauf des Projektes, so wären die Unternehmensberater eigentlich für die Planung und Artikulation der Arbeitsaufgaben (also eines Arbeitsbogens) prädestiniert gewesen, denn sie hatten eine Präsentation ihrer Konzeption vorgeschlagen und mit einem detaillierten Projektplan untermauert. Dies geschah aber nicht, die Initiative lag bei *Tratto*, der sich neben der Ausfüllung seines integrierenden Tätigkeitsfeldes von Design und Konstruktion desweiteren Gedanken über die Fertigung des neuen Produktes machte und – zunächst allein – ein entsprechendes Konzept erarbeitete.

(f) Entscheidungstreffen mit dem Vorstandsvorsitzenden Heinrich Windsor

Das Meeting zwischen den Beratern und dem Vorstandsvorsitzenden war durch ein Veto seitens *Windsor*, der den vorliegenden Projektplan nicht genehmigen wollte, nötig geworden. Die Vorteile des neuen Gehäuses waren ihm nicht klar, das vorbereitete Modell einer Fertigungsstraße schließlich überzeugte ihn von den verbesserten Produktionsmöglichkeiten und von der Machbarkeit der Entwicklung überhaupt.

Fee Neumeister (CompuTech-Marketing): »Das iss eine Struktur, die eigentlich ziemlich schade iss. Okay, wenn die Leute Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen wollen, dann muß auch die entsprechende Struktur da sein (.) Und in diesem Fall war's wirklich so, ja, es hat sich gar nix getan, ja ich weiß es nich, ma gucken, äh, und irgendwann hat, hat der Windsor dann wohl gesehen, iss ne gute Sache mit dem TechTower und dann wurde das richtig ange/angestossen.«

In Anschluss an die Zusammenkunft wurden *Weinert* und *Jürgens* von *Heinrich Windsor* – per Chauffeur – zu »Austern und Champagner« eingeladen. Im Verlauf des gemeinsamen Mittagessens konnte *Richard Weinert* seine Erfahrungen und sein Wissen darstellen. Das soziale Arrangement »Kneipe« der »Feierabendgruppe« wurde durch das Arrangement »Restaurant« abgelöst – interessanterweise waren auch hier Ansätze der freien Ideensuche zu finden.

Richard Weinert (Berater): »Äh, ich war dann mit dem Harry am nächsten Tag am Windsor, der hatte wieder/ beim Windsor, der hatte nix begriffen. Der meinte dann ja, äh, 'Was iss denn nun besser an ihrem (.) Projekt?' Und gottseidank hatt mer dann das kleine Spielmodell vom Ben. Ham ihm erklärt, wie man das zusammenbauen kann, wie man da/ da gab auch schon Mainboard zum einsetzen im Prinzip, es gab schon (.), nee, modular war's sonst noch nich, aber es hatte halt gewisse Vorteile, man konnte's auch parallel fertigen. Das hatte eigentlich dem Windsor gut gefallen, ja, da hat er uns gleich zum Essen eingeladen. Da sind mer in die Stadt gefahren mit seinem Chauffeur (.) und ach, ds war soweit ganz nett. Gab's Austern und Champagner, wie's halt so iss.«

Zum Arbeitsbogen: Gerade die Präsentation beim Vorstandsvorsitzenden war die »Bewährungsprobe« für die Berater: Hält das Konzept, was es verspricht? Die vorangegangene Refokussierung des Arbeitsproblems in Richtung eines Fertigungskonzeptes durch *Tratto* wurde *Windsor* durch *Weinert* und *Jürgens* präsentiert. Die Berater hatten – mit der Vorarbeit des Designers – das Projekt gegenüber *CompuTech* gerechtfertigt – »Legitimationsarbeit« im Sinne des Arbeitsbogens.

Die besondere Form einer »Interaktionsarbeit« wird im Meeting deutlich: »Vertrauen an sich« wurde den Beratern nicht geschenkt, vielmehr mussten sie immer wieder Beweise ihre Leistungsfähigkeit in Form von Modellen liefern. Schließlich wurde in Ansätzen auch eine »Gefühlsarbeit« geleistet: Durch die Einladung *Windsors* spendete er den Beratern Lob für die Konzeption im Sozialarrangement des Restaurants. Diese gemeinsamen Mittagessen sollten sich im Verlauf der Produktentwicklung noch wiederholen.

(g) Arbeitsteilung zwischen Designer und Beratern

Nach der Erstellung des Fertigungsmodells formulierte *Robert Tratto* die Arbeitsaufgabe für sich um und organisierte die Arbeitsteilung für sein Designbüro neu. Er befragte zum Beispiel seine Mitarbeiter zu ihren Vorstellungen vom Computer und ließ sie hierzu auch assoziative Studien in Form von Skizzen und Modellen anfertigen. Über diese Vorgehensweise kommunizierte er aber weder mit den Beratern noch mit dem Unternehmen *CompuTech*, so dass bei der Einordnung von Gestaltungsergebnissen für die Berater Unklarheit herrschte.

Während eines Treffens zwischen den Beratern, dem Designer und dem *CompuTech*-Neuproduktleiter äußerte *Robert Tratto* seine Bedenken gegenüber dem, nicht anwesenden, möglichen neuen Partner Konstrukteur *Wimke*.

Richard Weinert (Berater): »Auf jeden Fall gab's dann Mittagessen und damals war ja die große Frage, wie die Arbeitsteilung Ben [Designer Robert Tratto – A.K.] und Wimke ist, wie wir das organisieren, und (.) da sagte der Ben halt, dass er Bedenken hat bei Wimke, ob das da sicher ist, da er ja für andere Firmen arbeitet und dann wurde dann der Fischer schon hellhörig, muß man sagen.«

Die Berater waren erschrocken über dieses vermeintlich unüberlegte Vorgehen *Trattos* und planten Strategien, wie das mögliche Misstrauen von *CompuTech* gegenüber *Wimke* wieder positiv gestaltet werden könnte. Es kam aber nicht zu kritischen Situationen.

Nach Konzepten für die Fertigung setzten sich die Berater und der Designer mit dem eigentlichen Aufbau des Computergehäuses auseinander. Es entstand die Idee, sämtliche Anschlüsse für die Peripherie (also z. B. Tastatur, Drucker, Maus) an die Vorderseite des Gehäuses zu verlegen und den Tower in mehrere Teile, sogenannte »Module«, aufzuteilen, damit er leicht zu erweitern war. Mit Hilfe von CAD-Zeichnungen wurden diese Vorstellungen vergegenständlicht. Das neue Konzept kam sowohl bei *Ernest Wenden* als auch bei *Heinrich Windsor* gut an, direkte Entscheidungen aber über die Fortsetzung der Entwicklungsarbeiten in Richtung »Modulkonzept« wurden seitens der Unternehmensleitung nicht artikuliert. Designer *Tratto* arbeitete an seinem Konzept weiter, es kam zu mehreren Zwischenpräsentationen des Konzeptes bei *CompuTech*.

Zum Arbeitsbogen: Designer *Tratto* hatte weiterhin eine führende Rolle in der Aufteilung des Projektes in Arbeitsschritte – die »Artikulierung« des Arbeitsbogens. Durch die veränderten Anforderungen seitens *CompuTech* sequenzierte und koordinierte er seine Arbeitsteilung neu. Die Unternehmensberater waren weiterhin mit der Planung beschäftigt: Das Arbeitsproblem »Besserer Computer« musste für die Ansprüche der Industrie refokussiert werden, viele der früheren Ideen aus der »Feierabendgruppe« überdacht und einer Fertigungsnormierung geopfert werden.

Zur inhaltlichen Komponente kamen immer stärker Funktionen im Projektmanagement und in der Führung des Teams hinzu (die sog. »Interaktionsarbeit«), die Berater mussten jetzt vermehrt zwischen Unternehmen und Designer vermitteln und Entscheidungen des Vorstandes in Vorgaben bei der Gestaltungsarbeit übersetzen (die sog. »Kommunikationsarbeit«).

(h) Zusammenarbeit mit Konstrukteur Ernst Wimke

Schließlich sollte Konstrukteur *Ernst Wimke* in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. *CompuTech*-Neuproduktleiter *Heinz Fischer* besuchte zusammen mit Berater *Harry Jürgens* das Büro von *Wimke*, um sich von dessen Integrität zu überzeugen. Es stand noch immer das Misstrauensvotum von *Robert Tratto* gegen *Wimke* im Raum, das er auf einem früheren Treffen geäußert hatte. *Fischer* überzeugte sich von der Arbeitsweise des Konstrukteurs und war sich schließlich sicher, in *Wimke* den richtigen Partner für die Produktentwicklung gefunden zu haben.

Es folgte ein Treffen zwischen *Tratto* und *Wimke*, das zwischen der Euphorie des Designers über einen geringen Fertigungspreis und der Skepsis des Konstrukteurs gegenüber dieser Gehäusekalkulation schwankte. Die Berater standen in diesem Gespräch eher als neutrale Beobachter zur Verfügung, die das Meetingergebnis dokumentierten.

Richard Weinert (Berater): »Der Knackpunkt bei dem Meeting war eigentlich nach der ganzen Vorstellung, die so etwas (.) ja, sag ich mal, mit Fach/ distanz aufgenommen wurde, das heißt eigentlich ein Konstrukteur guckt dem anderen auf die Schulter Äh (.) der Wimke war dann nich so ganz von überzeugt, aber letztendlich war ja die Verantwortlichkeit da beim (.) Ben [Designer Robert

Tratto – A.K.] und (.) das wurde dann eigentlich von uns erstmal so protokolliert
(.)«

Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen *CompuTech* kam schließlich zum Erliegen: Die direkten Kontakte mit dem Vorstand und dem Vorstandsvorsitzenden waren gekappt. Handlungsplanungen der Berater für ein Entscheidungsmeeting im Unternehmen scheiterten, die Präsenz der Berater vor Ort war nicht mehr sichergestellt. Auch die Mitarbeiter der »zweiten Reihe« wie Entwicklungsleiter *Fischer* trugen die Zwischenergebnisse nicht mehr in das eigene Unternehmen, Marketingassistentin *Fee Neumeister* blieb den Meetings schließlich ganz fern.

Robert Tratto (Designer): »So, jetzt hatten wir keine Möglichkeit mehr im Prinzip um vernünftig weiterzuarbeiten. Ja, weil da, ich sach mal, aus heutiger Sicht, haben wir dann, sag ich mal, auf dieses Kabel etwa drei Monate hin und her gebastelt. Und dann irgendwelche Zwischenpräsentationen gemacht, um alle bei Laune zu halten, aber keiner wußte, was er machen sollte.«

Über die Gründe zum temporären Abbruch des Kontaktes sollen einige Vermutungen aufgestellt werden: *CompuTech* setzte, das wird aus den Interviews mit den Unternehmensberatern deutlich, das fachliche Know-how bei den Berater voraus und erhob immer neue Forderungen. Die Berater jedoch hatten den Prozess der Spezialisierung mit der Anhäufung von Know-how nur scheinbar unter Kontrolle. Interne Konflikte zwischen den Beratern, Konflikte mit dem Designer und Konflikte bei der Präsentation im Unternehmen steuerten auf einen Höhepunkt zu: das Scheitern des Projektes oder zumindest die Zurückstellung des Projektes in der Entwicklungspriorität bei *CompuTech*.

Die Berater wollten diesem Scheitern durch die Veranschaulichung des momentan verfolgten »Modulkonzeptes« in Form eines Anschauungsmodells entgegenreten. Dieses Modell wurden ihnen jedoch vom Designer mit dem Verweis auf vorhandene CAD-Konstruktionen verweigert.

Richard Weinert (Berater): »Das waren dann immer dann etwas zähe Treffen, kann man schon sagen, wo wir da so saßen zu zweit oder zu dritt mit unserem Besprechungspapieren und wollten eigentlich verbal klären, warum das nicht geht. Wir wollten eigentlich am liebsten, so ungefähr, dass der Ben selber sagt, ja, das stimmt, das iss eigentlich nich das gelbe vom Ei. War zwar schön und so weiter, aber wir sollten das mal ändern.«

Zum Arbeitsbogen: Durch den Besuch *Fischers* bei Konstrukteur *Wimke* sollte das Vertrauen in die Partner seitens *CompuTech* wiederhergestellt werden. Die Berater leisteten hier vage eine »Interaktionsarbeit« im Sinne des Arbeitsbogenkonzeptes und engagierten sich in der veränderten Einrichtung der Arbeitsteilung. Sie blieb in dieser Phase des Projektes jedoch unterentwickelt, denn

- weder ist klar, wer für die Konstruktion des Gehäuses zuständig ist: *Tratto* oder *Wimke* oder beide
- noch wird deutlich, wer die Gesamtverantwortung für die Weiterentwicklung trägt: *Tratto* als maßgeblicher Verfechter der Modulidee, die Berater als eigentliche Projektverantwortliche oder das Unternehmen *CompuTech*, dessen Vertreter *Heinz Fischer* sich schon als Teilnehmer von diversen Meetings verabschiedet hatte.

Es ist zu vermuten, dass die Berater im Schatten des problematischen Modulkonzeptes mit einer »Fehlersucharbeit« begonnen hatten und die »Artikulationskomponente« des Arbeitsbogens reaktivieren wollten. Die Artikulation des Arbeitsbogens sollte wieder fest in den Händen der Unternehmensberater liegen, die Einrichtung in Arbeitseinheiten und die daraus folgenden Implikationen für die Arbeitsteilung neu bestimmt werden. Konstrukteur *Wimke* sollte als Partner hinzukommen, Designer *Tratto* an seine eigentliche Arbeit, die Gestaltung des Computergehäuses, erinnert werden.

Im gemeinsamen Meeting, so ist zu vermuten, sollte diese Arbeitsteilung auch artikuliert werden. Die Diskussion um den Fertigungspreis des Gehäuses dominierte aber das Treffen, die Handlungsplanung der Berater misslang. In der Folge riss auch der Kontakt zu *CompuTech* ab. Der frühere Prozess einer permanenten »Ergebniseinbringung« der Berater und die Abnahme des Arbeitsergebnisses durch *CompuTech* waren gestört: einerseits durch die Absenz von *Fischer* und *Neumeister*, andererseits durch die Nichterreichbarkeit der höheren Hierarchieebenen, z. B. in Richtung *Wenden* und *Kühn* oder *Windsor*.

(i) Modell von Berater Weinert als »Befreiungsschlag«

Richard Weinert ergriff aufgrund des fehlenden Modells die Initiative in dieser Phase des Projektes, er baute zusammen mit einem seiner Mitarbeiter ein Anschauungsmodell aus Holz. Es ist zu vermuten, dass *Weinert* dies ohne Beteiligung und ohne Absprache mit den anderen beiden Beratern oder dem Designer tat.

Harry Jürgens (Berater): »Das war, glaube ich, die erste große Erfahrung, wo klar wurde, man muß es wirklich als Modell haben. Da wurde es dann so richtig sichtbar, als es dann auf 'm Tisch stand und man sofort sah 'Das geht nich' (...)<«

Bei der Begutachtung des Funktionsmodells wurden Schwachstellen in der Handhabung (dem sogenannten »Handling«) deutlich. Ein zweites Modell aus Blech offenbarte weitere Nachteile, z. B. bei der Kabelführung zur Frontblende. Die Berater suchten zunächst den Kontakt zu *CompuTech*: *Ernest Wenden* stand jedoch als Ansprechpartner nicht zur Verfügung – in den Interviews ist mehrmals von »Verleugnung« die Rede. *Heinrich Windsor* war vom innovativen Konzept mit Modulen begeistert und kannte bisher nicht die Schwierigkeiten, die sich im konkreten Handling mit dem Modell ergaben.

Auch die Gespräche mit Designer *Robert Tratto* scheiterten auf der inhaltlichen Ebene, denn *Tratto* war weiterhin von der Realisierbarkeit seines Konzeptes überzeugt. Hier müssen mehrere Treffen zwischen *Weinert*, *Jürgens*, *Herbst* und *Tratto* stattgefunden haben, in deren Ergebnis der Designer immer wieder ein »K.-o.-Kriterium« für sein Konzept verlangte, also ein Argument gegen die Weiterführung der Gehäusekonstruktion in der jetzigen Form.

Tratto entwickelte sein Konzept für die Blechverarbeitung weiter und entschied sich für das Zusammenfallen der Gehäuses (ähnlich wie bei einem Umzugskarton) während des Transportes und ein Entfalten und Montieren mit einer Schrau-

be kurz vor der Bestückung am *CompuTech*-Fertigungsband. Auf Nachfrage der Berater räumte *Tratto* schließlich ein, dass doch mehrere Schrauben benötigt werden, um das entfaltete Gehäuse von außen zu fixieren. *Richard Weinert* sah in dieser Situation große Produkthaftungsprobleme auf *CompuTech* zukommen.

Das Vertrauen in die Fähigkeiten des Designers schwand bei den Berater immer mehr. Sie zogen Erkundigungen bei einem früheren Auftraggeber ein, der von schlechten Erfahrungen mit *Robert Tratto* berichtete. *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst* erwogen schließlich, einen neuen Designer für das Projekt zu suchen.

Richard Weinert (Berater): »Da war mer schon eigentlich drauf und dran zu dieser Zeit zu sagen, jetzt brauchen wir nen neuen Designer, wer macht das eigentlich ma richtig. Weil irgendwie war das alles sehr, sehr fusselig und (.) wir waren (...) ja dann auch verunsichert, sach ich mal. Also wußten eigentlich gar nich, wie es weitergeht, also wir dachten, das Ding stürzt ab.«

Robert Tratto (Designer): »Wenn du jetzt gesagt hättest, okay komm, wir wollen uns nich mit den Beratern ärgern und wollen mal gucken, ob wir die nich bei CompuTech rauswerfen, im schlimmsten Fall hättest du das irgendwo hochkochen können. Aber ich sach mal, da gab's aber keinen/ kein Ziel.«

Zum Arbeitsbogen: Die Gruppe hatte in dieser Phase des Projektes mit erheblichen Problemen der Bewertung zu kämpfen – die »Evaluation« des Arbeitsbogens. Gerade die Bewertung von Kompetenzen bzw. die Präsentation von möglichen Kompetenzen der neuen Teammitglieder konnte – mangels vergleichbarer Erfahrungen – nur eingeschränkt verwirklicht werden.

An Stelle der Begeisterung für Ideen – wie bei der »Feierabendgruppe« – waren nun ökonomische Motivationen getreten. Designer *Richard Tratto* brachte seine Vorstellungen von Arbeitsteilung, Kooperation und auch Visualisierung von Arbeitsergebnissen in das neue Team ein. Diese seitens der Berater nicht artikulierten Vorstellungen über die Verteilung der Arbeitsaufgaben – Grundlagen bei der »Einrichtungskomponente« – führten zu erheblichen Problemen in der eigentlichen Gestaltungsarbeit.

Der Modellbau als Instrument der Ideengenerierung, der »Fehlersucharbeit« und der Überprüfung des Arbeitsergebnisses wurde von *Weinert* forciert. Anhand dieses Modells wurde das Arbeitsergebnis schließlich »abgenommen« – nicht aber im Entwicklungsteam oder bei *CompuTech*, sondern als Einzelbeurteilung durch die Berater, die mittels Handhabungstest die Nicht-Realisierbarkeit feststellten. Dieses Ergebnis versuchten die Berater zu kommunizieren und zu legitimieren: Zuerst ins Unternehmen *CompuTech* – ohne Erfolg. Dann schließlich an den Designer als Adressaten – auch hier ohne Erfolg.

Die stark zurückgenommene »Interaktionsarbeit« der Berater wurde letztlich durch Erkundigungen bei einem früheren Auftraggeber des Designers noch gesteigert: Auch dieser war unzufrieden in der Zusammenarbeit mit Designer *Tratto* – für die Unternehmensberater der ausschlaggebende Grund, die Zusammenarbeit mit *Tratto* zu beenden und einen neuen Gestalter zu suchen. Wichtig ist hierbei die Initiative der Berater, in dieser Krisensituation den Arbeitsbogen wieder zu refokussieren – notfalls durch den Austausch von Teammitgliedern, die

nicht mit den Beratern – und somit deren Auffassungen zur Arbeitsbogenartikulation – konform gingen.

(j) Präsentation bei CompuTech und Entscheidung gegen das Modulkonzept

Es kam schließlich doch zu einer Präsentation bei *CompuTech*-Chef *Heinrich Windsor*, das »Modulkonzept« des Designers wurde in Form des erstellten Modells präsentiert und als nicht realisierbar verworfen. Unklar bleibt, ob das erstellte Modell durch die Berater selbst präsentiert wurde und wie die, seitens der Unternehmensberater lange erwünschte, Entscheidung gegen *Trattos* Konzept zustande kam.

Durch *CompuTech* wurde entschieden, auf das Konzept der Aufteilung in mehrere Module zugunsten eines einzelnen Moduls zu verzichten. Bei einem Besuch der Berater beim Schweizer Softwareentwickler von *CompuTech* wurde außerdem die Idee geboren, nur einige wenige Anschlüsse an die Vorderseite des Gehäuses zu verlegen.

Die Konzeptentscheidung hatte auch Konsequenzen für die Arbeitsteilung: *Ernst Wimke* wurde, im Einverständnis mit dem *CompuTech*-Neuproduktleiter *Heinz Fischer*, mit der gesamten Konstruktion des Gehäuses (Blech und Kunststoff) betraut, Designer *Tratto* war fortan nicht mehr für die Konstruktion verantwortlich.

Robert Tratto wurde in die Entscheidung gegen sein Konzept nicht einbezogen. Er war davon überrascht, dass Konstrukteur *Wimke* mit neuen Grunddaten an einer Standardlösung arbeitete. Beispielsweise wurden verschiedene Designtails wie ein Rollo an der Vorderseite des Gehäuses fallengelassen.

Robert Tratto (Designer): »So, dann haben die Konstrukteurs-Leute angefangen und was ich nicht gedacht hätte, ich weiß auch nicht warum, die hatten zwar alle Daten, aber die haben sie nicht weiter beachtet und einfach ein grundsätzlich neues Gehäuse aufgebaut. Alles, was an Konstruktion/ an Konstruktionsüberlegungen war, haben die einfach grundsätzlich über den Haufen geworfen, nach dem anderen Schema gebaut ...

Ernst Wimke (Konstrukteur): »Und, da mein ich, jetzt springen wir wieder weiter zurück in die Zeit November, da gab's manchmal Verzögerungen, weil doch vom Design her nicht so schnell die Entscheidungen kamen. Aber, wir waren immer wieder mit dem Designer dran. Ist klar, er muß ja ersicht sich auch mit dem neuen Gedanken leben, dass wir jetzt wieder seine Form ändern. Er möchte einfach seine Form durchsetzen.«

Zum Arbeitsbogen: Die »Abnahme« des Arbeitsergebnisses durch das Unternehmen fand letztlich doch statt. Unklar bleibt, wo und wie genau *Heinrich Windsor* den Prototyp des Computergehäuses zur Fertigung freigab – den Arbeitsbogen »evaluierte«. Interessant sind die Folgen der Entscheidung für die Arbeitsteilung in einer arbeitsbogenspezifischen »Interaktionsarbeit«: Designer *Robert Tratto* war nicht mehr länger für die konstruktiven Arbeiten zuständig; an seine Stelle rückte Konstrukteur *Wimke*. Offenbar nutzten die Berater eine inhaltliche Ent-

scheidung – nämlich die gegen eine bestimmte Verwirklichung der Gehäusegestaltung – auch geschickt für die Refokussierung des Arbeitszusammenhanges – nämlich die Konzentration auf ein Standardgehäuse. Dies gelang aber nur durch die starke Formalisierung einer »Interaktionsarbeit«, die zur massiven Destabilisierung der Vertrauensgrundlage im Team zwischen *Weinert/Jürgens/Herbst, Tratto* und *Wimke* führte.

(k) Weiterführung der Entwicklung bis zum Funktionsmodell

Konstrukteur *Ernst Wimke* begann anschließend mit der Konstruktionsarbeit, Designer *Robert Tratto* arbeitete weiter an der Gestaltung. Seitens der Berater wurden mit dem Designer Briefings vorbereitet, um den Weg des Designs zielgerichtet bestimmen zu können. Dabei hatte *Tratto* zum Beispiel die Idee, die Seitenteile des Gehäuses ähnlich einer Swatchuhr zu bedrucken und je nach Kundenwunsch, als eine Form des Stylings, auszutauschen.

Besonders die Arbeit des Konstruktionsbüros *Wimke* stand jetzt im Fokus der Berater. Verschiedene Lösungen für Details mussten erarbeitet werden, deren Umsetzung in der Konstruktion die Unternehmensberater zunächst enttäuschte. Nachdem die Berater nach eigenen Aussagen »Druck« auf *Wimke* und seinen verantwortlichen Mitarbeiter *Bernhard Kosfeld* ausgeübt hatten, verbesserten sich die Ergebnisse – es wurden mehrere, innovative Details entwickelt⁴³⁵. Designer *Tratto* verwirklichte zwar weiter Ideen in der Gestaltung, überließ aber seinem Mitarbeiter *Holger Rensch* die Umsetzung dieser Ideen und die Kommunikation mit den Beratern.

Robert Tratto (Designer): »Ja, so, ich sach mal (...) klar, das iss, du willst lieber, dass du weiterarbeitest, aber, ich sach mal, auch aus Imagegründen und so, also, du mußt dich dann irgendwann auch mal verändern können. Du mußt auch irgendwo ne Chance haben, sagen können, du kannst jetzt was tun. Und äh (.) sach ma (.) die/ die Möglichkeit (.) ich sach mal, war einfach nich mehr möglich. Ich kam an bestimmte Dinge nich mehr ran. Ja, äh, ich sach mal, jetzt machst du mal Entwürfe und morgen weniger oder nochmal neu, ja, das kannst im Prinzip nich bearbeiten.«

In der Konstruktion entstand schließlich das lange geforderte Funktionsmodell, dass von den Beratern im Unternehmen *CompuTech* auch präsentiert wurde. Dort hatte es inzwischen personelle Umbesetzungen gegeben, Vorstandsmitglied *Ernest Wenden* war durch den technischen Leiter *Klaus Kirchhoff* als Projektleiter abgelöst worden. Zunächst waren die Berater auch begeistert von dem neuen Schwung, den dieser ins Unternehmen z. B. in Richtung auf qualitative Maßstäbe in der Produktion mitbrachte.

Die Präsentation des Modell verlief im Kreise des Vorstandes zufriedenstellend für die Berater. Auch der gut kalkulierte Einkaufspreis erstaunte die Anwesenden,

⁴³⁵ die später als Innovationen in die Patente und Geschmacksmuster einfließen, wie aus den Anmeldungen hervorgeht

sollte doch ein deutscher Erzeuger (Produzent *Hans-Otto Kurz*) mit der Herstellung beauftragt werden. Offenbar war der Herstellungspreis des neuen Gehäuses im Vergleich zum Vorgängermodell aus Fernost erheblich günstiger.

Die Idee, die Produktion des Gehäuses nach Deutschland zu verlagern, war durch *Robert Tratto* in einem anderen Meeting in die Diskussion eingebracht worden – bisher wurde seitens *CompuTech* überwiegend in Taiwan eingekauft. Es sollten dabei hauptsächlich Vorteile in Richtung kurze Transportwege und gleichbleibende Gehäusequalität verwirklicht werden.

Robert Tratto (Designer): »Ja (.), äh, ich sach mal, ich nehm für mich einfach so in Anspruch, wenn ich nich gesagt hätte, wir probieren in Deutschland zu fertigen, dann hätte das gar keiner gemacht. Denn wenn ich nich gesagt hätte, wir fertigen in Deutschland, dann hätten wir auch Wimke. nicht gebraucht, dann hätten wir eben die Kiste nach Taiwan geschickt und die hätten uns son Muster zusammengebracht.«

Zum Arbeitsbogen: Die Zusammenarbeit mit dem Designer passierte mehr »an der kurzen Leine« durch detaillierte Briefings, die Zusammenarbeit mit dem Konstrukteur durch vermehrten Druck in Richtung besserer Arbeitsergebnisse. Die »Reartikulation« des Arbeitsbogens zeigte auch in der Inhaltskomponente Auswirkungen. Die Verlagerung der Abnahme des Arbeitsergebnisses geschah in dieser Projektphase zunächst nicht auf *CompuTech*. Erst bei der Präsentation des Funktionsmodells war der Vorstand wieder in die Bewertung – und damit in die evaluativen Komponenten des Arbeitsbogens – einbezogen.

Die Berater stabilisierten mit der Präsentation des Modells ihre Vertrauensposition beim *CompuTech*, die vorher durch die langen Entscheidungswege in der Konzeption in Frage gestanden hatte. Im Gegensatz dazu stand die Arbeitsbeziehung zu Designer *Tratto*, die eher formal über seinen Mitarbeiter *Rensch* abgewickelt wurde.

(I) Präsentation im Konzern Buyer's Choice

Das Unternehmen *CompuTech* war – wie schon erwähnt – in eine Konzernstruktur eingebunden, der Mutterkonzern Buyer's Choice hatte großes Interesse an innovativen Produkten. Die Berater konnten dort, wiederum in einer Präsentation, das Funktionsmodell vorstellen. Hier spielte neben dem Modell die darauf aufbauende Konzeption der Markteinführung eine große Rolle, z. B. die Wichtigkeit von Kommunikation auf der bevorstehenden Messe *CeBIT* und das Angebot von Zubehörteilen für den modularen Computertower.

Harry Jürgens (Berater): »Und dann kam ja das Gespräch beim Konzern noch. Was dann auch sehr euphorisch war dann zum Schluß (.) wo dann auch noch diese Preisdiskussion kam, wo dann ((schmunzelnd)) sichtlich entrüstet, ähm, uns gewundert haben, das *Zanussi* so teuer is', und was weiß ich was, und alles sah so wunderschön aus und war halt so prima. Und Rosenberg war noch dabei und/ und fand's halt auch noch gut. Windsor war, glaube ich, nich' da? Nee, war nich' da (.) Aber die anderen halt noch mal gesagt haben 'Das is' jetzt echt mal gut, Jungs'.

Ausdrückliches Lob wurde bei der Präsentation gegenüber den Beratern nicht ausgesprochen, erst das vermehrte Nachfragen führte zu Aussagen, die die Berater erwartet hatten. Insgesamt blieb die Vorstellung des Modells im Konzern für die Berater aber unbefriedigend: die mehr als einjährige Arbeit wurde durch diese kurze Präsentation der Arbeitsergebnisse abgeschlossen. Die strategischen Perspektiven des neuen Produktes wurden zwar angerissen, aber seitens der Entscheider nicht als weiteres Vorgehen ins Auge gefasst.

Richard Weinert (Berater): »Und (...) ähm dann gings wieder um den Preis natürlich und da hat der Kühn dann angerufen, was das denn nun kostet und dann war klar, dass das nun billiger iss. Das sollte damals komplett so xxx Mark kosten (...) Das war eigentlich/ das hat allen ganz gut gefallen. Danach sind die dann wieder abgezuckelt, und wir haben unser Zeug eingepackt und sinn nach Hause gefahren. Ja, ja, so ganz zufrieden waren wir da irgendwie nich. Ja, dass geht immer so schnell. Denn wir haben ja schließlich ein Jahr dafür gearbeitet Ss war eher so ne Würdigung der Leistung, aber dann ‘Jetzt müssen wir ja weiter, dass iss ja okay, das funktioniert, das läuft prima, ham wer kein Ärger mit, schöne Sache geworden’ (.) Mit so Sprüchen wie ((spöttisch)) ‘Ja, man muß nur die richtigen Ziele setzen’.«

Zum Arbeitsbogen: Eine »Formulierungs-, Veröffentlichungs- und Legitimationsarbeit« im Sinne des Arbeitsbogenkonzeptes wurde in dieser Zusammenkunft von den Unternehmensberatern als Höhepunkt des Projektes inszeniert. Die Anwesenden reagierten positiv auf die Vorzüge des neuen Produktes, die Abnahme des Arbeitsergebnisses – die »Evaluation« des Arbeitsbogens – fand aber nicht hier statt. Der Vorstandsvorsitzende *Heinrich Windsor* nahm am Meeting nicht teil, er war der ausschlaggebende Entscheider für die Verwirklichung des Projektes und hatte seine Zustimmung schon in der ersten Zusammenkunft der Vorstandspräsentation signalisiert.

Deutlich werden hierbei die unterschiedlichen Auffassungen der Anwesenden über das Ende des Projektes und somit des Arbeitsbogens. Für Vorstand und Aufsichtsrat war klar: Mit der Präsentation des Funktionsmodells endete die Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatern. Dies sahen diese Berater aber anders: Vielmehr begann für sie mit der Konkretisierung aller Konzepte in diesem Modell erst die Umsetzung einer innovativen Produktentwicklung als Startpunkt für strategische Entscheidungen im Unternehmen. Hier war die Enttäuschung der Berater verankert, denn die Verhandlungen – die »Kontraktarbeit« – mit *CompuTech* sollte reaktiviert, der Arbeitszusammenhang refokussiert und weitere Arbeitsschritte des Projektes verdeutlicht werden.

(m) Kooperation mit dem Produzent Hans-Otto Kurz

In der folgenden Phase wurde die Produktion des neuen Produktes mit Hilfe des Produzenten *Hans-Otto Kurz* organisiert. Die Einführung des Produzenten in das Unternehmen geschah durch ein großes Meeting, an dem alle Projektbeteiligten teilnahmen, u. a. mit dem neuen technischen Leiter *Kirchhoff* und – eine weitere personelle Neubesetzung bei *CompuTech* – dem Fertigungsleiter *Rainer Rempen*.

Produzent *Kurz* präsentierte seine Verbesserungsvorschläge für die Serienproduktion des Gehäuses, die nach einem turbulenten Sitzungsverlauf schließlich von den Anwesenden akzeptiert wurden. Die Auftragsvergabe an die Produzenten gestaltete sich jedoch schwierig, es sollte mehrere Monate dauern, bis *Kurz* auch offiziell mit der Produktion betraut wurde.

Die Existenz eines Produzenten ist schließlich auch dafür ausschlaggebend gewesen, das Modell aus der Konzeptionsphase nun tatsächlich für den Markt zu realisieren. Über diese Realisierung musste es Unklarheiten gegeben haben.

Heinz Fischer (CompuTech-Neuprodukte): »Ja, natürlich, also wie üblich. Plötzlich sind alle wieder da sind und, äh, eigentlich die Entscheidung hat nicht stattgefunden. Es war eigentlich der Knackpunkt, der dann letztendlich zur Nebensache wurde, denn die Preise haben sich schon erheblich verteuert. Das sind halt die Sachen, die man für die Zukunftsprojekte Konsequenzen, da irgendwo die Erfahrung, die macht man nur einmal.«

Neuproduktleiter *Heinz Fischer* zum Beispiel hatte bis zur Entscheidung für den Produktionsstandort Deutschland bei *Hans-Otto Kurz* weiterhin Vorbehalte. Als er jedoch begriff, dass das *TechTower*-Gehäuse tatsächlich ins Handelsprogramm aufgenommen werden sollte, brachte er immer neue Verbesserungsvorschläge ein, die den Zeitplan der Einführung gefährdeten. Zudem klärte er technische Details direkt mit *Kurz*, die Berater wurden nicht informiert.

Der Kontakt der Unternehmensberater zu Designer *Tratto* wurde formaler, er arbeitete nur noch bestimmte Problemfelder ab, die bei konstruktiven Arbeiten auftraten.

Zu diesem Zeitpunkt waren die Arbeiten am Projekt *TechTower* schon weit fortgeschritten. Konkrete Gestaltungslinien mit dem Designer waren diskutiert und in Entscheidungsmeetings beurteilt worden, die Konstruktionsarbeiten standen kurz vor der Übergabe an die Produktion. Die Vertragsgestaltung zwischen den Beratern und *CompuTech* aber steckte noch mitten in der Aushandlung. Die Berater hatten bis zu diesem Zeitpunkt viel Zeit in die Konzeption und das Projektmanagement investiert, hatten sich aber mit dem Unternehmen z. B. noch nicht über die Höhe eines Honorar einigen können.

Zum Arbeitsbogen: Gemeinsam mit dem Produzenten *Kurz* wollten die Berater das Computergehäuse perfektionieren – im Sinne des Arbeitsbogens eine permanente »Überprüfungs- und Bewertungsarbeit« in Form von »Fehlersucharbeit«. Die zunehmende Professionalisierung konnte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Berater auch im Fortgang des Projektes Schwächen in der inhaltlichen Gestaltung des Arbeitsbogens hatten – ähnlich wie bei den Gestaltungsaufgaben, die Designer *Tratto* als Partner übernommen hatte. Hier waren Teammitglieder wie Produzent *Kurz* die Motivatoren und Stabilisatoren für die Konkretisierung der Arbeitsschritte.

Aus der arbeitsbogenspezifischen Sicht einer »Interaktionsarbeit« ist das Hinzukooptieren von *Kurz* symptomatisch für den *TechTower*-Prozess: Durch ein Meeting mit den wesentlichen Projektbeteiligten wurden neue Partner ins Vertrauen gezogen und auf eine bestimmte Form der Arbeitsteilung vorbereitet. Eine »Kon-

traktarbeit« in Form einer konkreten Vertragsgestaltung zwischen den Prozessoren Berater und Unternehmen ging jedoch nur schleppend voran. Dies wurde nicht nur bei *Kurz* deutlich, sondern an dieser Stelle auch durch die interviewten Berater formuliert, die ebenfalls noch keine Regelungen über ihre Entlohnung getroffen hatten.

Im beziehungsstrukturellen Rahmen der Teamarbeit war *Heinz Fischer* als verantwortlicher Neuproduktentwickler »aufgewacht« und deutete die Kommunikationswege zwischen Beratern, Designer, Konstrukteur und Produzent neu bzw. suchte den direkten Kontakt zu Partnern in der Produktentwicklung, ohne die Beratern zu informieren. Dieser Aspekt war in dieser Phase neu, die Berater büßten ihre Stellung als Steuerer des Prozesses ein, auch der erworbene Projektüberblick durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Prozessoren schwand.

(n) Ausstieg des Designers, Produkteinführungsarbeit und Preisdiskussion

Der Konflikt mit Designer *Robert Tratto* spitzte sich zu, er stieg aus eigenem Willen aus. An seine Stelle trat eine andere Designergruppe, die das Folgeprojekt übernahm. Die Unternehmensberater selbst hatten kurz vorher überlegt, die Zusammenarbeit mit *Tratto* zu lösen. Ob und wie Kommunikation zwischen den beiden Prozessoren über die Trennung stattgefunden hat, bleibt unklar.

Die Unternehmensberater kümmerten sich in den Folgemonaten sowohl um die Verpackung des Gehäuses als auch um den Auftritt bei der Computerleitmesse *CeBIT*.

Richard Weinert (Berater): »Und dann hat mer irgendwie Bedenken, dass wir da abstürzen (.). Das war auf einmal doch wieder sehr viel Arbeit. Das war im Sommer ja wieder relativ ruhig und wir haben rumgeschlunzt und waren eigentlich nur sauer, weil wir da nich hinkonnten und weil's nich klar war und dann wurd's auf einmal jetzt doch ernst.«

Unterstützt wurden sie dabei durch ein früheres Mitglied der »Feierabendgruppe«, *Olaf Passig*. *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens* hatten inzwischen eine anerkannte Stellung in der Unternehmenshierarchie, die Zusammenarbeit auch mit neuen Mitarbeitern bei *CompuTech* (z. B. mit dem Messeverantwortlichen *Xaver Huhnstein*) klappte ohne größere Informationsverluste – einer der Berater bezeichnete die Situation als »Aufbruch für das gesamte Unternehmen«.

Auch die Präsentation bei der jährlichen *CompuTech*-Händlertagung verlief erfolgreich. Der neue technische Leiter *Klaus Kirchhoff* drängte sich jedoch in den Vordergrund und profilierte sich mit der Neuentwicklung *TechTower*, die Berater standen in der zweiten Reihe.

Schließlich folgte noch ein Meeting mit der Vorsitzenden *Heinrich Windsor*, in dessen Verlauf der auf Kalkulationen basierende Einkaufspreis nach oben korrigiert werden musste. *Windsor* war erbost über diese neue Preisgestaltung, es kam fast zum Eklat in dieser Projektphase, denn die Berater wurden von ihm als »Betrüger« beschimpft.

Richard Weinert (Berater): »Aber irgendwann kam dann der Punkt auf die Kosten und das war halt dann die Stunde der Wahrheit, wo der Windsor halt total sauer war, weil er nichts wußte. Fühlte sich vor den Kopf gestossen und meinte, wir sind Betrüger, wir haben natürlich unser Gerät verteidigt (.). Ich war eigentlich auch nicht so sehr gestreßt oder betroffen, weil ich immer noch glaubte, dass das das bessere Gerät iss.«

Der Ausgang dieser Diskussion bleibt unklar, die Produktentwicklung wurde bis zur Serie fortgesetzt und kam schließlich auf den Markt.

Fee Neumeister (CompuTech-Marketing): »Dann iss es natürlich auch so, dass es ganz wesentlich von externen Beratern abhängig iss (.). Das die Leute von CompuTech selber, die so nen Projekt machen, das nich machen, sondern externe. Die sehen das unterschiedlich und haben auch mehr den Kopf frei, um das wirklich eine Struktur reinzubringen ... Nur was eigentlich fürs Projekt interessant war, sobald die externen Berater weg waren, verfiel das Projekt komplett wieder in die alte Struktur.«

Zum Arbeitsbogen: Durch den Ausstieg des Designers *Tratto* kurz vor dem Abschluss der Produktentwicklung mussten einige Korrekturen in der Arbeitsteilung vorgenommen werden, denn es wurde parallel schon an einem zweiten Produkt, einer Desktop-Variante des *TechTower*, gearbeitet. In den Interviews gibt es nur wenige Hinweise, wie die Ablösung vom Designer *Robert Tratto* tatsächlich vorstatten ging – und wie damit »Kommunikationsarbeit« im Team geleistet wurde.

Der Fortgang der Betreuungsarbeit der Berater impliziert ihre Durchsetzung bei den *CompuTech*-Verantwortlichen: das Projekte hatte nicht mit der Präsentation des Funktionsmodells sein Ende gefunden, sondern war bis zur Serienfertigung weitergelaufen. Es finden sich arbeitsbogenspezifische Hinweise auf die Refokussierung des Arbeitszusammenhangs und die damit verbundene Neueinrichtungen in Arbeitseinheiten mit einer veränderten Arbeitsteilung. Zu nennen sind hier das frühere »Feierabendgruppenmitglied« *Olaf Passig* (verantwortlich für die Gehäuseverpackung), *Xaver Huhnstein* (*CompuTech*-Messeverantwortlicher) und *Klaus Kirchhoff* (verantwortlich für die Präsentation auf der Händlertagung). Mit all diesen Prozessoren mussten neue Kontrakte ausgehandelt und teilweise die Vertrauensgrundlage stabilisiert werden – im Sinne des Arbeitsbogens eine neuerliche »Interaktionsarbeit«. Dies gelang bei *Passig* und *Huhnstein*, bei *Kirchhoff* kam es zu Schwierigkeiten, die in der Kompetenzverteilung lagen.

Die arbeitsbogenspezifische »Ergebniseinbringung« und die »Abnahme« des Arbeitsergebnisses in einem Meeting durch *Heinrich Windsor* misslang beinahe, die innovative Gehäusegestaltung war durch eine erneute Diskussion über den Einkaufspreis in den Hintergrund gedrängt worden. Mit der Markteinführung schließlich endete das Projekte – und damit auch der Arbeitsbogen sowie die Arbeitskontrakte zwischen Prozessoren und Abnehmern.

C. Individuelle Fokussierungen in den Experteninterviews: Einzelfallanalytische Einordnung der Beratungsbeziehungen

Auf der Basis von ausführlichen, strukturierten Beschreibungen, die in den Materialien dieser Arbeit zu finden sind⁴³⁶, entstanden die folgenden analytischen Abstraktionen der Interviews. Dies sind nicht Abstraktionen im strengen Sinne der Methode zur Analyse von narrativen Interviews, sondern besondere Fokussierungen der Projektbeteiligten im Interview.

Aufgrund von möglichen Redundanzen wurde auf die Rekonstruktion des Prozessablaufes aus der Sicht des einzelnen Entwicklungsbeteiligten zugunsten der Darstellung des Gesamtprojektverlaufes verzichtet.⁴³⁷ Auf der Basis dieser Beschreibungen entstanden die nachfolgenden Überlegungen, die dazu dienen sollen, das Datenmaterial aufzubrechen und zu abstrahieren, ohne vorerst den Blick des Einzelnen auf den Prozess zugunsten einer Verallgemeinerung über Prozessabläufe aus den Augen zu verlieren.

1. Der externe Unternehmensberater Harry Jürgens

(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess

Ursprünge der »Feierabendgruppe«: Harry Jürgens detailliert die Ursprünge des Projektes *TechTower* ausführlich mit den ersten Kontakten zwischen ihm, *Richard Weinert* und *Bernhard Herbst*. Gerade die unterschiedlichen Herangehensweisen der drei Computerinteressierten verdeutlicht Jürgens durch die parallele Beschreibung der Sinnwelten. Die Gründung der »Feierabendgruppe« ist für ihn nur folgerichtig, die weiteren Gruppenmitglieder *Passig* und *Niest* werden später bei seiner Erzählung in den Entwicklungsprozess einbezogen. Nach der »kreativen Pause« – Jürgens studiert zur Zeit der Wiederaufnahme der »Bastelaktivitäten« im Zweitstudium – kann er seine Zeit frei einteilen und diese vermehrt in Gruppenaktivitäten investieren. Als schließlich entschieden werden muss, die Gruppenergebnisse auch zu veröffentlichen, zögert Jürgens zunächst, denn jetzt muss auch er finanzielle Investitionen tätigen. Schließlich willigt er ein, die gebauten Modelle werden der Öffentlichkeit präsentiert.

Der Kontakt mit CompuTech: Dieser Erstkontakt läuft aus der Sicht von Jürgens nicht zur Zufriedenheit der Gruppe ab, erst im zweiten Anlauf – und einer veränderten Präsentation mit Details zu Ökologie, Service und Handling – stellt sich schließlich eine positive Resonanz seitens *CompuTech* ein. Nach der, von Jürgens deutlich markierten, langwierigen Vorbereitungszeit bleibt während einer Präsentation nur wenig Zeit, die angesammelten Ideen und Konzeption tatsächlich auch den Entscheidern im Unternehmen, also hier dem Vorstand, vorzustellen.

⁴³⁶ im Internet unter <http://www.coaching-web.de/interviews>

⁴³⁷ eine Vorgehensweise, die mit den Teilnehmern des Forschungskolloquiums von *Thomas Reim* und *Fritz Schütze* am Institut für Soziologie der Universität Magdeburg entwickelt wurde

Das besondere Element für den zukünftigen Unternehmenserfolg können die Berater nicht vermitteln. Wie schließlich die Entscheidung des Unternehmens »pro Projekt *TechTower*« vonstatten geht, wird aus der Erzählung von *Harry Jürgens* nicht deutlich.

Weinert als Retter im Modellbau: Bei der Darstellung des Holzmodellbaus kann *Jürgens* wieder die Sonderrolle von *Weinert* verdeutlichen: Schon in der »Feierabendgruppe« hatte er durch die Visualisierung von Konzepten in Form von Modellen die Schwierigkeiten in der Umsetzung verdeutlichen können.

Die Funkstille bei CompuTech, die Präsenz der Berater: *Jürgens* dramatisiert die Situation bei der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen *CompuTech* als Höhepunktgeschichte. Die direkten Kontakte mit dem Vorstand und dem Vorstandsvorsitzenden sind gekappt, es findet keine Abnahme von Arbeitsergebnissen auf höherer Ebene mehr statt, Handlungsplanungen der Berater für ein Entscheidungsmeeting im Unternehmen scheitern, die Präsenz der Berater vor Ort ist nicht mehr sichergestellt. Nach Meinung von *Jürgens* ist das ständige Auftreten bei *CompuTech* ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür, dass die Berater das Projekt überhaupt akquirieren konnten. *Jürgens* markiert diese ständige Visualisierung von Ideen darum auch als Anker der Beratungsarbeit.

Ausstieg des Designers: Für die Beschreibung des Ausstiegs von Designer *Tratto* nutzt *Jürgens* eine Hintergrundkonstruktion, wiederum ohne die Detaillierung in Richtung einer möglichen Konfliktbearbeitung. Die Weigerung *Trattos*, ein Funktionsmodell zu bauen, hat dazu geführt, dass die Berater über die Auswechsellung des Designers nachdachten. Er wird aber von den Beratern nicht seiner Aufgabe entoben, sondern »kündigt« seine Funktion im Projekt selbst auf.

Das Konzernmeeting: Das gesamte Setting des Konzernmeetings wird von *Jürgens* differenziert beschrieben: einerseits gibt es oberflächliche Begeisterung, andererseits aber kein Gesamtfeedback für das komplexe Projekt.

Vertragliche Regelungen mit CompuTech: *Jürgens* kann über den Gegenstand des Kontraktes der Berater mit *CompuTech* keine Auskünfte geben, vielmehr verweist er auf die Arbeitsteilung des Teams in den Fragen der Interaktionsarbeit: *Jürgens* bleibt im Hintergrund, *Weinert* und *Herbst* treiben die Verhandlungen voran. In einem eigentheoretischen Kommentar plausibilisiert *Jürgens*, dass ihn Geld als Gegenleistung für seine Arbeit nicht interessiert, die Inhalte der Arbeit sind für ihn die Motivation.

Abruptes Ende der Haupterzählung: Die Haupterzählung endet abrupt mit der Beschreibung des Ausstieges des Designers, in der Nachfragephase erwähnt *Jürgens* noch einige Nacharbeiten bei der Gestaltung eines Messestandes, die für ihn aber nur wenig Bedeutung haben.

(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt

Die Arbeitsbeziehungen zu den Beraterkollegen Weinert und Herbst: *Harry Jürgens* widmet in seiner Erzählung Textstellen der Zusammenarbeit mit seinen Beraterkollegen *Richard Weinert* und *Bernhard Herbst*. Dies geschieht nie im

Rahmen der Erzähllinie der Haupterzählung, sondern nur mit Hintergrundkonstruktionen, die teilweise dreifach eingelagert sind. Schon zu Anfang der Haupterzählung gibt es suprasegmentale Markierer, die Schwierigkeiten in der Teamarbeit erahnen lassen und die Rolle von *Jürgens* im Team sowie die Beziehung zu *Weinert* als den »Signifikant Anderen«⁴³⁸ hinweisen.

Nach den ersten Zusammenkünften mit *CompuTech* begreift *Jürgens*, dass sich die Arbeitsgrundlage im Projekt entscheidend geändert hat. Der Prozess wandelt sich vom spielerischen Basteln hin zur professionellen Beraterarbeit für Technik und Management. *Weinert* und *Herbst* können hier auf Erfahrungen aus ihrer bisherigen Beraterarbeit zurückgreifen, für *Jürgens* ist dieses Gebiet Neuland; seine Rolle in der Gruppe ist zunächst stark geschwächt. Im Interview gelingt es *Jürgens* nicht, diesen Konflikt näher zu thematisieren, er versucht vielmehr zu harmonisieren – ein Hinweis auf bisher nicht geleistete biografische Arbeit und die stark unterentwickelte Gefühlsarbeit im Team der drei Berater.

Später versucht *Jürgens*, die Beziehungen im Team in der Projektphase der Auftragsgewinnung bei *CompuTech* aufzuarbeiten. Er lässt dabei Angaben zu seiner Biographie einfließen: *Harry Jürgens* ist, neben seinem Studium, nicht nur bei den Beratern in freier Mitarbeit tätig, er kümmert sich außerdem um seine kranke Mutter. *Jürgens* spricht hier von einem Abnabelungsprozess, der durch seine Tätigkeit als »Krankenpfleger« seiner Mutter immer wieder misslingt; »Signifikant Andere« fehlen für seine Außenorientierung.

Aus diesem Spannungsverhältnis Arbeit – Studium – Krankenpflege entwickelt *Jürgens* die problematischen Beziehungen innerhalb des Teams⁴³⁹: Mit *Richard Weinert* hat *Jürgens* Schwierigkeiten, die er aber nicht weiter detaillieren kann. Seine Erzählung bricht abrupt ab und lässt Rückschlüsse auf die fehlende Gefühlsarbeit im Team zu: Lob, Tadel und Tröstung finden nicht offen statt. Die Teammitglieder akzeptieren die »Sprachlosigkeit«, die *Jürgens* bis zum Zeitpunkt des Interviews in seiner Erzählung fortführt. *Weinert* ist für *Jürgens* die treibende Kraft bei der Ideensuche und Problemlösung, aber nicht fähig, integrativ im Teamprozess mitzuwirken und Verständnis für *Jürgens'* Situation aufzubringen. Konflikte werden auf der Sach-, aber nicht auf der Beziehungsebene gelöst – in *Jürgens'* Darstellung ist *Weinert* die Konfliktursache in der Beziehungsebene und der Konfliktlöser auf der Sachebene, die emotionale Spannung wird nicht abgebaut.

Die problematische Zusammenarbeit mit seinen beiden Beraterpartnern bleibt auch im zweiten Teil des Interviews in argumentativen Passagen bestimmend: Die Gruppe hat untereinander schlecht kommuniziert, besonders das mangelnde Feedback von *Richard Weinert* schmerzt *Jürgens*. *Jürgens* geht sogar so weit, das

⁴³⁸ der »significant other« im Sinne von *Mead*: Geist 1991, S. 196ff.

⁴³⁹ unter Zuhilfenahme einer Hintergrundkonstruktion zweiten Grades, es ist zu vermuten, dass diese Geschichte von ihm stark verdrängt worden ist

Feedback direkt von *Weinert* einzufordern,⁴⁴⁰ dieser jedoch beschränkte sich auf die Darstellung seiner Sichtweise und den Verweis auf umfangreiches Bücherwissen.

In der Erzählung wird klar, dass die Ideen von *Harry Jürgens* in der Gruppe keinen Anklang fanden⁴⁴¹. Er selbst beurteilt seine Ideen als gut, die Durchsetzung dieser Ideen in der Gruppe jedoch gelingt ihm nicht. Gerade bei einer stark innovativen Gruppe, deren »Manifest« die Produktion und Umsetzung von Ideen ist, muss diese Problematik für *Jürgens* schwerwiegend gewesen sein.⁴⁴² Schon zu Anfang seiner Erzählung gibt es eine ähnliche Beschreibung: *Jürgens* ist es, der seine Problemlösung als gut bezeichnet, aber das Gruppenfeedback kommt nicht vor.

Die Beschreibung einer konfliktären Situation mit Designer *Robert Tratto* durch das fehlende Anschauungsmodell löst bei *Jürgens* eine Detaillierung seiner Arbeitsaufgaben aus. Er ist im Berateralltag der Experte für EDV-Fragen, erhält aber von seinen beiden Partnern keine Rückmeldung über die Qualität seiner Arbeit. Er versucht, sich fortwährend im Team zu behaupten, hat kein sicheres »Standing«; in seiner Erzählung hebt *Jürgens* deshalb seine Arbeitsleistung immer wieder hervor und rechtfertigt sich.

Eigenverständnis der Arbeitsaufgaben: Während des gesamten Interviews präsentiert sich *Jürgens* als Lernender und Suchender, der kein eigenes Tätigkeitsfeld im Rahmen der Beratungstätigkeit für das Unternehmen *CompuTech* abstecken kann. Andeutungen des Interviewten lassen vermuten, dass *Jürgens* der Experte für alle technischen Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung des Computergehäuses gewesen ist.

Schon zu Anfang seiner Erzählung wird deutlich: *Jürgens* bearbeitet unstrukturierte Probleme nicht selbst. Er versucht vielmehr – so seine Eigentheorie – von anderen zu lernen, um von Interaktionspartnern und deren Wissen zu profitieren. Welches Wissen und welche Erfahrung er selbst beisteuern kann bleibt unklar.

Die unterschiedlichen Ausbildungswege – *Jürgens* ist Diplomingenieur, *Weinert* und *Herbst* sind Diplomökonomen – führen zur frühen Arbeitsteilung im Bereich des Projektmanagements: *Jürgens* bleibt der Techniker im Hintergrund, *Weinert* und *Herbst* sind die »Macher«, die Kommunikatoren im Projekt. Diese Arbeitsteilung aber gilt explizit erst viel später durch ein Protokoll der Berater; unausgesprochene Vereinbarungen bestimmen über eine lange Projektphase die Arbeitsteilung. Erst in der Nachfragephase kann *Jürgens* einige Tätigkeiten detaillieren: Er kümmert sich um die Abwicklung der Konstruktionsaufgaben und betreut dabei die Mitarbeiter im Konstruktionsbüro von *Ernst Wimke*.

⁴⁴⁰ die Beschreibung gelingt wieder nur über eine zweite, eingelagerte Hintergrundkonstruktion

⁴⁴¹ in einer dritten, eingelagerten Hintergrundkonstruktion

⁴⁴² die Zahl der eingelagerten Hintergrundkonstruktionen belegt, dass es sich um eine Kernproblematik handelt, die alle inhaltlichen Entwicklungsprozesse überlagert

Jürgens gelingt es im Verlauf seiner Erzählung nicht, den Konflikt mit *Weinert* und den Konflikt in der Gruppe aufzulösen. Zur inneren Verarbeitung nutzte er zwei Argumentationen: Erstens verweist er sofort auf seinen Bereich, in dem er sich kompetent fühlt und bei den Beraterkollegen nicht unter dem Erwartungsdruck stand, gleichwertige Arbeit leisten zu müssen. Zweitens bezieht er sich auf seine Position als Lernender im Prozess, der den Beratern nacheifert und gar nicht ebenbürtig sein muss. Beide Rückbezüge deuten auf eine Konfliktvermeidung hin, einen Vergleich der Fähigkeiten untereinander vollziehen zu müssen.

In der Nachfragephase präzisiert der Interviewte seine Ängste in der Teamzusammenarbeit. *Jürgens* fühlt sich stark abhängig von den Beratern, die Angst, dass das Projekt irgendwann zu Ende sein könnte, ist nur noch steigerungsfähig durch die Befürchtung, dass *Jürgens* nach dem Willen von *Herbst* und *Weinert* vorzeitig aus dem Projekt ausscheiden könnte. Er hat kein Selbstverständnis, dass die Gruppe nur mit ihm existieren kann. Es ist ihm fast unmöglich, seinen eigenen Funktionsbereich zu verteidigen. Oft erlebt er sich als nicht gleichwertig, obwohl zu vermuten ist, dass er gleichwertig ist.

In Individualisierungsprozessen hat *Jürgens* Nachholbedürfnisse gegenüber den beiden Kollegen, ein »Freischwimmen« hat noch nicht stattgefunden. Im besonderen Theorie-Praxis-Verhältnis und dem damit verbundenen Erwerb von praktischer Kompetenz steht *Jürgens* zurück und vor einer Selbstwertproblematik: Wie gut bin ich, bin ich überhaupt gut genug?

Die Arbeitsbeziehungen zu Partnern: Jürgens Verhältnis zu Designer *Robert Tratto*, das sagen seine Beschreibungen im Interview, ist reserviert und voller Vorbehalte gegenüber dessen Arbeitsweise. Er erläutert nicht näher, wie es zum Kontakt mit dem Designer kommt, sondern beginnt mit einer Beschreibung der ersten Zusammenkünfte und der Arbeitsauffassung des Designers. *Jürgens* äußert zu diesem Zeitpunkt schon Skepsis gegenüber dem allwissenden *Robert Tratto* – versteckt geäußert als Quasizitat des *CompuTech*-Neuproduktleiters *Heinz Fischer*.

Die Ankündigung von *Tratto*, Design und Konstruktion zu vereinen, manifestiert sich in einem Fertigungskonzept, das nach Meinung von *Jürgens* nicht praxistauglich ist. Unklar bleibt, ob es überhaupt zu einem offenen Meinungs austausch zwischen Design und Beratung über diesen Mangel gekommen ist. *Jürgens* kann diese Kommunikationsschwierigkeiten nicht detaillieren. Er beschreibt statt dessen seine Tätigkeiten im Beratungsbüro.

Später gelingt es *Jürgens*, den Mangel an Kommunikation mit Designer *Tratto* zu präzisieren⁴⁴³: Die Berater sind bei den Zusammenkünften mit *Tratto* in einer ähnlichen Rolle wie später bei *CompuTech*- und Buyer's Choice-Vorstandssitzungen. Es gibt Präsentationen, aber keine wesentlichen Entscheidungen für den Projektfortgang. Dieses Vakuum erzeugt Stress bei den Beteiligten, es findet kein Austausch von Arbeitsergebnissen statt, Kritik wird nicht arti-

⁴⁴³ wiederum in einer Hintergrundkonstruktion

kuliert. Die mangelnde Interaktionsarbeit im Außenraum findet wiederum ihren Niederschlag im Beraterteam. Auch hier bekommt *Jürgens* nicht die nötige Anerkennung seiner Leistung.

Eigentheorien: In der Nachfragephase beschäftigt sich *Harry Jürgens* in eigentheretischen Passagen mit Teamarbeit, den beteiligten Personen und dem Gruppenprozess:⁴⁴⁴

- *«Wenn im Team keine ausreichende emotionale Betroffenheit vorherrscht, wird auch nicht offen kommuniziert»:* *Jürgens* sieht dies als Leitsatz des erlebten Prozesses im Projekt *TechTower*. Seine Hintergrundkonstruktionen mit den schwierigen Arbeitsbeziehungen im Team und zu Partnern verdeutlicht aber, dass es keine emotionale Betroffenheit gibt. Seine Schlussfolgerung wiederum ist folgerichtig: Deshalb kann auch nicht offen kommuniziert werden – bei *Jürgens* vor allem in der Beziehung zu *Weinert* und *Tratto*, vereinzelt auch zu *Fischer* und *Wimke* beobachtbar. Für ihn ist, in einer weiteren Eigentheorie, auch die Gruppengröße für die offene Kommunikation untereinander bedeutend.
- *«Einzelne Teammitglieder müssen von sich überzeugt sein, dann besteht die Chance, immer die richtigen Partner zu finden»:* Für *Jürgens* selbst trifft dieser Leitsatz nicht zu, denn gerade für ihn ist es immer schwierig, von seiner Aufgabe überzeugt zu sein und andere von der Relevanz seiner Tätigkeit zu überzeugen.
- *«Teams brauchen ein Zusammengehörigkeitsgefühl»:* Ein offener Wunsch für *Jürgens*, der genau dieses Zusammengehörigkeitsgefühl, gestärkt durch Vertrauen und Sicherheit, immer bei seinen Beratern sucht. Eine Eigentheorie, die sich in der Praxis als Fehleinschätzung erweist.
- *«Zu Beginn der Teamarbeit gibt es immer wieder Rückschläge, die man hinnehmen muss»:* Eine Theorie *Jürgens'*, die auf das Auseinanderfallen der »Feierabendgruppe« anspielt, und gleichzeitig seinen Umgang mit Krisen in der Teamarbeit verdeutlicht – man muss sie hinnehmen.
- *«Aktion und Ruhen-lassen müssen sich im Projektverlauf abwechseln»:* Ein ähnliches Wunschdenken wie beim Zusammengehörigkeitsgefühl. Durch *Jürgens'* permanente Verteidigung seiner Daseinsberechtigung im Team sind für ihn die Momente des Ruhenlassens unmöglich.

2. Der externe Unternehmensberater Richard Weinert

(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess

Fast das gesamte Interview widmet *Richard Weinert* der Darstellung der Beratungsaktivitäten im Unternehmen *CompuTech*, die »Feierabendgruppe« als Ursprung der Aktivitäten wird von ihm nur kurz zu Anfang der Erzählung thematisiert. Während der kurzen »Vorgeschichte« der Feierabendphase steht für ihn

⁴⁴⁴ im folgenden Zitate aus dem Interview mit *Harry Jürgens*

nicht die Entwicklung eines Gehäuses im Vordergrund, sondern vielmehr die allgemeine Beschäftigung mit Design als theoretische Rahmung.

Materialien: Weinerts Ansprüche an die Produkte in seiner Umwelt sind hoch, er findet oft nicht die Dinge, die er haben will, folglich baut er sie selbst. Dabei sind ihm immer wieder die Materialien wichtig: z. B. Computergehäuse aus Apfelsinenkiste, Stein oder Pappmaché. Seine Ideen konkretisieren sich schnell in konkreten Modellen, mit deren Präsentation er andere für seine Ideen gewinnen kann – eine Handlung, die sich auch in der Zusammenarbeit mit *CompuTech* immer wieder findet. Und die zu einem starken Konflikt mit Designer *Robert Tratto* führt, da dieser ein, von den Beratern gefordertes, Modell nicht bauen will.

Impulse von außen: Auffallend sind die Darstellungen der Anstöße von außen, die das gemeinsame Erarbeiten mit anderen beschreiben: Bekannte aus dem Umfeld seiner Freundin, *Harry Jürgens*, die Mitglieder der Feierabendgruppe, der Pappmaché-Designer *Jean-Luc Baier*, Partner auf Seiten der Universität, der Designer *Robert Tratto*, der Konstrukteur *Ernst Wimke* – sie alle werden im Kontext der Projektweiterentwicklung zusammen mit konkreten Arbeitsschritten und Tätigkeiten genannt. Auch die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern wird von *Weinert* immer mit detaillierten Arbeitsaufgaben verbunden: der Büromitarbeiter *Jens* (Vorbereitung einer Präsentation), die Mitarbeiterinnen *Regina* und *Sonja* (Messevorbereitungen), sein Bruder *Knut* (Bau eines Modells).

Projektpartner: Besonders bei der Darstellung der Partnersuche und -findung geht *Weinert* ins Detail und beschreibt die ersten Kontakte und die Umstände, die zu diesen Kontakten geführt haben. Dies lässt sich sowohl bei Designer *Tratto* und Konstrukteur *Wimke* als auch Produzent *Hans-Otto Kurz* nachweisen. Der zuvor angesprochene Designer *Sven Droste* hat hier eine Sonderstellung: Er nimmt die Konzepte von *Weinert* nicht ernst und fällt als Partner für die Produktentwicklung sofort heraus.

Bereits zu Anfang der Erzählung deutet alles darauf hin, dass für *Weinert* das Erkennen eines Problems und die gemeinsame Lösung im Vordergrund steht. Dies wird auch in späteren Erzählsegmenten immer wieder deutlich. Die Ausblendung des Ereignisses des temporäre Gruppenzerfalls ist auf dieses Handlungsschema zurückzuführen: *Weinerts* Enttäuschung über den Weggang zweier Gruppenmitglieder (und zugleich – so ist zu vermuten – der kurzzeitige Zerfall der Idee der gemeinsamen Lösungssuche) ist eine zu schmerzhaft Erfahrung und wird deshalb von *Weinert* ausgeblendet.

Parallele Produkt-Eigenentwicklung: In der Erzählung finden sich fortwährend Hinweise auf die parallele Weiterentwicklung des eigenen Gehäuses, den Ursprung der späteren *TechTower*-Entwicklung: z. B. die Erwähnung *Trattos* als Helfer für die Produktion der Gehäuse oder das versteckte Budget für die Produktion im Rahmen der *CompuTech*-Entwicklung. Bei der Intensivierung des Kontaktes der Berater zum Unternehmen verlieren sich die Handlungsalternativen (Gehäuseentwicklung für *CompuTech*, Gehäuseentwicklung in Eigenregie) und münden in ein einziges Projekt. *Weinert* nutzte wahrscheinlich die freie Ideen-

entwicklung immer wieder als Kreativquelle und Motivation, um überhaupt den komplexen Prozess einer Produktentwicklung durchstehen zu können.

Höhepunktschilderungen: Im Interview gibt es zwei dramatische Schilderungen, bei denen nach *Richard Weinerts* Meinung das Projekt auf der Kippe stand und die Berater kurz vor dem Auftragsverlust standen. Zum einen bei der langwierigen Entscheidungsfindung für das richtige Grundkonzept, zum anderen bei dem erhöhten Arbeitsvolumen bei den Kommunikationsvorbereitungen für Messe, Verpackung und Filialpräsentation. Er betont hier seine Rolle als »Retter« des abstürzenden Projektes, der die Krise erkannt hat und entsprechend reagiert⁴⁴⁵: Zum einen mit dem Bau eines Handlingmodells, um dem Designer das falsche Vorgehen beweisen zu können, zum anderen mit dem Engagement von *Olaf Passig*, um die komplexe Abwicklung des Projektes wieder strukturieren zu können. *Weinerts* Vorstoß mit dem alleinigen Bau des Modells ist bereits aus der freien Gruppe bekannt. Als niemand mehr weiß, wie es weitergehen könnte, motiviert sich *Weinert* selbst und vergegenständlicht seine Vorstellungen, um andere zu überzeugen: damals in der freien Gruppe von der Richtigkeit des Konzeptes, später im Projekt *CompuTech* von der Ummöglichkeit der Realisierung.

Konzernpräsentation: Nach der eindringlichen Beschreibung der Präsentation beim Konzern Buyer's Choice wird deutlich, welches Verständnis der Berater *Richard Weinert* von seiner Tätigkeit im Projekt *TechTower* hat: es geht ihm um die gesamte Strategieentwicklung für das Unternehmen *CompuTech*, bei der die Entwicklung des neuen Computergehäuses nur die Initialphase für eine gänzlich andere Vorgehensweise des Unternehmens im Markt darstellen sollte. Bei der Präsentation kommt von den Unternehmensverantwortlichen aber kein Feedback zu diesen Vorschlägen, offenbar werden die Unternehmensberater eher als Produktentwickler denn als Strategieberater akzeptiert. Hier wird deutlich, dass *Weinert* das nötige Hintergrund-(Hinterbühnen-)Wissen fehlt, denn er kann die Strategie des Unternehmens in Bezug auf die Produktentwicklung nicht durchschauen. Er kennt auch nicht die Kommunikationsstrukturen zwischen Konzern und Tochterunternehmen.

(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt

Die Arbeitsbeziehungen zu den Beraterkollegen Jürgens und Herbst: Das Interview mit *Richard Weinert* bietet eine Fülle von Hinweisen auf die Beziehungen der Berater untereinander. Es kristallisiert sich dabei eine klare Polarisierung heraus: auf der einen Seite *Weinert* und *Herbst* als die Professionellen und Erfahrenen, auf der anderen Seite *Jürgens* als Nachzügler und Unerfahrener.

So kann *Harry Jürgens* nach Meinung von *Weinert* nicht einschätzen, dass die Fertigstellung eines Projektplanes zur Präsentation bei *CompuTech* wichtiger ist

⁴⁴⁵ *Weinert* tut dies immer im Plural, d. h. seiner Meinung nach hat die Gruppe es erkannt. In den Interviews der beiden anderen Berater finden sich aber keine Hinweise auf dramatische Einschnitte, die zum Auftragsverlust hätten führen können.

als das Feiern seines Geburtstages. Auch die Unsicherheit von *Jürgens* in der Präsentation mit *Windsor* (im Gegensatz zur konsequenten Verfolgung durch *Weinert* und *Herbst*) ist ein Indiz für dessen Unerfahrenheit. Ebenfalls wäre es *Jürgens'* Aufgabe gewesen, das vorgeschlagene *Tratto'sche* Modulkonzept auf seine Realisierbarkeit zu prüfen – und abzulehnen. Der Verweis auf Kompetenzen der Gruppenmitglieder ist in dieser Phase besonders deutlich.

Im Laufe der Vorbereitungen zu weiteren Treffen wird ein starker Konflikt in der Beratergruppe deutlich: *Jürgens*, der Ingenieur, verfügt zwar über viel technisches Computerwissen, aber über wenig organisatorisches Wissen. Er will, nach Meinung von *Weinert*, auch keine Verantwortung übernehmen. *Weinert* spricht oft vom Nachholbedarf bei *Jürgens*.

Während des »Champagner-und-Austern«-Treffens mit *Heinrich Windsor*, dem Vorstandsvorsitzenden von *CompuTech*, wird die Diskrepanz zwischen *Weinert* und *Jürgens'* Vorstellungen über den Ablauf eines Gespräches offensichtlich: Nach Meinung von *Weinert* hatte *Jürgens* bei dem Treffen nichts beizutragen, *Weinert* konnte dabei auch nichts zu *Jürgens* Beteiligung am Gespräch unternehmen und ihn auch nicht unterstützen. Die Kommunikationsstruktur hätte dies aber durchaus zugelassen.

Die unterschiedlichen Erfahrungsstufen kommen in der Erzählung dieses Meetings deutlich zum Tragen. Es gibt nicht nur Vermutungen von *Weinert* über die Motive von *Jürgens* z. B. in Richtung seiner mangelnden rhetorischen Fähigkeiten, sondern *Weinert* beschreibt konkrete Anlässe, in denen sich *Jürgens* zurückgesetzt und nicht mehr als Teil der Gruppe fühlt. *Weinert* geht aber auf *Jürgens* Wünsche, z. B. seinen Geburtstag zu Hause zu feiern, nicht ein und verlangt im Namen der Gruppe ein solidarisches Verhalten zum Team: *Jürgens* soll im Büro bleiben und zuerst seine Arbeit beenden.

Schließlich versucht *Weinert* die Verhaltensweise von *Jürgens* mehrmals konkret zu charakterisieren und auch die Ursachen für das Verhalten deutlich zu machen: *Jürgens* ist in einer Lernphase, die *Weinert* und *Herbst* bereits durchschritten haben, er hat aber, so *Weinert*, schon viel gelernt; *Jürgens* ist bequem und meidet den Misserfolg; *Jürgens* kann sich in der Gruppe, z. B. bei den Konstrukturen, nicht durchsetzen; *Jürgens* hat eine Egoschwäche, aufgrund der Krankheit der Mutter; *Jürgens* kann andere nicht ermahnen.

Zum Schluss seiner Erzählung verdeutlicht *Weinert*, dass *Jürgens* seinen eigenen Arbeitsbereich hat und dass dies für *Richard Weinert* auch in Ordnung sei. *Weinert* lässt *Jürgens* dann an der »langen Leine« z. B. beim Umgang mit den Konstrukturen, verkürzt sie aber sofort bei Konflikten, die den Arbeitsablauf seiner Meinung nach stören könnten.

Die Beziehungen zwischen *Weinert* und *Bernhard Herbst* werden nicht oder nur andeutungsweise thematisiert. *Herbst* ist gleichzeitig der Interviewer, wahrscheinlich finden die Thematisierungen aus diesem Grunde nicht statt.⁴⁴⁶

Es bleibt die Frage, warum *Weinert* kein Vertrauen in die Fähigkeit seiner Kollegen hat, die das Projekt auffangen könnten: *Harry Jürgens* verfügt über eine Vielzahl von Spezialkenntnissen im technischen Bereich, *Bernhard Herbst* über Fähigkeiten in der Strukturierung von Arbeitsinhalten. Hier sind seine Erfahrungen aus der »Feierabendgruppe« eingeflossen, denn dort stellt sich *Weinert* als Motivator dar, der schließlich das Projekt fortführt und immer wieder Kurskorrekturen durchführt.

Weinert unterscheidet in seiner Erzählung genau, wann er als »wir« von der Aktivität der Gruppe und von »ich« als dem Motivator spricht. Die Forcierung des Prozesses durch ihn im Namen der Gruppenmitglieder ist im Verlauf der Erzählung öfter zu finden: Als Konstrukteur *Wimke* bzw. sein Mitarbeiter *Kosfeld* ein wichtiges Detail der Entwicklung nicht zu *Weinerts* Zufriedenheit löst, wird »Druck« (durch ihn und nicht durch die Gruppe) ausgeübt und andere Ergebnisse verlangt. Oftmals entsteht der Eindruck, dass *Weinert* der »Chef« des Beraterteams ist und *Herbst* sowie *Jürgens* seine Mitarbeiter, die entsprechend angeleitet werden müssen.

Die Arbeitsbeziehungen zu Partnern. Im Fortgang der Projektdurchführung thematisiert *Richard Weinert* die Arbeitsbeziehung zu Designer *Robert Tratto*. Auch hier ist, wie in der Beziehung zu *Weinert*, eine Polarisierung zu beobachten: Zu Anfang ist *Tratto* noch der Designer mit vielen Ideen, zunehmend werden ihm von *Weinert* jedoch geldwerte Vorteile unterstellt, z. B. wenn *Tratto* die Produktion der Gehäuse mit seinen Kapazitäten abwickeln möchte.

Das nicht-rollenkonforme Verhalten von *Tratto* bereit *Weinert* darüber hinaus Schwierigkeiten: der Designer hat keine Designstrategie, sondern ein Fertigungskonzept entwickelt. Dies illustriert er mit den Darstellungsmitteln eines Designers, indem er die Fertigungsstraße per Modell veranschaulicht. Diese Ausweitung seines Tätigkeitsbereiches ist für *Weinert* nur schwer verkraftbar, kann aber durch die Präsentation des Modells bei *Heinrich Windsor* ohne die Anwesenheit von *Tratto* aufgefangen werden.

In *Weinerts* Bild über den Designer passt die Beschreibung des Zusammentreffens von *Tratto* mit Vorstandsmitglied *Ernest Wenden*, bei dem der Designer keine gute Figur macht. Für *Weinert* heißt dies in der Konsequenz, dass *Tratto* für kurze Präsentationen nicht tauglich ist. Diese kurzen Präsentationen sind die Kompetenz des Beratungsteams.

⁴⁴⁶ es wurden auch keine Aktivitäten unternommen, diese Informations- und Datenlücke zu füllen; denkbar wäre z. B. ein weiteres Interview durch einen neutralen Dritten, der nicht in den Prozess der Produktentwicklung einbezogen war; aus Zeitgründen wurde diese Möglichkeiten aber verworfen bzw. für eine Nachfolgestudie zurückgestellt

Besonders in der Arbeitsteilung zwischen Designer und Berater gibt es immer wieder Schwierigkeiten. Bei der Entwicklung des Modulkonzepts werden Verantwortlichkeiten und Entscheidungen von den Beratern zunächst auf den Designer delegiert. Dieser kann, qua seiner Einordnung in die Hierarchie gar nicht selbst entscheiden, ob das Konzept weiterverfolgt werden soll oder nicht. Die Entscheidung obliegt der Unternehmensleitung bei *CompuTech* bzw. der Vorbereitung der Berater von Meetings, auf denen solche Entscheidungen getroffen werden.

Die Beschreibung von *Robert Trattos* Mißtrauensäußerungen zu Konstrukteur *Wimke* offenbart ein ungeschriebenes Gesetz: »Das Team hält zusammen und äußert Kritik am Team nie in Gegenwart von Kunden«. Nachdem *Tratto* gegen dieses »Gesetz« verstoßen hat, kann er nicht mehr mit dem Vertrauen seiner Partner im Team rechnen.

Die Visualisierung von Ideen, *Weinerts* wichtigstes Instrument zur Motivation von Teammitgliedern, findet auch bei *Tratto* statt. *Tratto* baut aber keine Modelle, sondern visualisiert alle Entwürfe im Computer. Dies führt zu großen Konflikten zwischen ihm und *Weinert* und damit zu Konflikten innerhalb der Entwicklungsgruppe, dann schließlich baut *Weinert* das gewünschte Modell, um *Tratto* die Unmöglichkeit der Verwirklichung auch haptisch zu beweisen.

Auch in der folgenden Zusammenarbeit sind die Auffassungen über das Vorgehen in der Formgestaltung höchst unterschiedlich: *Tratto* redet mehr über Formen, *Weinert* benutzt lieber Hilfsmittel wie die erwähnten Imagepanels, also Pappn mit Gestaltungsbeispielen aus anderen Produktbereichen. Für *Weinert* sind seine Mittel die besseren Instrumente zur Verfolgung einer Designstrategie.

Schließlich herrscht Sprachlosigkeit zwischen Beratern und Designer: massive Bedenken werden nicht oder nur versteckt geäußert, die Berater erwarten eher, dass der Designer von selbst darauf kommt, dass seine Entwicklung nicht realistisch ist. Im Widerspruch dazu stehen aber die Aussagen von *Weinert*, dass *Tratto* keine Distanz mehr zu seiner Eigenentwicklung hat und blind für die Erfordernisse des Marktes ist. Es wird zunächst keine Klärung mit Designer *Tratto* über diese unterschiedlichen Auffassungen herbeigeführt, vielmehr versuchen die Berater, die Verantwortlichen bei *CompuTech* entscheiden zu lassen.

Nach der Entscheidung, die Konstruktionsarbeiten durch *Wimke* ausführen zu lassen, gibt es bei *Weinert* keine explizite Angabe, ob die Berater mit *Tratto* in einem offenen Gespräch über die Entscheidung kommuniziert haben. So gibt es keine Verhaltenssicherheit mehr bei *Tratto* »Bin ich überhaupt noch drin im Projekt oder nur noch eine Randfigur. Mit *Trattos* Arbeitsstilen ist *Weinert* nicht einverstanden, denn der Designer arbeitet zunächst ohne seine Mitarbeiter an ersten Designskizzen. *Weinert* ist über diesen Schritt nicht informiert, sondern erfährt erst später von den Ergebnissen. *Tratto* will auch gar nicht Teil des Teams sein, sondern er sucht Rat eher bei seiner Frau oder seinen eigenen Mitarbeitern

Über Konstrukteur *Ernst Wimke* gibt es bei *Weinert* nur wenig Hinweise. Bei einer Detailentwicklung steckt er den Rahmen ab: Die Konstruktion soll zwar innovativ sein, aber nicht spinnert, und muss in das Konzept der Berater passen. Fraglich bleibt dabei, ob innovative Ideen dann noch Raum finden.

Die Arbeitsbeziehungen zu CompuTech: Ausführlicher sind die Beschreibungen der Arbeitsbeziehungen mit dem Unternehmen *CompuTech*: Das Vorstandsmitglied *Ernest Wenden* wird in der Erzählung von *Richard Weinert*, je nach Verantwortungsbereich, relativ häufig erwähnt. Besonders die *CompuTech*-Taktik, nach Präsentationen der Berater immer neue Konzepte und Modelle zu verlangen, ist eng mit der Person *Wendens* verknüpft. Zudem herrscht bei *Weinert* offenbar Verwirrung über die Ziele von *CompuTech*, die Berater vermuteten z. B. bei der Forderung nach einem Projektplan zunächst eine Hinhaltetaktik.

Im Laufe des Projektes wandelt sich *Wenden* in der Beschreibung von *Weinert* von der Respektsperson zur Projektleiter-Marionette, die später durch *Klaus Kirchhoff* abgelöst wird. Besonders die vermeintlich mangelnden technischen Kenntnisse von *Ernest Wenden* tragen zu dieser Wende in der Charakterisierung bei. Zudem verabschiedet sich *Wenden* in der Krise des Projektes (die Weiterführung des Modulkonzept von *Tratto*) schon vom Projekt und steht als Unterstützer nicht mehr zur Verfügung.

Der technische Leiter *Klaus Kirchhoff* wird bei ersten Zusammentreffen noch sehr wohlwollend beschrieben, es entsteht bei *Weinert* ein gutes Gefühl über sein Know-how. Später überwiegt aber der Ärger über die Aneignung des Projektes während der *CompuTech*-Händlertagung, wo das Setting von *Weinert* mehr in Richtung des »Königs mit seinen Lakaien« beschrieben wird.

Der Neuproduktleiter *Heinz Fischer* war im Laufe des Projektes für *Weinert* ein »Informationsloch« (d. h. Informationen, die *Fischer* erreichten, wurden von ihm nicht weitergeleitet) und klärte Fragen mit den Partnern der Produktentwicklung, ohne die Berater zu informieren. Dies ist für Berater *Weinert* ein Bruch mit den Informationskonventionen, denn alle Abstimmungsaufgaben laufen bis dahin über die Berater. Diese Konventionen sind aber sehr einseitig angelegt, d. h. die Berater können schon Abstimmungen vornehmen, ohne alle Partner zu informieren.

In der Präsentation im Konzern Buyer's Choice wird *Richard Weinerts* Anspruch deutlich: Er will nicht nur ein neues Produkt für das Unternehmen *CompuTech* entwickeln, sondern aktiv an der Unternehmens- und Konzernstrategie beteiligt sein. Offen bleibt, ob seine Beraterkollegen dies überhaupt wollen.

Bei der Preisdiskussion schließlich übernehmen die Berater zunächst nicht die Aufgabe, die unangenehme Botschaft des höheren Einkaufspreises an den Vorstand weiterzugeben, stattdessen »delegieren« sie dieses Problem an *Heinz Fischer*, der jedoch in Urlaub fährt. Hier sind ähnliche Strukturen sichtbar wie vorher bei *Tratto*, der jedoch selbst die Verantwortung für seine Entscheidungen tragen sollte, in der Hierarchie aber nicht mit der nötigen Durchsetzungskompetenz ausgestattet war.

Hintergrundkonstruktionen sind in *Weinerts* Erzählung wahrscheinlich der Schlüssel für seine Arbeitsbeziehungen: die ersten Begegnungen mit den Partnern *Tratto* und *Wimke*, das erste Treffen mit Marketingleiter *Kühn*, die erste Zusammenkunft mit Vorstandsvorsitzendem *Rosenberg* und die erste Zusammenarbeit (die Pflichtenheft-Erstellung) mit Neuproduktleiter *Fischer*; die Präsen-

tation bei Buyer's Choice und die Vorabpräsentation des Modells im Vorstandskreis; die Krisensituationen der Anfrage beim früheren Auftraggeber von *Tratto* und der Besuch von *Fischer* bei Konstrukteur *Wimke*; zwei Meetings gemeinsam mit *Tratto*: die ersten Modelle zur Vorbereitung einer Präsentation bei *Windsor* und der Fertigungsbesuch bei *Fischer*.

In zwei *Eigentheorien* beleuchtet *Richard Weinert* die Arbeitsbeziehungen im Team:⁴⁴⁷

- *Team als Lebensgrundlage eines guten Projektes* Die Betonung der Gruppenarbeit durch die Benutzung von »wir« zieht sich durch die gesamte Erzählung. In der Eigentheorie ist dieses Team allumfassend. In seiner Erzählung meint *Weinert* aber nicht die Arbeit des gesamten Entwicklungsteam, sondern nur das Team der Berater.
- *Offene Arbeitsweise mit Partnern: Weinert* betont die allseits offene Arbeitsweise mit den Projektpartnern, die durch die Berater im gesamten Prozess aufrechterhalten wurde. Gerade aber bei Designer *Tratto*, bei der *Weinert* die offene Zusammenarbeit betont, gab es keine Aussprache zu konkreten Bedenken gegenüber seiner Arbeitsweise.

3. Der externe Designer Robert Tratto

(a) Kernaussagen zum Entwicklungsprozess

Vor und nach dem »Umbruch«: Nach einer kurzen Einleitung über die Umstände des Kennenlernens von *Richard Weinert* versucht *Robert Tratto* entlang der Produktentstehung eine Erzählung zu entwickeln. Dies gelingt ihm in Ansätzen, scheitert aber immer wieder an zwei wesentlichen Höhepunktschilderungen: Die Hinzunahme von Konstrukteur *Ernst Wimke* ins Team und die stark veränderte Weiterentwicklung seines Entwurfes durch *Wimke*. So ergibt sich keine durchgehende Erzählung eines Designprozesses, sondern eine Erzählung vor und nach dem »Umbruch«, wie er ihn selbst nennt.

Bei der Hinzunahme des Konstrukteurs durch die Berater befürchtet *Tratto* einen Gesichtsverlust, da grundlegende Veränderungen an seinem Gestaltungskonzept vorgenommen werden. Schon *Trattos* erste Andeutungen zur veränderten Gestaltung und der Hinzunahme von *Wimke* verdeutlichen seine Befürchtung: Er hat keine Kontrolle mehr über den Gestaltungsprozess, seine Ideen und Entwürfe werden an eine unbekannte Instanz zur Bearbeitung weitergerichtet.

Tratto thematisiert immer wieder sein Unverständnis und seine Verblüffung, dass sein Entwurf nicht realisiert wird. Seine vermuteten Gründe werden im Laufe der Haupterzählung und in der Nachfragephase immer mehr detailliert und mit *Eigentheorien* argumentativ gestützt:

- Es wird zunächst gar nicht entschieden, wie die weitere Vorgehensweise ist. Der Projektvorgang stoppt, *Tratto* muss immer fragen, die Berater

⁴⁴⁷ im folgenden Zitate aus dem Interview mit *Richard Weinert*

geben aber keine Informationen weiter. Auch sein Mitarbeiter, auf den er die Weiterentwicklung verlagert, kapituliert in dieser Situation und delegiert die Fortführung wieder an *Tratto* zurück.

- Alles deutet auf eine erneute Standardisierung hin, was *CompuTech* nach Meinung von *Tratto* nicht merkt.
- Und zum Schluss als Erklärungsversuch: *CompuTech* will gar keine innovative Entwicklung.

In den einzelnen Segmenten neigt *Tratto* immer wieder zur Harmonisierung: es ist ein funktionsfähiges Produkt geworden, alle sind zufrieden. Das Produkt stimmt, die Kommunikation ist schlecht. Der »Supertower« wäre möglich gewesen, das Unternehmen *CompuTech* hat ihn aber nicht gewollt. Mangelnde Kommunikation durch die Berater zu Unternehmensverantwortlichen ist die Ursache, mangelndes Feedback und undurchschaubare Entscheidungen kommen hinzu. Es ist für ihn zuletzt ein Glücksspiel, der Zufall entscheidet, wie der Entwurf weiterentwickelt wird.

In der Schlussphase hat *Tratto* keinen Einblick mehr in den Projektablauf und projiziert dies auf alle Projektbeteiligten, die jetzt »alle machen, was sie wollen«. Aber auch diese Chaosdarstellung ist für ihn Projektalltag; gut bekannt aus anderen Entwicklungen.

Robert Trattos Sicht des Produktentwicklungsprozesses ist geprägt durch die Einordnung seiner Person und seiner Fähigkeiten in diesen Prozess. Er thematisiert immer wieder den Stellenwert von Design und seinen Entwürfen im Verlauf der Entwicklung, sieht sich nicht als Teil eines Teams, sondern als Einzelkämpfer für ein realisierbares innovatives Produkt, das außerhalb der bekannten Routinen entwickelt werden könnte. Letztendlich wird dieses Produkt nicht verwirklicht. Schuld daran haben die Berater, der Konstrukteur und schließlich das Unternehmen *CompuTech* als Verhinderer. Das Projekt hat sich für den Designer zwar »ausgezahlt«, seine Kalkulation ist aufgegangen. In mehreren Segmenten wird aber deutlich, dass sich *Tratto* gekränkt fühlt, da seine Ideen nicht akzeptiert worden sind.

(b) Die Arbeitsbeziehungen in der Gesamtgestalt

Die Arbeitsbeziehungen zu CompuTech: Auch in der Darstellung der Kontakte mit Verantwortlichen im Unternehmen *CompuTech* gibt es für *Tratto* nur zwei Phasen: Zunächst die direkte Zusammenarbeit u. a. mit einem Vorstandsmitglied und später die indirekte Zusammenarbeit, die Kommunikation nur noch über die Unternehmensberater.

Tratto problematisiert die Zusammenarbeit mit Kunden im Projekt *TechTower* aus seiner Erfahrung mit anderen Projekten: Hier gibt es zum ersten Mal nicht den Dialog mit dem Unternehmenschef, sondern nur Meetings und Informationsaufbereitungen durch Unternehmensberater als Mittler. *Tratto* kennt die Ansprechpartner im Unternehmen nicht, er kennt nur die Entscheidungen Pro oder Kontra seiner Ideen und Konzepte. Damit aber will sich *Tratto* nicht zufrieden geben: *CompuTech* soll entscheiden, nicht die Berater. Aus diesem Grund ver-

langt er nach »K.-o.-Kriterien«, die von den Unternehmensverantwortlichen aufgestellt werden sollen. Er zwingt so die Berater, diese Kriterien auch von *CompuTech* einzufordern.

Durch Formalisierung der Informationswege seitens der Berater beklagt *Tratto* auch den Verlust von Spontaneität und Kreativität, sein bewährtes Konzept des »ad-hoc-Designs« ist nicht möglich: Die »Entscheidung aus dem Stand« in einer Präsentation – bei vielen Kundengesprächen vorher verwirklicht – misslingt hier, denn *Tratto* hat keine Möglichkeiten, seine Ideen direkt zu präsentieren. Diese Problematik wird immer wieder in konkreten Entscheidungssituation deutlich: Als *Tratto* für längere Kabel plädiert, kann er die Entscheidungsträger nicht benennen. Er ist sich nicht klar, wer überhaupt entscheidet, in der Nachfragephase kann er dies auch explizit verdeutlichen

Als gegen sein Konzept entschieden wird, bleibt die Situation für *Tratto* unbefriedigend, denn die Entscheidung wird nicht begründet und ihm durch die Berater auch nicht vermittelt. In den Prozess der Entscheidungsfindung und in die Probleme der Berater, überhaupt Ansprechpartner für diese Entscheidungen zu finden, ist *Tratto* nicht involviert. *Trattos* gesamte Vorentwicklungen werden seiner Meinung nach in der Folge ignoriert; seine Beschreibung des Ergebnisses »eine eckige Blechkiste mit Deckel« bringt die Probleme für ihn auf den Punkt: Design hat bei der Verwirklichung der Neuproduktentwicklung keine Rolle gespielt.

Besonders der fehlende Kontakt zum Unternehmenschef *Heinrich Windsor* schmerzt *Tratto*. Er hat ihn nie getroffen, schon ein einstündiges Gespräch zur Klärung von Problemen wäre für ihn ausreichend gewesen. *Tratto* wäre nach solch einer Zusammenkunft entweder aus dem Projekt ausgeschieden oder hätte klare Eckpunkte definiert. Zum Schluss des Projektes fühlt *Tratto* sich durch die Berater gegen *Windsor* ausgespielt. Auch Neuproduktleiter *Heinz Fischer*, den er als ausführenden Mitarbeiter weiterhin ohne die Berater als Mittler kontaktieren konnte, versteht die emotionale Vermittlung seiner Ideen nicht.

Die Verarbeitung des Problems »Für wen arbeite ich eigentlich?« gelingt *Tratto* nur durch ein Konstrukt: Er arbeitet nicht für ein Unternehmen, sondern er arbeitet für den späteren Käufer des zu gestaltenden Produktes. In der Konsequenz bekommt *CompuTech* deshalb nur seine Standardlösungen präsentiert. *Tratto* hätte viel mehr anbieten können, denn der Markenname hat ihn stimuliert und zu neuen Ideen animiert. Für ihn gibt es eine Diskrepanz zwischen dem Image der Marke *CompuTech* und der Unternehmensrealität von *CompuTech*, die das Markenversprechen für ihn nicht einlösen kann.

In einer eigentheoretischen Passage kann *Tratto* seine mangelnde Durchsetzung im Projekt kollektiv plausibilisieren: Designer und Berater sind ohnmächtig gegenüber dem Großunternehmen *CompuTech*, die Verantwortlichen wollen sowie so ihre eigenen Vorstellungen verwirklichen.

Die Kunden-Designer-Beziehung wird von *Tratto* noch mehrmals in Eigentheorien thematisiert: Er will frei sein in seiner Entscheidung, einen Auftrag anzunehmen oder abzulehnen. Er entscheidet sich selbst für den Auftrag *TechTower*

und erhält ihn dann. Es gibt keine Abhängigkeitsverhältnisse in einer Entscheidungssituation im Sinne von »den Auftrag müssen wir unbedingt haben, das ist unsere Chance«, wie es z. B. bei den Beratern der Fall war.

Die Arbeitsbeziehungen zu den Beratern: Der Kontakt zu den Unternehmensberatern beginnt zunächst mit einer typischen Beraterbeziehung: *Tratto* braucht Unterstützung in der Kommunikation seiner Designleistungen, die Berater bieten ihm Dienste an, beginnend mit einem Fragebogen zur Situationsanalyse. Kurz nachdem die Berater das Projekt *TechTower* akquiriert haben, werden die Rollen getauscht. Jetzt soll Designer *Tratto* den Beratern seine Dienste im Rahmen des Projektes anbieten. Dabei werden auch konkurrierende Angebote bei anderen Designern eingeholt.

Nach der Auftragsvergabe an ihn geht das Projekt zunächst reibungslos vonstatten, die Berater kappen aber später die direkte Verbindung zwischen *Tratto* und *CompuTech*. *Tratto* setzt sich deshalb intensiv mit der Dreiecksbeziehung Designer, Berater und Unternehmensverantwortliche auseinander und sammelt im Laufe seiner Erzählung viele Mosaiksteine, warum seine Ideen nicht im Endprodukt berücksichtigt werden: Es gab zuwenig Entscheidungen im Unternehmen, die Berater haben den Designer zwar »aufgemuntert«, aber die fehlenden Entscheidungen damit nur verdeckt. Die Berater sind dabei die »Störer« und Verwalter der formalen Informationswege, die das *Trattosche* ad-hoc-Design mit der schnellen Einforderung von Entscheidungen nicht zulassen. Bei einer Befragung der Berater auf der Computermesse *CeBIT* steht für *Tratto* das Ergebnis schon vorher fest: Die Berater wollen eben nicht, dass alle Anschlüsse des PCs an der Vorderseite des Gerätes zu finden sind, und sie manipulieren die Befragungsergebnisse so, dass auch die befragten Messebesucher dies nicht wollen. Seine Idee wird auf diese Weise abgeschmettert.

Daneben sind die Berater Stimulierer von neuen Ideen (»Komm, denk doch noch nen bisschen weiter«). Sie können die Ideen bei *CompuTech* aber nicht durchsetzen, denn dort wird schließlich nur die Standardlösung umgesetzt.

Tratto spielt im Laufe des Projektes mit dem Gedanken, die Berater »rauszuwerfen« und direkt mit *CompuTech*-Verantwortlichen weiterzuarbeiten. Er besinnt sich dann auf die Loyalität zum Auftraggeber, die Intervention unterbleibt.⁴⁴⁸

In mehreren Eigentheorien kontrastiert *Tratto* die Positionen: Auf der einen Seite das Verständnis von Design und Umweltverträglichkeit, auf der anderen Seite das Marketing und Verkaufen. Auf der einen Seite der Designer mit Skizzen und CAD-Zeichnung, auf der anderen Seite die Marketingleute mit Checklisten. Und schließlich: Designer denken mehr über ihr Selbstverständnis nach, Marketingleute wollen nur Dinge verkaufen, die andere nicht brauchen. Eine Eigentheorie für das Scheitern der Zusammenarbeit hat zum einen mit der Unerfahrenheit der Berater, der mangelnden Entscheidungsfreudigkeit und dem Fehlen des direkten

⁴⁴⁸ Was *Tratto* zu diesen Zeitpunkt nicht weiß: auch die Berater haben mit dem Gedanken gespielt, *Tratto* zu ersetzen.

Kontaktes Designer – *CompuTech* zu tun, andererseits aber mit der unterschiedlichen Denkweise: Checklisten versus ad-hoc-Design.

Im Verlauf des Interviews unterscheidet *Robert Tratto* genau, ob er von den Beratern allgemein oder von *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens* im speziellen spricht. Beim ersten Kontakt während einer Designertagung benennt *Tratto Weinert* nicht mit Namen, nennt ihn nach einem ersten Telefonkontakt zuerst auch nur » Partner« und spricht im folgenden dann von »wir«.

Tratto gelingt es an wenigen Stellen, die Kritik am Verhalten der einzelnen Berater zu artikulieren. Explizit über »*Weinert*« spricht *Tratto* erst zum Schluss der Erzählung, nämlich dann, wenn er den Konflikt in der Zusammenarbeit mit *Weinert* erzählt. Die Kompetenzen zwischen ihm und *Weinert* waren problematisch, *Herbst* trat seiner Meinung nach dann als Schlichter auf. Die Kompetenz von *Jürgens* in technischer Hinsicht bezweifelt *Tratto* und sieht sie als »Killer« seiner Ideen. Er hätte lieber einen Mitkämpfer für seine Ideen gehabt.

Als die Berater ihm ein Folgeprojekt anbieten, lehnt *Tratto* ab. Er ist sich unsicher, was die Berater mit seinen Skizzen anfangen, er hat kein Vertrauen mehr in die Beratungsbeziehung.

Die Arbeitsbeziehungen zu Konstrukteur Ernst Wimke: *Wimke* ist in den Augen von *Tratto* am Umbruch in der Modellentwicklung unmittelbar beteiligt. Im Laufe des Interviews verändert sich die Haltung des Designers zum Konstrukteur: Zu Anfang war er froh über das Hinzukommen von *Wimke* als Problemlöser schwieriger Entscheidungssituationen. Im Laufe des Projektes erledigt der Konstrukteur nur seine Arbeit und möchte den Auftrag schnell fertig stellen. Am Ende, in einer Eigentheorie *Trattos*, wurde das Konstruktionsbüro nur deshalb in den Prozess einbezogen, weil *Tratto* die Idee der Fertigung in Deutschland hatte – eine detaillierte Konstruktion musste für den deutschen Produzenten erstellt werden, die Taiwaner wären mit *Trattos* Zeichnungen zurechtgekommen.

Der Konflikt aus dem Anfang der Erzählung wird auch bei den Darstellungen der Arbeitsbeziehungen zu *Wimke* deutlich: Es geht nicht nur um geänderte Konzepte, sondern um Eingriffe in die Kompetenzbereiche des Designers, um die Durchsetzung seiner Kompetenz und sein Scheitern. Mehrmals fragt *Tratto* deshalb auch *Wimke*, warum eine andere Designvariante des Gehäuses verwirklicht wird. Die Auskünfte sind aber nur vage.

Eigentheorien: In mehreren Eigentheorien beschäftigt sich *Robert Tratto* mit Kundenbeziehungen und seinen Selbstverständnis als Designer:⁴⁴⁹

- *Ideen und Umsetzung:* Kommt ein Kunde zu *Robert Tratto*, erhält er zunächst auch Ideen ohne Berechnung, denn die Umsetzung der Idee ist das Entscheidende. Für diese Umsetzung hat *Tratto* das entsprechende Know-how und die Erfahrung. Im Projekt *TechTower* verfügen die Berater ebenfalls über eine hohe Kompetenz in der Umsetzung, so

449 im folgenden Zitate aus dem Interview mit Robert Tratto

dass *Trattos* Theorie der Arbeitsbeziehungen hier nicht funktioniert. Damit hängt auch *Trattos* Weigerung zusammen, einen schriftlichen und bindenden Vertrag mit den Beratern einzugehen.

- *«Relatives ad-hoc-Design»*: Wenn *Tratto* Design aus dem Stegreif betreibt, baut er ein Modell zur Visualisierung seiner Ideen. Im Projekt *TechTower* zögert *Tratto* diesen Modellbau immer wieder hinaus, bis schließlich die Berater dieses Modell bauen. Der Grund liegt für ihn im fehlenden ad-hoc-Design, er hat keine Chance zur Präsentation und keine Chance, seine Gestaltungsvorschläge durchzusetzen.
- *Denken und Gestalten aus unterschiedlichen Perspektiven*: *Tratto* glaubt, gut in unterschiedliche Rollen schlüpfen zu können, z. B. als Verbraucher, Marketingverantwortlicher oder Auftraggeber. Seine Darstellung des Beraterhandelns offenbart, dass er die Aktivitäten der Marketer oft nicht nachvollziehen kann.
- *Ideensuche und Vergütung*: *Tratto* hat Schwierigkeiten, den Auftrag zu kalkulieren, seine Zeit der Ideensuche überhaupt fassbar zu machen und sich vergüten zu lassen. Er stellt sich immer wieder die Frage, ob es überhaupt für die Auftraggeber möglich ist, *Tratto* eine monetäre Anerkennung für die Vielzahl von Ideen zu geben.

4. Der erweiterte Kreis

Im folgenden die Beschreibung von fünf weiteren Interviews, die während des Projektes *TechTower* entstanden sind. Auf strukturelle Beschreibungen und analytische Abstraktionen wird hier verzichtet, es bleibt bei einer Gesamtschau auf das Interview zur Erläuterung der Zusammenhänge im Innovationsprozess.

(a) Der externe Konstrukteur Ernst Wimke

Wimke kann die ersten Kontakte zwischen seinem Büro und den Beratern gut detaillieren. Zu Anfang sind er und seine Mitarbeiter skeptisch, ob das angekündigte Projekt auch tatsächlich eine Verwirklichung findet. Als *CompuTech* als Auftraggeber hinzukommt und das Inkognito-Auftreten des Neuproduktleiters *Fischer* durch einen Anruf aufgedeckt wird, fasst *Wimke* Vertrauen. Die Unsicherheit der Verwirklichung des gesamten Projektes *TechTower* scheint beim Informanten immer wieder durch; die Arbeitsschritte Prototypenbau, Präsentation beim Konzern und der Messevorstellung sind für ihn stabilisierende Elemente.

In den Arbeitsbeziehungen zu Designer *Robert Tratto* ist *Wimke* zwiespältig, zudem gibt es Kompetenzüberschneidungen, denn auch *Tratto* arbeitet im konstruktiven Bereich. Über die Entscheidung, dass die Konstruktion ganz an ihn übertragen wird, ist *Wimke* erleichtert. Sein Partner im Unternehmen *CompuTech* ist der Neuproduktleiter *Heinz Fischer*, den er als Neutrum beschreibt und der für ihn keine Informationsquelle zur Bestätigung seiner Arbeit darstellt. Für *Wimke* waren die Berater im Umgang mit dem Kunden *CompuTech* zu unerfahren, die Steuerung des Projektes fällt seiner Meinung nach zum Ende schließlich an *Fischer* zurück.

(b) Der externe Produzent Hans-Otto Kurz

Produzent *Kurz* erzählt den Ablauf des Projektes *TechTower* in technischen Details, die sich aus der Abstimmung zwischen Unternehmen, Konstruktion und Produktion ergeben. Kurz ist zum Zeitpunkt des Interviews erheblich unter Druck, da in der langen Vorbereitungsphase des Werkzeugbaus immer wieder Unterbrechung seitens *CompuTech* erfolgen. Über seiner gesamten Erzählung schwebt die Thematik der Preiskalkulation – die Stückkosten für das innovative Gehäuse sind ein wesentlicher Diskussionsfaktor in den Meetings und später Anlass für erhebliche Kritik seitens *Windsor*. *Kurz* muss sich hier in seiner Preiskompetenz beweisen, denn er ist ein Hersteller aus Deutschland, der sich gegen die Fernostkonkurrenz durchsetzen will.

Es finden sich bei *Kurz* nur vereinzelt Hinweise auf die Arbeitsbeziehungen, das Team in seiner Zusammensetzung aus Beratern und Konstrukteuren wird von ihm mehrfach gelobt. Der Produzent arbeitet lange Zeit unter erheblicher Unsicherheit, ob der Auftrag auch tatsächlich realisiert wird. Schwache Signale – die Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten plötzlich interessierter mit – deutet *Kurz* als Durchbruch für die Realisation und behält auch recht.

(c) Der CompuTech-Neuproduktentwicklungsleiter Heinz Fischer

Fischers Erzählung orientiert sich stark an den Produktentwicklungsphasen, an denen er unmittelbar beteiligt war – mit wenigen Ausnahmen sind dies technische Meetings, in denen keine Entscheidungen getroffen werden. Unterschwellig gibt es von Seiten *Fischers* Kritik an den Entwicklungspartnern im Design. Für *Fischer* ist das Projekt *TechTower* zunächst eine zusätzliche Belastung mit Überstunden, im Laufe der Entwicklung wandelt sich sein Arbeitsfeld durch das vermehrte Aufkommen im Projekt komplett zur Neuproduktentwicklung.

Insgesamt bleibt *Heinz Fischer* eher an der Oberfläche der Beschreibung einer Produktentwicklung und reflektiert nicht die Krisen im Projekt.⁴⁵⁰ Erst ganz zum Schluss gibt es ein überraschendes Bekenntnis: *Fischer* will das Unternehmen verlassen und aus den Routinen ausbrechen.

Es finden sich im Interview kurze Hinweise auf die Projektpartner im Design (*Robert Tratto*) und in der Konstruktion (*Ernst Wimke*). Für *Fischer* arbeiten diese nicht schnell genug und können sich in das *CompuTech*-Denken nicht flexibel integrieren. Über die Arbeitsbeziehungen zu den Beratern gibt es bei *Fischer* keine Hinweise.

⁴⁵⁰ Wahrscheinlich hat ihn hier die Sorge um die Vertraulichkeit seines Interviews Vorsicht walten lassen, denn der Interviewer hatte direkten Kontakt zu seinem Vorgesetzten, Vorstandsvorsitzenden *Heinrich Windsor*.

(d) Die CompuTech-Marketingassistentin Fee Neumeister

Auch *Fee Neumeister* bezieht im Interview ihre Alltagsarbeit als strukturierendes Element immer wieder ein. Besonders detailliert sind Projektaufgaben beschrieben, die mit dem Projekt *TechTower* nur sehr mittelbar zu tun haben, aber für ihre momentanen Handlungen von großer Bedeutung sind.

Die Interviewte steht in ihrer Position unter erheblichem zeitlichen Druck, für Werbeprospekte sind oft nur zwei oder drei Tage von der ersten Konzeption bis zur Veröffentlichung vorgesehen. Die *TechTower*-Markteinführung wird außerdem um zwei Wochen vorgezogen und erhöht den Druck auf die Ausführenden enorm.

Fee Neumeister hat durch ihre Begleitung des Projektes viel gelernt. Zum einen bei der Strukturierung eines Prozesses mit der zugehörigen Projektverfolgung, zum anderen bei der technischen und gestalterischen Abwicklung einer Produktentwicklung. Ihre Erfahrungen und ihr Wissen über das innovative Gehäuse kann sie bei der Gestaltung des Werbeprospektes sofort einsetzen und technische Details des *TechTowers* in die *CompuTech*-Werbeprospekte gezielt übersetzen.

Neumeister verdeutlicht die Organisation des Unternehmens, in die externe Berater (die sie auch explizit so benennt) durch eine neue Form der Produktentwicklung regelrecht einbrechen. Sie haben mit Schwierigkeiten zu kämpfen und versuchen, eine Innovation zu verwirklichen. Die Informantin betont dabei die guten und lockeren Beziehungen der Berater zu *Heinrich Windsor* und die Schwierigkeiten mit anderen Mitarbeitern, die kreatives Arbeiten nicht gewohnt sind. Als die Hauptaufgaben der Berater schließlich erledigt sind, wird die alte Organisation wieder übermächtig, die alten Unternehmensstrukturen dominieren. Ihre Beschreibung der Firmenstruktur ist dabei realitätsnah gehalten: Es gibt nur einen Entscheider im Unternehmen – *Heinrich Windsor*. Ein mittleres Management existiert für *Neumeister* praktisch nicht.

(e) Der externe Unternehmensberater Bernhard Herbst

Dass das längste und detaillierteste Interview in dieser Forschungsarbeit nur im weiteren Kreis gewürdigt wird, mag zunächst erstaunen, hat aber einen wichtigen Grund: Der Verfasser selbst ist *Bernhard Herbst*, der sich hier für das Interview zur Verfügung stellt. In früheren Ausarbeitungen stand die Analyse des *Herbst*-Interviews noch gleichberechtigt neben *Weinert* und *Jürgens*. Nach der Diskussionen in der Forschungswerkstatt von *Fritz Schütze* und *Thomas Reim*⁴⁵¹ hat sich der Verfasser entschlossen, dieses Interview nicht weiter zu bearbeiten. Obwohl eine ausführliche strukturelle Beschreibung vorhanden ist, verzichtet der Verfasser auf die Darstellung, da eine kritische Distanz seitens des Verfassers dieser

⁴⁵¹ am 16. Januar 1996, 5. Mai 1998 und 24. November 1998 am Institut für Soziologie der Universität Magdeburg

Arbeit nicht möglich ist. In den Materialien ist dieses Interview vollständig abgedruckt und steht Forschern zur Verfügung⁴⁵².

D. Das Besondere im »TechTower«-prozess: Gesamtfall-Analyse der Beratungsbeziehungen auf der Grundlage des Arbeitsbogenmodells

Nach der Betrachtung der einzelnen Perspektiven der Projektbeteiligten und deren Wahrnehmung folgt jetzt die nähere Betrachtung der Interaktionen der Beteiligten. Grundlage sind die Auswertungen aus dem Kapitel »Rekonstruktion des Beratungsprozesses« (Protokolle und Interviews)⁴⁵³ und dem vorherigen Kapitel »Individuellen Fokussierungen in den Experteninterviews«.⁴⁵⁴ Dabei wird auch im folgenden das Konzept des Arbeitsbogens von *Anselm Strauss* genutzt⁴⁵⁵: die Vorüberlegungen werden jetzt abstrahiert und auf eine Gesamtschau des Arbeitsbogens der Produktentwicklung *TechTower* übertragen. Die folgende Systematisierung ergibt sich aus den einzelnen Komponenten des Arbeitsbogen. Die Einrichtungs-, die Inhalts-, die Sozial- und die Evaluationskomponenten überspannen die einzelnen Arbeitsschritten.

1. Die Einrichtungskomponenten des Arbeitsbogens: Starke Planungsarbeit und schwache Artikulationsarbeit

Die Berater verwenden viel Zeit und Arbeit für die Informationssammlung zu Beginn der Einrichtung ihrer Arbeit. Schon in der Projektplanerstellung werden alte Kontakte reaktiviert und z. B. ein Designer zur Projektmanagementmethodik befragt. Es schließen sich konkrete Partnergespräche an. Die Berater halten den Namen des Auftraggebers zunächst geheim – in Gesprächen mit *CompuTech* wird auf die Gefahr von Nachahmern hingewiesen, während der »internen Kommunikation« zwischen den Beratern wird aber deutlich gemacht, dass das Vertrauen der Partner in das Projekt getestet werden soll. Der zuerst angesprochene Designer *Sven Droste* fällt durch dieses »Vertrauensraster«; Designer *Robert Tratto* hat Interesse am Projekt und bekommt somit den Auftrag.

Schon in der »Feierabendgruppe« fokussieren sich die späteren Berater des Unternehmens *CompuTech* auf das Arbeitsproblem »Der bessere Computer« (und leisten im Sinne eines Arbeitsbogens die »Planungsarbeit«). In den Protokollen finden sich gleich zu Beginn die »Bekanntnisse an den Design-Computer«, worunter die Fokussierung auf Konzepte, die Orientierung schaffen, zu verstehen ist. Diese Konzepte werden gemeinsam gesammelt, sind schon nach kurzer Zeit formuliert vorhanden und werden gemeinsam verabschiedet.

452 im Internet unter <http://www.coaching-web.de/interviews> zu finden

453 siehe S. 109ff. dieser Arbeit

454 siehe S. 135ff. dieser Arbeit

455 zum theoretischen Hintergrund des Modells siehe S. 97f. dieser Arbeit

In der Bearbeitungsphase der Konzepte, die zugleich Arbeit am Eigenverständnis ist, definieren die einzelnen Gruppenmitglieder ihre Rolle in der Gruppe und öffnen sich einer Vielfalt von Tätigkeiten, die mit der Entwicklung verbunden ist: die Rollen von Forschern, Künstlern, Designern, Visionären Spielern und Kreativen werden genannt. Bei der späteren Entwicklung von Kommunikationsstrategien findet immer wieder eine Referenz auf diese Konzeption der Anfangsphase statt.

Der Bezug auf diese Grundsätze bei der beginnenden Expertisierung der Beraterarbeit für das Unternehmen *CompuTech* verdeutlicht den Sinnquelle der Entwickler: Im Manifest findet sich die Grundlage für die Handlungen im Berateralltag, der auch in der ökonomischen Welt der aktiven Marktbeziehungen – auch außerhalb der Ideenentwicklung in der »freien« Feierabendgruppe – Bestand haben kann. In den Interviews ist kein expliziter Bezug auf den Inhalt der »Gruppenphilosophie« zu finden, die anfänglichen Bekenntnisse schwingen aber in vielen Aussagen der Interviewten mit. *Harry Jürgens* z. B. bezieht sich in der ersten Präsentation bei *CompuTech* genau auf diese Vorstellungen. Die Entwicklung dieser als »Orientierungsmaximen« zu bezeichnenden Vorstellungen wird von den Beratern im Prozess selbst aber systematisch unterschätzt.

Die »Feierabendgruppe« nutzt zur Strukturierung ihrer Ideen die Ansatzpunkte aus dem Lehrbuch der Marketingwissenschaften: Umwelt analysieren, Ziele festlegen, Strategie formulieren und Realisation planen. Das Zusammenfinden der fünf Gruppenmitglieder ist die Suche nach anderen Organisationsstrukturen und der grundlegende Versuch, ein flexibles soziales Arrangement zu finden. Zu Anfang ist die Kneipe der Ort der Ideenentwicklung, danach das Büro der Berater mit einer Reihe von Abendsitzungen.

Die Projektplanvorstellung bei einem Vorstandsmitglied und dem Marketingleiter des Unternehmens *CompuTech* als Strukturierungsschritt der Planung wird zum Beweis der Professionalität: Kompetenz wird mit Hilfe von komplexen Strukturen visualisiert. Die Detaillierung der Projektplanerstellung ist für die Berater zugleich das Instrument zur Strukturierung des weiteren Vorgehens und Teil ihrer Expertisierung. Es findet eine Verortung statt, die Berater beantworten sich permanent die Fragen »Wo sind wir eigentlich gerade, was müssen wir als nächstes tun? Sowohl beim Übergang von der »Feierabendgruppe« zur Beratungsgruppe als auch bei den ständigen neuen Anforderungen seitens *CompuTech* (und indirekt natürlich des Käufermarktes) vermögen es die Unternehmensberater, auf die Gesamtheit des Marktgeschehens zu blicken und die Problemformulierung ständig zu erweitern und zu ändern. Im Sinne des Arbeitsbogens gelingt den Beratern die Refokussierung des Arbeitszusammenhanges bei Problemen und neuen Gedanken erstaunlich gut und schnell:

Durch ihre Arbeit in der »Feierabendgruppe« haben die Berater eine gewisse Übung im Umgang mit komplexen Problemstellung entwickelt; ein ungeplantes Aussetzen der Entwicklungsarbeit z. B. kann so überwunden werden. In den ersten Zusammenkünften mit Vertretern des Unternehmens *CompuTech* werden immer neue Forderungen an die Unternehmensberater gestellt, die ihrerseits

immer neue Ansätze starten müssen, ihre Vorgehensweise zu beschreiben (sie leisten arbeitsbogenspezifische »Planungs- und Artikulationsarbeit«).

CompuTech ist das »Stör-Ereignis« mit immer neuen Forderungen und Änderungen – wobei deutlich wird, dass den Unternehmensvertretern selbst nicht klar ist, wie das Projekt *TechTower* tatsächlich ablaufen könnte. Designer *Robert Tratto* beobachtet die Beratungsbeziehungen mehr von außen und kann für sich seine Tätigkeiten klarer artikulieren. Er sequenziert die Arbeitsschritte, z. B. in Richtung eines Fertigungskonzeptes, und drängt die Berater öfter in die passive Rolle. Sie müssen mühsam die Prozesse neu koordinieren, die Arbeitsteilung der unterschiedlichen Partner artikulieren und beim Klienten durchsetzen. Im Sinne des Arbeitsbogens gelingt die »richtige Mischung« von interdependenten »Einrichtungskomponenten« des Arbeitsbogens wie der Erkundungsarbeit, der Beschreibung des Arbeitsablaufs, der Sequenzierung und der Aufteilung in Arbeitseinheiten gelingt zu Anfang nur unter Schwierigkeiten.

Die frühe Forderung nach einem Projektplan, also praktisch eine detaillierte Dokumentation des Ablaufes, liefert die Erklärung für die Unsicherheit auf der Seite von *CompuTech*: Man will eine Risikominimierung durch minutiöse Planung eines Projektes, dessen Verlauf und Ergebnis praktisch nicht planbar ist. Die Reaktion der Unternehmensberater in Form eines großen Ablaufplanes ist dabei als vorausschauendes Handeln zu verstehen, da den Beratern klar ist, dass ohne einen detaillierten Plan kein Vertrauen beim Unternehmen entstehen kann und natürlich auch kein Auftrag erteilt würde. Die ersten Anzeichen von Fremdsteuerung werden bei der Einpassung des Planes in vorhandene *CompuTech*-Konzepte deutlich. *CompuTech* macht Vorgaben, welche die Berater zu erfüllen haben. Würden sie sich nicht an diese Vorgaben halten, können sie damit rechnen, ausgetauscht zu werden.

Lange Zeit ist unklar, wer was in der Produktentwicklung machen soll. Die mangelnde Erfahrung der Berater mit Projekten dieser Größenordnung führt bei den angeworbenen Partnern zu unterschiedlichsten Erwartungen an die *TechTower*-Entwicklung. Designer *Robert Tratto* hat geglaubt, das Computergehäuse müsste gänzlich neu erfunden werden. Die Berater haben ihm das in vielen Meetings auch vermittelt, wollten aber eigentlich nur Styling, also die Formung ihrer bereits fertigen Konzepte.

Eine »Verschleppung« von Problemen in der Kommunikation untereinander (also eine unterbliebenen Artikulation des Arbeitsbogens) wird in der Projektkrise um das Modulkonzept deutlich: *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens* sprechen nicht offen untereinander, können wiederum Designer *Tratto* nicht direkt mit ihrer Kritik an seinem Modell konfrontieren. Dazu kommt, dass Mitarbeiter des Unternehmens *CompuTech* von ihren Zweifeln am Fortgang des Projektes nichts erfahren dürfen. Die Vorstände von *CompuTech* schließlich können im Konzernmeeting ebenfalls nicht offen argumentieren. Die inhaltliche Arbeit an einem neuen Computergehäuse wird gänzlich von den Rollen und Spielen der Akteure überlagert. Defizite in der »Artikulationsarbeit« überstrahlen somit die gesamte Entwicklung des

Computergehäuses und erzeugen mangels Aufdeckung der tatsächlichen Arbeitsbeziehungen immer wieder neue Probleme.

Eine Neuformulierung von Zielen der Entwicklungsarbeit findet nicht statt; die Berater können zunächst nur eine Art technische Leitlinie (das »Pflichtenheft«) erstellen. Ziele für die Entwicklung im Unternehmen werden nicht aufgestellt, ebenso fehlen Ziele auf der Markt- und Kundenseite.

Gestaltete Arbeitsabläufe, die das Kreativitätspotential dramatisch steigern, sind hochgradig chaotisch, Planungs-, Einrichtungs- und Gestaltungskomponenten von umfassenden arbeitsteiligen Arbeitsbögen kommen ohne das »arrangierte Kreativitätschaos« nicht aus.⁴⁵⁶ In der »Feierabendgruppe« und im Projekt *Tech-Tower* gibt es eine Vielzahl von sozialen Arrangements, welche die Kreativität steigern. Dabei wird seitens der Berater sehr differenziert ausgewählt, wie dieses Arrangement aussieht und vor allem, wer an einer kreativen Zusammenkunft beteiligt ist.

Die Visualisierung von Konzepten findet sich in den unterschiedlichsten Phasen der Beratung und wird in fast allen Fällen von den Beratern initiiert. Der Projektplan wird nicht als Tischvorlage präsentiert, sondern als großformatiger Plan visualisiert, der gleichsam die komplexe Struktur des zu bewältigenden Projektes ausdrücken soll. So werden Entscheidungen beschleunigt, der Projektplan ist »Landkarte« der weiteren Vorgehensweise und schließlich Wegbereiter für den Auftrag.

Ähnlich funktioniert die Entwicklung von Ideen und Konzepten für das neue Computergehäuse. Der Modellbau ist Erkenntnisobjekt für alle Beteiligten und sichert gleichzeitig das Vertrauen in das Projekt: Wo Konzepte vergegenständlicht werden, eröffnet sich gleichzeitig die Möglichkeit für ihre Umsetzung.

Die Berater *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst* visualisieren neben den Modellen des zukünftigen Produktes auch permanent den Projektfortgang mit Hilfe von fortgeschriebenen Plänen, Statusberichten und Strategiepapieren. Durch diese »schnellen Visualisierung« sind sie im Vorteil und können ihre Ideen besser durchsetzen als andere Beteiligte im Unternehmen.

Unterschiedliche Auffassungen von Visualisierung führen mehrfach zum Konflikt: *Tratto* arbeitet mit CAD-Modellen (im Sinne eines »virtuellen Gehäuses«), die Beratergruppe denkt eher an Holzmodelle (im Sinne eines »realen Gehäuses«). Hier prallen die unterschiedlichen Auffassungen der Visualisierung direkt aufeinander und werden gegenseitig auch nicht artikuliert. Die Berater übertragen ihre Erfahrungen aus der »Feierabendgruppe«, bei der durch häufiges Experimentieren (»Basteln«) an Geräten Lösungen hervorgebracht, auf ihr aktuelles Professionshandeln. Designer *Tratto* wiederum verfügt ebenfalls über Erfahrungswissen beim virtuellen Durchspielen von Gestaltungslösungen. Durch eine Art Befreiungsschlag – die Berater bauen ein »richtiges Gehäuse« und weisen dem Designer Denkfehler in seiner Gestaltungsarbeit nach – setzen die Berater

⁴⁵⁶ vgl. *Schütze*: Veränderungsprozesse 1996, S. 21

ner Denkfehler in seiner Gestaltungsarbeit nach – setzen die Berater ihre Form der Visualisierung schließlich durch.

Die Berater werden durch die kreative Bearbeitung von Gehäusekonzepten ständig dazu genötigt, diese Konzepte zu bewerten und in die Erfordernisse des Unternehmens zu integrieren. Sie kämpfen regelrecht bei *CompuTech* dafür, dass bestimmte Veränderungen bis zur neuen Montage in der Fertigung durchgesetzt werden. Sie sind Gelenkstelle für die Ideen des Designers auf der einen und der Rezeption durch die *CompuTech*-Mitarbeiter auf der anderen Seite. Sie befinden sich dadurch in der Position von »Veränderungsmanagern«, die immer mit der Unsicherheit zu kämpfen haben, dass mit ihren veränderten Konzepten auch tatsächlich ökonomische Gewinne zu realisieren sind.⁴⁵⁷

Besonders in der Krisensituation der Nicht-Entscheidung über die Weiterverfolgung des Modulkonzeptes wird deutlich, dass die Berater ständig versuchen, ihre Position im Unternehmen zu überprüfen. Sie werden immer wieder gezwungen, sich die folgenden Fragen zu stellen: »Sind wir noch als Partner akzeptabel? Welchen Stellenwert hat das Projekt in der Gesamtstrategie?« Und dies gilt zuerst einmal nicht für das konkrete Entwicklungsprojekt, sondern für das Durchhaltevermögen des Beraterteams als externe Mitarbeiter. Dies geschieht in Gesprächen mit einzelnen Vorstandsmitgliedern und mit Meinungsführern in der Mitarbeiterschaft, durch einen Besuch beim Aufsichtsratsvorsitzenden *Philipp Rosenberg* im Konzern und schließlich durch die permanente Absicherung und Rückversicherung der Entscheidungen beim *CompuTech*-Vorstand in Form von Treffen mit der Vorstellung des aktuellen Entwicklungsstandes der Planung.

Diese arbeitsbogenspezifische »Fehlersuch- und Sicherheitsarbeit« bewegt sich fast immer auf dem Niveau der technischen Verbesserung der Produkte und nicht in Richtung von Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen. Es wurden immer wieder klärende Gespräche geführt und immer detailliertere Anweisungen an die Partner weitergegeben. Ein Überdenken der Kommunikation mit den Partnern wird nicht in Betracht gezogen. So bleiben systematische Erkenntnisbarrieren bestehen, Erkenntnismöglichkeiten werden ausgeblendet, und eine kritische Selbsterkenntnis kommt nicht vor.

Die Prozesse der abschließenden Bewertung durch die Auftraggeber bleiben im Projekt *TechTower* undurchschaubar. Zwar gibt es zwei Präsentationen eines Prototyps im Vorstand und im Konzern, in Interviews gibt es aber keine Hinweise zu konkreten Entscheidungen über die Verwirklichung der Produktentwicklung. Es hat den Anschein, als ob das Produkt einfach produziert wird und die Reaktion am Markt abgewartet werden würde.

Gerade bei der »Abnahme des Arbeitsergebnisses« als Ende des Arbeitsbogens bleibt die Frage offen, wer überhaupt kompetent für diese Abnahme ist. Der Vor-

⁴⁵⁷ Dies wird sich erst nach Abschluß des Projektes zeigen: Bei der Markteinführung im Sommer 1998 werden nur einzelne Stücke verkauft, erst zum Herbst und Winter steigern sich die Verkaufszahlen, erreichen Tausendergrößen und sind dann auch quantifiziert ein Erfolg.

stand und der Konzern sprechen sich zwar für das Projekt aus, aber erst nachdem der für die Entscheidung zuständige Vorstandsvorsitzende *Heinrich Windsor* diffus kommuniziert hat, dass er mit dem Arbeitsergebnis einverstanden ist. Wie und wo das passiert, wird weder in den Interviews deutlich, noch gibt es entsprechende Vermerke in den Protokollen.

2. Die Sozialkomponenten des Arbeitsbogens: Zwischen konkreter Interaktionsarbeit und fehlender Gefühlsarbeit

In der »Feierabendgruppe« als soziales Arrangement für kreative Entwicklungsarbeit fand die erste Auseinandersetzung mit dem Computer statt. Ganz ohne Zwang entwickelte die Gruppe eine Vielzahl von neuen Ideen für ein Computergehäuse. Die Produktentwicklung beinhaltete das Design als Grundphilosophie im Gruppenmanifest und den Spaß an der Verfremdung mit Materialien wie Beton, Keramik und Baumstämmen. Die Experimente mit Materialien waren die kreative Quelle für technische und Marketing-Ideen. Vor diesem Hintergrund wurden von den Gruppenmitgliedern Gedanken ventiliert, ohne dass dabei die ökonomische Verwertbarkeit eine dominante Rolle gespielt hatte. Es existierten nur wenig Kontrollfunktionen, die konzeptionellen Ideen können sich frei entfalten.

Im Verlauf der Teamarbeit der »Feierabendgruppe« werden Arbeitsbeziehungen ausgehandelt. In der späteren Überführung des Projektes in das Unternehmen *CompuTech* findet diese Aushandlung nicht mehr statt. Die Beratergruppe trifft dort auf statische Beziehungen. In der »Feierabendgruppe« dagegen hat nicht nach außen verpflichtetes Nachdenken stattgefunden. Die Kommunikation auf privater Ebene, die Verbindung von Kollegenschaft und Freundschaft in dieser Gruppe wird später durch die Form der engen Kooperation und Integration der eigenen Arbeitsabläufe in die Planungsstrukturen bei *CompuTech* unterwandert.

Die nicht-abgegrenzte Aufgabenverteilung in der »Feierabendgruppe« ist Nährboden für das Entstehen von unkonventionellen Ideen gewesen. Es gab zu Anfang keinen Arbeitsplan und auch kein »Abarbeiten« von Aufgaben. Die einzelnen Gruppenmitglieder orientierten sich an der gemeinsam erstellten »Gruppenphilosophie« und suchen ihre Nischen der Ideenverwirklichung: Ingenieur *Jürgens* in der technischen Machbarkeit, Ökonom *Weinert* im Experiment mit Materialien, Ökonom *Herbst* in Texten für Prospekte, Designer *Niest* als Designexperte, Maschinenbauer *Olaf Passig* als Querdenker – das soziale Arrangement einer Kreativgruppe mit einer nach oben offenen »Ideenrichterskala«. Es gab keinerlei Hierarchie, die Entscheidungsfindung dauerte zum Teil sehr lang. Es gab wenig Aktivitäten zur Systematisierung der Arbeit, in den Protokollen finden sich oft unter der Rubrik »Aufgaben für alle«. Anweisungen, die vermuten lassen, dass noch keine klaren Vorstellungen zur Vorgehensweise getroffen wurden. Im Sinne des Arbeitsbogen war die Aktivitäten in der Interaktionsarbeit nur mäßig ausgeprägt.

Es entstand so ein Spannungsfeld zwischen offenen Strategien und ergebnisorientierter Arbeit. Die Gruppe arbeitet mit wenig Routinen, das soziale Arrangement ist flexibel, es finden meist Treffen am Abend statt. Gerade die unklare

Arbeitsverteilung, vorher noch Quelle für neue Ideen, könnte nach Auskunft eines Informanten der Grund für die Auflösung der »Feierabendgruppe« gewesen sein. Der Prozess der freien Ideenentwicklung soll nach einer entsprechenden Zeit in einen Prozess der Planung und Umsetzung überführt werden. Stillschweigend vorausgesetzt wird das Überblicken des Gesamtprojektes und die selbstkritische Hinterfragung der einzelnen Rolle der Gruppenmitglieder durch Metakommunikation. Dazu kommt es jedoch nicht.

Dies änderte sich beim Übergang der Gruppe in die Beratungsaktivitäten für das Unternehmen *CompuTech*. Die Autoren *König/Volmer* sprechen bei der Diagnose des sozialen Systems als Erfolgsvoraussetzung im systemischen Projektmanagement von der Identifizierung des »Primärsystems des Projektes«, die dabei erfolgen soll. Dieses Primärsystem ist weniger von der Organisationsstruktur des Unternehmens, sondern von den tatsächlichen Machtverhältnissen abhängig.⁴⁵⁸ Im Projekt *CompuTech* entdeckten die Berater schon in der ersten Vorstandspräsentation, dass der Erfolg ihres Projektes nicht mehr von ihrer eigenen Arbeitsleistung (wie in der »Feierabendgruppe«), sondern jetzt direkt vom Vertrauen der Entscheider bei *CompuTech* und im speziellen vom Urteil des Vorstandsvorsitzenden *Heinrich Windsor* abhängig ist. Der eigentliche Projektleiter *Ernest Wenden* und der Marketingleiter *Frank Kühn* haben zwar den Beratern die Türen geöffnet und die Mitglieder des Projektteams im Unternehmen wie Neuproduktleiter *Heinz Fischer* und Marketingassistentin *Fee Neumeister* unterstützen die Berater in der operativen Umsetzung. Alle Entscheidungen bezüglich Konzept und Realisation (oder eben Ablehnung) eines neuen Computergehäuses liegen allein bei *Windsor*.

Der Kontakt zu *Windsor* wird von den Beratern in der Folge forciert, ein Abstimmungsgespräch mündet schließlich in das »Champagner und Austern«-Treffen, ein soziales Arrangement des *CompuTech*-Chefs, der Außenstehende gewissermaßen »adelt« und den Mitarbeitern im Unternehmen verdeutlicht, dass sie auf diese Weise Relevanz für das Unternehmen haben und Vertrauen genießen. Von diesem Zeitpunkt an besteht die Arbeitsbeziehung zwischen Beratern und *Windsor*, der *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst* nun freie Hand in der Entwicklung des Computergehäuses lässt. Diese Meetings wiederholen sich im Laufe der Produktentwicklung; es ist jedoch nicht klar, wer den Ablauf hauptsächlich steuert: *Windsor* oder die Berater, die wichtige Entscheidungen über den Fortgang der Entwicklung genau in diese Phasen verlegen.⁴⁵⁹

⁴⁵⁸ vgl. *König/Vollmer*: Projektmanagement 1997, S. 12f.

⁴⁵⁹ *March* unterscheidet in seinem Mülleimer-(oder Papierkorb-)Modell drei Entscheidungsstile: 1. Eine Entscheidung wird getroffen, bevor die Situation zu komplex wird. 2. Eine Entscheidung wird nicht getroffen, Probleme wandern ab oder »fliehen«. 3. Teilnehmer generieren systematische Lösungsalternativen zur Abdeckung aller Probleme (zitiert nach *March*: Papierkorb-Modell 1990, S. 330ff. – das Modell wurde schon Mitte der 70er Jahre entwickelt; vgl. auch *Kieser*, der mit den Überlegungen von *March* Organisationsmoden erläutert (*Kieser*: Moden 1996, S. 21ff)). Die Berater tendieren zum 3. Entscheidungsstil, der Vorstand schwankt zwischen dem 1. und 2. Stil.

Über die Intentionen des Unternehmens können nur Vermutungen angestellt werden. Wahrscheinlich ist von *CompuTech* eine systematische Strategie entwickelt worden, die den Berater verborgen bleibt. Es gibt eine grundsätzliche Entscheidung durch *Windsor* und eine Direktive an die ausführenden Mitarbeiter, die Berater im Unklaren zu lassen über die Entscheidung des Unternehmens. Gleichzeitig fortlaufende Belege der Arbeit der Berater durch Liaisonworkers mit Filterfunktion eingefordert. Es liegt nahe, dass strategisches Handeln durch Entzug des gemeinsamen Bewußtseinskontextes unternommen worden ist; die Berater wissen nicht, was der Vorstand entschieden hat. Die Bedingungen und Folgen dieses strategischen Handelns sind hohe Kosten auf Seiten der Berater, die sich am drohenden Vertrauensverlust und Argwohn der Unternehmensverantwortlichen ständig abarbeiten müssen.

Nach *Luhmanns*⁴⁶⁰ Definition des Unternehmens als autopoietisches System, dessen Operation das Produzieren von Entscheidungen ist – auch die Produktion von Entscheidungen als Folge von früheren Entscheidungen einschließlich Meta-Entscheidungen über Personal und Programme –, wird der Einfluss der Berater klar. *Jürgens* kann an einer Interviewstelle die Macht der Berater verdeutlichen: Durch die geschickte Vorbereitung von Szenarien (praktisch eine subjektive Legitimationsarbeit) und die Simplifizierung von Sachverhalten werden die von Zeitnot geplagten Manager schließlich zur »richtigen« Entscheidung hingeführt. Die Berater als Macher im Hintergrund treiben das Projekt zu ihren Zwecken voran, das Ritual »Entscheidung« durfte durch den Vorstandsvorsitzenden *Windsor* gepflegt werden.

Solchen Entscheidungsmeetings gehen meist Konflikte im Entwicklungsteam voraus, die durch vermeintliche »Entscheidungen von oben« abrupt beendet werden sollen. Gemeint ist hier die Pattsituation bei der Entscheidung über das Modulkonzept von Designer *Robert Tratto*, der ausdrücklich eine Entscheidung des Vorstandsvorsitzenden zu seinem Konzept verlangt: die Berater wissen an dieser Stelle nicht genau, wie es weitergehen soll. Neuproduktleiter *Fischer* kann keine Richtung vorgeben, *Trattos* Entwicklung steht somit still, er kann sein Konzept lediglich verfeinern. Den Beratern läuft die Zeit weg, sie sind mit *Tratto* unzufrieden und akzeptieren nicht mehr die langatmigen Aushandlungsprozesse in seinem Büro wie zu Anfang der Arbeitsbeziehungen. So kann er sich schließlich mit seinem Konzept nicht durchsetzen.

Trattos Ablehnung zum Bau eines Modells zur Forcierung von Entscheidungen kann vor dem Hintergrund gesehen werden, dass sich der Designer kreative Freiräume erhalten und nicht auf ein Modell festlegen wollte. Die Berater durchkreuzen diese Pläne, bauen ein Modell (in der Erzählung von *Tratto* kommt dieser Modellbau nicht vor, in den Erzählungen der Berater ist er eine Höhepunktgeschichte), stellen das nicht zu realisierendes Konzept vor und inszenieren dessen Ablehnung durch den Vorstandsvorsitzenden. *Tratto* wird nicht über den wirklichen Grund für die Entscheidungen gegen sein Modulkonzept informiert, die

⁴⁶⁰ vgl. *Luhmann: Fragen* 1992, S. 98

Konstruktion hat nun einfach neue Vorgaben. In den Protokollen ist diese Entscheidung der Berater zum Fallenlassen des Modulkonzeptes minutiös nachvollziehbar: zunächst entscheiden die Berater untereinander, dann wird *Wimke* einbezogen, dann *Fischer* sowie *Neumeister* und schließlich *Kühn* und *Reim* auf der Seite des Vorstandes.

Zwischen den Beratern und *Tratto* findet im weiteren Projektverlauf keine Metakommunikation über diese Art der Entscheidung und über die dabei möglichen Verletzungen statt. Das hat zur Folge, dass *Tratto* sich gänzlich aus der produktiven Entwicklungsarbeit zurückzieht. Der Konflikt wird von beiden Seiten nicht bearbeitet. Stattdessen wird auf Grund des Zeitdrucks nach einer neuen Lösung gesucht.

In der Rolle des Konstrukteurs wird *Wimke* in den Beratungsprozess integriert. *Trattos* Kompetenzen werden durch die Übernahme der Konstruktionsaufgaben durch *Wimke* stark beschnitten, der Designer ist an der Entscheidungsfindung fortan nicht mehr beteiligt. Die Berater haben entschieden, *Wimke* mit der Strukturierung des Konstruktionsprozesses zu betrauen und setzen ihre Entscheidung mit Hilfe eines vorbereitendem Votums des Vorstandes durch.

Die Macht der Berater und deren gut strukturiertes Kommunikationsnetz bekommt *Tratto* als Teammitglied im Laufe des Prozesses immer öfter zu spüren: Er hatte keinen direkten Ansprechpartner bei *CompuTech* und kann deshalb nicht direkt kommunizieren. Er ist bei der Kommunikation mit dem Unternehmen immer auf die Berater angewiesen. Bei Konstrukteur *Wimke* ist dies im Verlauf des Projektes anders: *Fischer* wird zum Ansprechpartner bei der Konstruktion und wird für die Berater zum Problem, da sie in Entscheidungen nicht mehr eingebunden sind. Die Berater berufen auch kein Gesamtmeetings, z. B. mit Konstruktion, Design, Neuproduktentwicklung, Marketing und Vorstand, ein. Sie wollen ihr Herrschaftswissen im Sinne eines Projektüberblickes wahren und tagen nur mit Mitgliedern auf gleicher Hierarchieebene oder mit dem Vorstand, bei dem *Fischer*, *Wimke* und *Kurz* manchmal als Statisten beigezogen werden.

Die Macht der Entscheidung behält sich *Heinrich Windsor* immer vor, delegiert aber die lästigen Vertragsverhandlungen und die Rechtfertigungsdokumentation für den Konzern an die Vorstandsmitglieder *Wenden* und *Kühn*. Die Vorstandsmitglieder sichern sich u. a. über den Projektplan in Richtung Konzern ab, denn dieser Plan kann nötigenfalls als Alibi präsentiert werden, wenn die Produktentwicklung als zu riskant abgebrochen werden sollte. Auf der anderen Seite sind die Abhängigkeitsbeziehungen des Vorstandes vom Vorsitzenden extrem groß, z. B. schickt *Kühn* den Beratern am Sonntag ein Fax, worin er deutlich macht, dass auch wirklich Modelle in der Präsentation mit *Windsor* gezeigt werden müssen.

Doch auch *Windsor* hat Verhaltensregeln zu beachten, denn sein Unternehmen ist in einen Konzern eingegliedert, der den Vorstand vom *CompuTech* kontrolliert, indem er seine Vertreter dorthin entsendet. Diese hierarische Organisation für die Entscheidungsfindung im Gremium von fünf Vorstandsmitgliedern verschärft die Erfolgsbedingungen für die Berater, denn es müssen neben *Windsor* auch die anderen Mitglieder überzeugt werden. Nach der langwierigen Vorberei-

tungszeit und der Abstimmung mit *Heinrich Windsor* bleibt während der Vorstandspräsentation nur wenig Zeit, die angesammelten Ideen und die Konzeption tatsächlich auch den Entscheidern im Unternehmen vorzustellen. Vor allem muss das besondere Element für den zukünftigen Unternehmenserfolg vermittelt werden. Fraglich ist, ob diese Präsentationen der Schlüssel für den Erfolg des Projektes sind oder ob sie nur ein Fixpunkt der Berater sind. Die eigentliche Vorbereitung mit der Kooptierung von Partnern ist genauso relevant wie die Vorstellung von Ideen und Umsetzungsalternativen.

Außerdem muss davon ausgegangen werden, dass zwischen dem Vorstandsvorsitzenden, den Vorstandsmitgliedern und der Konzernleitung ein reger Informationsfluß herrscht, da mit der Neuproduktentwicklung erhebliche Investitionen in Werkzeuge verbunden sind. Aus der zweiten Reihe gibt es außerdem eine Reihe von Informationszuträgern (u. a. *Heinz Fischer* und *Fee Neumeister*), die den Vorstand fachlich beraten und in seinen Entscheidungen unterstützen.⁴⁶¹

Die Berater verlassen diese Präsentationen (bis auf zwei Meetings am Schluss der Produktentwicklung) in beständiger Unsicherheit über das weitere Vorgehen und über das Vertrauen des Unternehmens in das Projekt und die Berater. Dies führt mehrmals zu Doppelarbeit und Sackgassen in den Bearbeitungsstrategien. Interessanterweise bestehen aber wechselseitige Abhängigkeiten: die Berater brauchen das Wohlwollen der Entscheider⁴⁶², die Organisation aber braucht die Berater als »Kreativitätspolster«, aus dem Ressourcen abgesogen werden können.

Gerade diese Ressourcen versuchen die Unternehmensberater systematisch auszubauen, denn die Berater befinden sich nach der Zusage des Unternehmens, das Projekt zu realisieren, in einer paradoxen Situation. Sie haben all ihre Fähigkeiten in die Waagschale geworfen und ihre Professionalität sehr vorteilhaft präsentieren können, stehen jedoch erst am Anfang dieser Professionalisierung. Die Präsentation im Unternehmensvorstand ist somit zunächst die Vortäuschung von Erfahrung zur Erlangung von Aufträgen. Die Berater versuchen deshalb frühzeitig, Partner für die Entwicklungsarbeit zu gewinnen, um diese Erfahrungslücke aufzufüllen. Damit soll nicht nur die Arbeitsbelastung der drei Berater verringert werden. Es sollen auch zusätzliche Kompetenzen eingeworben und dem Unternehmen *CompuTech* als integriertes Konzept präsentiert werden.

Im Rahmen der Kontraktarbeit müssen die Berater zuerst Kontrakte mit *CompuTech* und anschließend mit den Partnern wie Design, Konstruktion und Produktion eingehen. In die Aushandlungsphase mit dem Unternehmen hätte die Konzeption des Projektes *TechTower* einfließen müssen, um z. B. den Arbeitsaufwand der Berater in Tageshonoraren zu quantifizieren. Da aber keiner der Entwicklungspartner die Konzeption vorher kennen konnte, musste die »Kontraktarbeit« im Sinne des Arbeitsbogens praktisch »zwischendurch« erledigt werden.

⁴⁶¹ diese Vermutung hat keine Absicherung in den geführten Interviews; wie bereits erwähnt, gab es trotz großer Bemühungen keine Interviews mit Vorstandsmitgliedern

⁴⁶² in der Schlußphase des Projektes sind große Investitionsentscheidungen in diesem Gremium getroffen worden, u. a. für Werkzeugkosten in Millionenhöhe.

Beide Vertragspartner arbeiteten also auf unsicherer Basis, konnten diese Basis mangels Informationen über die zukünftigen Entwicklungsschritte erst sehr spät stabilisieren. So kommt es, dass die Berater erst nach der Abschlusspräsentation im Konzern sicher sein können, einen finanziell für beide Seiten erfolgreichen Kontrakt abgeschlossen zu haben – nach fast zweijähriger Entwicklungsarbeit. Da es sich aber um emergente Prozesse handelt, ist davon auszugehen, dass dies bei Produktentwicklungen eher der Normalfall ist.

Wenn Partner gefunden sind, werden sie – im Rahmen einer arbeitsbogenspezifischen »Kontraktarbeit« – durch die Berater in den Kreis der »Eingeweihten« aufgenommen und in Form von gestaffelten Meetings dem Unternehmen auch vorgestellt. Designer *Tratto*, Konstrukteur *Wimke* und Produzent *Kurz* haben auf Meetings immer die Gelegenheit, ihre Kompetenzen zu verdeutlichen und ihren Anteil zum momentanen Entwicklungsschritt beizutragen. Die Grundzüge der erfolgreichen Entwicklung aus der »Feierabendgruppe« werden hier weitergetragen: So ist z. B. die Sammlung von zahlreichen Ideen auch im fortgeschrittenen Stadium des Prozesses ein normaler Vorgang, in den die Partner laufend einbezogen werden⁴⁶³.

Die Hinwendung zu Externen schafft nicht nur Kompetenzzuwachs, sondern auch Kompetenzstreitigkeiten und einen hohen Arbeitsaufwand in der Koordination und Entscheidungsfindung. Blickt man auf den späteren Prozess, so wird deutlich, dass die Mehrzahl der Konflikte nicht durch neue technische Vorgaben oder durch zeitlichen Druck entstanden sind. Vielmehr sind die Reibungsverluste an den Schnittstellen, also die mangelnde Kommunikation im Team und zum Beratern die Ursache von Konflikten. Der soziale und beziehungsstrukturelle Rahmen der Teamarbeit, u. a. Vertrauen, Lob und Tadel, Kompetenzverteilung und Einhaltung von Kompetenzen, die sozialen Arrangements, ist extrem brüchig.

Schon zwischen den Beratern herrscht eine unklare Arbeitsteilung, die einzelnen Berater machen diese organisatorischen Maßnahmen zunächst mit sich selbst aus; der Einzelne geht von Vermutungen über das aus, was von ihm gefordert wird. *Jürgens* als Neuling im Beraterteam (*Weinert* und *Herbst* haben vorher schon fünf Jahre zusammengearbeitet) wird mit der sozialen Welt seiner beiden Beraterkollegen und gleichzeitig mit Partnern und dem Unternehmen *CompuTech* konfrontiert. Im Interview kann er als Einziger biographische Arbeit in dieser Situation leisten.

Im Beraterteam gibt es keine Konzeptentwicklung in einem größerem Kooperationsrahmen, es finden keine Überlegungen in Richtung einer Arbeitsteilung statt. Dies führt zu großen Schwierigkeiten in der Abwicklung des Projektes und in Krisenphasen, bei denen sich die Berater nicht persönlich für die Lösung von Konflikten verantwortlich fühlen. Beispielsweise wird die Delegation von entscheidenden Problemen an den Designer nicht thematisiert, es folgt eher die

⁴⁶³ Designer *Robert Tratto* hat dies im Besonderen erlebt: »Na komm, denk doch noch ein bisschen mehr nach, mach noch mehr Skizzen« wird ihm von den Beratern vermittelt.

Verantwortungsübergabe über die Trennung vom Designer an den Auftraggeber *CompuTech*. Die Gruppe will gar nicht wirklich klären, sondern den Konflikt von außen lösen lassen. Zudem haben die Berater unterschiedliche Erfahrungshintergründe: vieles muss ausgehandelt werden, nicht jeder weiß, was der andere will; in der Folge entstehen Anweisungen (Briefings) mit gegenläufigen Tendenzen.

Erst nach der Hälfte des Projektes entschließen sich die Berater *Weinert*, *Herbst* und *Jürgens*, die Verantwortungsbereiche zu regeln und auch entsprechend zu fixieren (im Sinne des Arbeitsbogens die mangelhafte »Artikulation der Arbeitsteilung« zu korrigieren). Der gemeinsame Arbeitszusammenhang schützte vorher vor Einzelfrustrationen und Alleingelassenwerden im eigenen Arbeitsfeld. Nach der Regelung der Kompetenz im »Inner-Team« tritt aber genau dieser Effekt ein: *Jürgens*, *Weinert* und auch *Herbst* haben ihren Verantwortungsbereich und versuchen ihn auszufüllen. Kommt es zur Überforderung, folgt oftmals der Verweis der Kollegen auf den geregelten Verantwortungsbereich; Stressfaktoren, die zu starken psychischen Belastungen des Einzelnen führt.

Die Stabilisierung der Vertrauensgrundlage in der Beratungstätigkeit im Sinne des gesamten Arbeitsbogens der Produktentwicklung ist eine Handlung der Berater, sie müssen permanent gegen das Misstrauen des Klienten *CompuTech* ankämpfen. Fraglich ist, wie sich das Vertrauen der Berater in das Projekt gespeist hat, obwohl es immer wieder zu Rückschlägen in Präsentationen und in der Kontraktarbeit kommt. Wahrscheinlich sind die »Bekenntnisse« aus der »Feierabendgruppe« immer noch die treibende Kraft. Die Verwirklichung des »besseren Computers« hat genug Energie bei den Beratern erzeugt, ihre Vision schließlich auch am Markt umzusetzen – anscheinend auch ohne die Unterstützung von *CompuTech*.

Lob, Tadel und Tröstung sind im *TechTower*-Prozess stark unterentwickelt, einzelne Teammitglieder übernehmen sporadisch die Rolle von arbeitsbogenspezifischen »Gefühlsarbeitern«. Den Prozess überlagern aber Bestrafungsstrategien, die von Kurskorrekturen bis zur massiven Androhung von Auftragsverlust reichen. Die Anerkennung bleibt sowohl den Beratern als auch deren Partner lange Zeit versagt. Es gibt keine Freude über erreichte Zwischenziele und kein Lob über das fertig entwickelte Produkt. »Anerkennung« bedeutet oftmals die Bestätigung des weiteren Projektweges ohne kritische Anmerkungen, die Sicherheit für die Berater, auf dem rechten Weg zu sein. In der abschließenden Konzernpräsentation muss die Anerkennung des Vorstandes eingefordert werden. In der »Feierabendgruppe« war das anders gewesen, denn durch die positive Resonanz in der Presse wurde die Arbeit direkt bestätigt, wobei auch dort die Anerkennung im Sinne eines Industriauftrages trotz vieler Akquisitionsbemühungen nicht erfolgte.

Die mangelnde Anerkennung der geleisteten Arbeit hat Auswirkungen auf Anerkennungsstrukturen in der Beratergruppe, denn auch dort sind Lob, Tadel und Tröstung nur rudimentär vorhanden. Unbefriedigende Präsentationen können im Gruppenzusammenhang durchaus aufgefangen und in eine Motivation zur Refo-

kussierung des Arbeitszusammenhanges umgewandelt werden, Lob hingegen ist innerhalb der Gruppe nicht zu identifizieren.

Gepaart mit der unartikulierten Gefühlsarbeit sind unterschwellige Ängste der Projektbeteiligten identifizierbar: Kompetenzgrenzen werden permanent deutlich, Versagensängste aufgrund der mangelnden Erfahrung und Vergleichbarkeit in früheren Projekten sind die Folge. Schon auf der Mikroebene der Beratungsgruppe tariert z. B. *Harry Jürgens* fortwährend seine Kompetenzen in der Gruppe aus – im Ergebnis meist zu seinem Nachteil. Der Außendruck des *CompuTech*-Vorstandes in Richtung Projekterfolg war so stark, dass Thematisierungen von Gruppenkonflikten – in der Phase der Durchsetzung einer Projektidee – zu einem zeitweiligen Orientierungsverlust der gesamten Gruppe geführt hätten. Was im Team jedoch nicht geklärt wird, spiegelt sich in den Beziehungen nach außen wider und löst eine Kettenreaktion aus: Konflikte zwischen den Beratern führen zu Konflikten der Berater mit dem Designer. Diese führen zu Konflikten zwischen Beratern und *CompuTech*-Vorstand und werden von dort wieder in die Gruppe zurückgetragen.

Bei den Beziehungen zwischen den Beratern und *CompuTech* als Auftraggeber werden die persönlichen Beziehungen aus der »Feierabendgruppe« durch Markt- und Machtbeziehungen abgelöst, sie sind nicht mehr authentisch, sondern fremdgesteuert. In der Konsequenz wechseln sich Erfolgserlebnisse mit Enttäuschungen ab und es gibt ein hohes Erwartungspotential seitens der Berater.

Die Schnittstelle von Beratern zu *CompuTech* ändert sich laufend: den Erstkontakt machte *Frank Kühn*, *Ernest Wenden* übernimmt dann die Projektleitung und delegiert an seine Assistentin *Fee Neumeister*. Schließlich wird Neuproduktleiter *Heinz Fischer* Ansprechpartner, er ist als Ansprechpartner »abkommandiert« worden. Er glaubt nicht an das Projekt, bis schließlich der Vorstand ein generelles Okay für die Entwicklung gibt. Ab diesem Zeitpunkt bringt er eigene Ideen in die Entwicklung – eine ökonomische Verhaltensweise, denn *Fischer* wird nur da tätig, wo es sich auch lohnt und das entwickelte Produkt (zunächst als eines unter vielen) auch ins Programm des Unternehmens aufgenommen wird. Auch hier gibt es seitens *Fischer* Profilierungsanstrengungen zur Rechtfertigung seiner Position.

Die Projektleitung wechselt in der Schlussphase noch zu *Klaus Kirchhoff*, Unternehmenschef *Windsor* bleibt aber Entscheider über die Realisation des neuen Gehäuses. Aus diesem Grund wird im Unternehmen oft auch keine Entscheidung beim Modulkonzept herbeigeführt; offenbar traut sich niemand, die frühere Befürwortung des Konzeptes durch *Windsor* anzuzweifeln.

Die Zusammenarbeit von externen Beratern, Designern, Konstrukteuren und Mitarbeitern aus dem Unternehmen erfordert normalerweise ein hohes Maß an Sensibilität im Führungsverhalten der Führungskräfte, in der Moderation der Berater und in der Kommunikation und Informationsweitergabe von intern nach extern. Fraglich ist, ob *CompuTech* in dieser komplexen Produktentwicklung nicht ebenfalls überfordert war, da doch in der Vergangenheit mit eher passiven Zulieferern, welche die Bedingungen des Unternehmens zu erfüllen hatten, zusammengearbeitet wurde. Indikatoren sind hier die mangelnde Bereitschaft der Organisa-

tion zur Veränderung, z. B. in der Flexibilisierung der kreativen Produktentwicklung ohne frühe Interventionen durch einengende Anforderungen.

Die *CompuTech*-Unternehmenskultur für Innovationen bleibt nebulös und die folgenden Fragen offen: »Wann ist klar, dass ein Produkt produziert bzw. ins Programm aufgenommen wird? Wann ist das Vertrauen der Mitarbeiter in ein neues Produkt vorhanden? Oder ist bei einem schnellen Programmwechsel diese Identifizierung gar nicht möglich?«

3. Die Inhaltskomponenten des Arbeitsbogens: Chaotische Kommunikationsarbeit und geplante Legitimationsarbeit

Die in Beratungsprozessen wichtige Phase der Kontaktabbauung bleibt in der Darstellung der Informanten ausgespart, Antworten auf die folgenden Fragen können nur vermutet werden: »Warum wurde seitens *CompuTech* gerade jetzt Beratung nachgesucht? Wer hat dafür die Initiative ergriffen? Wer erhofft sich was von diesem Schritt? Wer steht dieser Initiative skeptisch gegenüber und warum? Haben frühere Berater bereits an ähnlichen Problemstellungen gearbeitet, welche Erfahrungen wurden dabei gesammelt, warum wurden Beratungsprojekte abgebrochen? Warum ist man gerade an diese Berater zwecks Zusammenarbeit herangetreten, wie kam diese Entscheidung zustande?«⁴⁶⁴

Frank Kühn, der damalige Marketingleiter hatte die Berater zur Präsentation eingeladen – eine Überprüfung der Beraterkompetenzen, ehe die Präsentation beim Vorstand folgte. Er war durch eine Presseveröffentlichung auf die Modelle der »Feierabendgruppe« aufmerksam geworden. Der Sinn der ersten Unterredung war also weniger, Berater für eine Produktentwicklung hinzuzuziehen, sondern Input an Gestaltungsideen zu bekommen. Erst später, in der zunehmenden Professionalisierung der Berater, vergibt der Vorstand auch ein konkretes Entwicklungsprojekt an diese Externen – in der Geschichte des Unternehmens ein Novum. Vorher hatte *CompuTech* im asiatischen Markt eingekauft und die Produzenten dort auf die Erfordernisse des europäischen Marktes eingeschworen.

Im Erstkontakt ist ein hohes Maß an Unsicherheit und Ungewißheit zu bewältigen: »Welche Fragestellungen werden dem Berater zur Bearbeitung angeboten, fühlt er sich dabei ausreichend kompetent, wird es gelingen, das, was der Berater kann, in der kurzen Zeit dem Klienten gegenüber sichtbar werden zu lassen?«⁴⁶⁵ Den Beratern gelingt dieser Kompetenzbeweis zunächst nicht, sie werden mit »Hausaufgaben« nach Hause in die Werkstatt zurückgeschickt. Für die Berater ein hoher Lernfaktor, denn sie begreifen, wie sie sich im Vorstandsalltag anpassen müssen, um Erfolg zu haben: in relativer kurzer Zeit muss die Botschaft übermittelt werden, ohne Rücksicht auf langjährige Vorentwicklung, am besten mit Hilfe von dramaturgischen Elementen wie Spannungsaufbau und Modellpräsentation als Finale.

⁴⁶⁴ vgl. *Wimmer*: Beratung 1992, S. 88

⁴⁶⁵ vgl. *Wimmer*: Beratung 1992, S. 88f.

Als schließlich der Auftrag zur Produktentwicklung an die Berater erteilt wird, sind die Auswirkungen auf das Binnenklima der Gruppe noch nicht klar. Die Gruppe bleibt zunächst verletzlich und macht sich auf dem Markt vom Auftraggeber abhängig, die Berater kommen unter Konventionalisierungsdruck bei Form und Inhalt. Die Sinnquelle »Der bessere Computer« wird zunehmend durch die gewinnorientierten Sinnquellen des Unternehmens ersetzt, die Ressourcen der Berater werden vereinnahmt.

Die Berater haben außerordentliche Stärken in der Präsentation des Projektes *TechTower* – die »Formulierungs-, Veröffentlichungs- und Legitimationsarbeit« im Sinnes eines Arbeitsbogens. Diese Arbeit fand, ähnlich wie eine »Überprüfungs- und Bewertungsarbeit«, auch »zwischen durch« statt. Nicht die eigentliche Arbeit der Berater und ihrer Partner war Gegenstand einer Entscheidung pro oder kontra eines neuen Computergehäuses, ausschlaggebend für ein Vorstandsvotum war der Inhalt einer 60-Minuten-Präsentation der Berater.

Besonders bei der schwierigen Entscheidungssituation für oder gegen einer vollen Modularität des Computergehäuses wird deutlich, mit welchem Aufwand die Berater ihre Entscheidung absichern wollen: eine ausgefeilte Präsentation über den bisherigen Projektverlauf, eine Dokumentation über den Verlauf mit der Auflistung sämtlicher Meetings und Entscheidungen, eine eigene Marktforschungsstudie, eine detaillierte Liste mit Vor- und Nachteilen der jeweiligen Gehäusevarianten und schließlich ein »Entscheidungspapier«, das nur die Entscheidung für die Standardalternative zulässt.

Die eingegangenen Arbeitsbeziehungen zwischen Beratern und Unternehmen, zwischen Beratern und Partnern und zwischen Partnern und Unternehmen sind weder aus den Protokollen noch aus den Interviews klar erkennbar. Mit den Partnern gibt es bei den Beratern schon in der frühen Phase der Feierabendentwicklung erste Kontakte und Gegengeschäfte, die dann fließend in das Projekt *TechTower* übergehen. In der Berater-Klienten-Beziehung: ist zunächst kein offizieller Beginn einer Zusammenarbeit zu erkennen; durch die verschleppte spezifische »Kontraktarbeit« überspannt den Arbeitsbogen eine »Refokussierung des Arbeitsproblems«.

Offensichtlich wird auch das Ende der Zusammenarbeit (und des Arbeitsbogens) von den Beteiligten unterschiedlich eingeschätzt: In der Konzernpräsentation, als die Berater ihren Prototyp »abliefern«, ist für den Vorstand die Arbeit beendet. Für die Berater hingegen soll der Arbeitsbogen nur auf die neuen Erfordernisse angepasst bzw. refokussiert werden, denn jetzt beginnt die eigentliche Vermarktung des neuen Gehäuses. Nur mit Mühe gelingt es den Unternehmensberatern, ihre Kompetenz über die Entwicklung eines Gehäuses hinaus in Richtung einer ganzheitlichen Konzeption und Unternehmensstrategie zu verdeutlichen und quasi mit einem »Folgauftrag« die Präsentation zu verlassen.

Die unterschiedlichen Perspektiven der »Artikulation« eines Arbeitsbogens wird hier noch einmal deutlich: Designer *Tratto* schwebt ein gänzlich neues Projekt vor, für das seiner Meinung nach Design die Lösungsmöglichkeiten bietet. Für die Berater steht eine Innovation im Vordergrund, die sich an die Unternehmens-

bedürfnisse anpassen muss. Konstrukteur *Wimke* will den erhaltenen Auftrag in seiner Organisation abwickeln. Für das Unternehmen *CompuTech* ist der *TechTower* – zur Zeit der Produktentwicklung – nur ein Produkt von vielen, das in den Läden verkauft werden soll.⁴⁶⁶

E. Fragen an ein theoretisches Modell

Schütze sieht in der Verbindung zwischen »Einrichtungskomponenten« und »Sozialkomponenten« in einem Gesamtarbeitsbogen den Weg zur innovativen Produktivität. Die Individuelle und kollektive Innovationsarbeit impliziert dabei die Konzentration der Anstrengungen auf »Einrichtungs- und Sozialkomponenten« der gerade in Handlung befindlichen Arbeitsbögen; hier besonders das Forschen, Informationsbeschaffen, Planen, Artikulieren, Überzeugungsarbeit leisten, Koalitionen-Aufbauen, Arbeitsteilungs-Neudefinition, individuelle und kollektive Hoffnungsprojektionen. Ein Kunstgriff könne es sein, sich den Innovationsprozess als langfristigen kollektiven Arbeitsprozess vorzustellen, der verschiedene Stadien durchläuft, in denen jeweils unterschiedliche Aspekte der »Einrichtungs- und Sozialkomponente« des Arbeitsbogens betont werden.⁴⁶⁷

Dieser »Kunstgriff« ist auch im Projekt *TechTower* vorstellbar, denn die Berater legen besonders viel Wert auf Information und Planung – ein Teil der »Einrichtungskomponenten« im Konzept des Arbeitsbogens. Der Prozess lebt aber erst durch die »Sozialkomponenten mit Interaktions-, Gefühls- und biographischer Arbeit der Beteiligten im Entwicklungsprozess – im Prozess der *TechTower*-Entwicklung sind hier deutliche Schwächen zu erkennen.

Die Intensivierung dieser »Sozialkomponenten« im System einer Produktentwicklung in Richtung verbesserter »Interaktions- und Gefühlsarbeit« eines Arbeitsbogens der Produktentwicklung kann über das Coaching der Prozessbeteiligten verwirklicht werden. Die Berater als Meta-Manager versuchten sich mehrmals in dieser »Coachingfunktion«, mangels Professionalisierung gelingt ihnen dies aber nur selten. Zudem fehlt den Beratern im *TechTower*-Prozess ein selbsterfahrener Erkenntnisprozess, also z. B. ein Gruppencoaching zwischen den Beratern *Jürgens*, *Weinert* und *Herbst*. Sodann könnten Erfahrungen aus diesen Sitzungen in die Arbeitsbeziehungen nach außen eingebracht werden und die Arbeitsbeziehungen zu Partnern und Klienten unter einer anderen Perspektive gesehen und bearbeitbar werden. Ähnliche Effekte sind aus der Supervisionsarbeit bekannt.

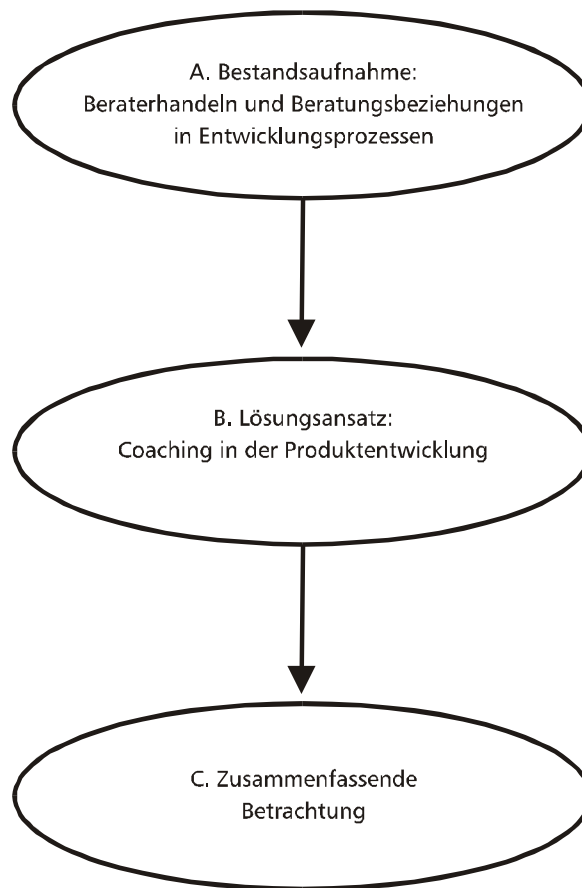
Die bisherigen Modelle der Unternehmensberatung und des Designmanagement streifen diese Aspekte nur und zeigen keine Ansatzpunkte, mit welchen Instrumenten die Herausbildung und Förderung von »Sozialkomponenten« eines Arbeitsbogens forciert werden können. Hier werden mit dem theoretischen Modell

⁴⁶⁶ Als das Produkt später Erfolg hat, schauen auch die Unternehmensverantwortlichen differenzierter auf die Produktentwicklung.

⁴⁶⁷ vgl. *Schütze*: Tätigkeitsstudien 1984, S. 23ff.

und dem Aspekt des Coaching in der Produktentwicklung als vierten Teil dieser Arbeit Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Vierter Teil:
Veränderte Beratung
im Prozess der Produktentwicklung



Erster Teil	Zweiter Teil	Dritter Teil	Vierter Teil
Wissenschaftlicher Bezugsrahmen Modelle in der Literatur	Methodischer Ansatz der eigenen Untersuchung	Fallanalytische Betrachtung Das Projekt Tech Tower	Veränderte Beratung im Prozess der Produktentwicklung

Abbildung 6: Überblick vierter Teil

A. Bestandsaufnahme: Beraterhandeln und Beratungsbeziehungen in Entwicklungsprozessen

Ein kleines Projektbüro mit drei Beratern bildet ein Entwicklungsteam mit weiteren drei Partnern und verwirklicht eine Produktentwicklung für eine Großorganisation. Wie sieht nun das Handeln der Berater und deren Beziehung in diesem Spannungsverhältnis aus? Mit Hilfe des – aus dem dritten Teil bereits bekannten – Modells des Arbeitsbogens werden im folgenden die »Kerntätigkeiten und die Fehlstellen des Beraterhandelns« ausgewertet und die »Antinomien des Beraterhandelns« aufgezeigt.

1. Kerntätigkeiten und die Auswertung von Fehlstellen in einem Arbeitsbogen der Produktentwicklung und Beratung

Die von Anselm Strauss entwickelten verschiedenen Komponenten des Arbeitsbogens werden als heuristisches Grundmuster im folgenden weiter verwendet, um die wichtigsten Faktoren für das »In-Gang-Setzen« und Aufrechterhalten des Entwicklungsprozesses bzw. seine Blockaden kenntlich zu machen.

Zunächst werden die »*Einrichtungskomponenten eines Arbeitsbogens*« der Produktentwicklung und Beratung behandelt: die Informations- und Analysearbeit, die Planungsarbeit, die Artikulationsarbeit, die Evaluationsarbeit und die erkenntnisgenerierende Arbeit.

Die Berater leisten während des gesamten Projektes akribische »Informations- und Analyse-Arbeit«. Sowohl bezogen auf die eigentliche Produktentwicklung (u. a. Analyse von Wettbewerbsprodukten, Trendanalyse, Produkttests) als auch bezogen auf die Beratung des Unternehmens in strategischer Sicht (u. a. Analyse von Wettbewerbsunternehmen, Fertigungsanalyse, Aufstellung von Unternehmensstrategien).

Die »Planungsarbeit« ist bei den Beratern ebenfalls gut ausgeprägt: Das Arbeitsproblem wird zu Beginn stark fokussiert und durch Markt- und Unternehmensanforderungen ständig refokussiert. Dabei gelingt es den Beratern, einen »als-ob-Arbeitsbogen« gegenüber dem Vorstand als Projektplan mit konsistenten und folgerichtigen Projektschritten zu präsentieren –der tatsächliche Ablauf weist chaotische Strukturen und viele Stellen der Ratlosigkeit auf. Das ist erforderlich, denn die Planungsarbeit muss Emergenz erlauben: bestimmte Territorien müssen ausgestaltbar bleiben, um Neues zu entdecken und es in den Prozess der Produktentwicklung zu integrieren. Dies stößt in der rationalen *CompuTech*-Unternehmenskultur auf erheblichen Widerstand und die Mitglieder der Organisation verlangen ständig die Planbarkeit der emergenten Prozesse, die sie als solche aber nicht erkennen können. Der Zeitplan der Entwicklung wird von den Beratern nicht eingehalten, sie bieten dafür aber alternative Planungsstrukturen. Das Unternehmen versagt hier als kreativer Partner und erschwert die Produktentwicklung enorm, z. B. über die Forderung nach einem Projektplan. Dieser Plan

muss zwangsläufig eine Fiktion sein, denn jeder Projektbeteiligte weiß, dass damit zu rechnen ist, dass der Projektplan nicht eingehalten werden kann. Das Unternehmen lernt nicht von den Beratern und deren Umgang mit Emergenz, Gestaltungsterritorien werden den Beratern für die Zukunft in neuen Projekten nicht überlassen.

Die »Artikulationsarbeit« der Berater findet auf drei Ebenen statt, wobei die Berater es jeweils mit unterschiedlichen Kontingenzen im Sinne von offenen Situationen ohne feste Regeln zu tun haben, auftretende Probleme müssen jeweils neu gelöst werden: Zunächst müssen die Berater gegenüber dem Klienten ihre Vorstellungen vom Arbeitsablauf, also dem Arbeitsbogen wiederholt artikulieren, um sich überhaupt Zugang zur Organisation zu verschaffen. Dann werden die einzelnen Schritte der Planung erläutert, d. h. der Arbeitsbogen wird sequenziert, angepasst, koordiniert und gegenüber den Partnern artikuliert. Dies misslingt zu Beginn, denn z. B. der Designer als selbständiges Projektmitglied hat eine andere Auffassung der Formulierung eines Arbeitsbogens und erschafft eine eigene Perspektive der Arbeitsteilung im Sinne von Kontingenzen. Schließlich existiert die Binnenartikulation in der Gruppe der drei Berater, die interne Aushandlung von Arbeitsschritten, die zu Konzeptionen zusammengefügt werden müssen und einen Arbeitsbogen ergeben. Auch hier gibt es zunächst Unklarheiten in der Artikulation, gespeist durch die doppelten Kontingenzen seitens der Partner und des Großunternehmens.

Die Herstellung eines Arbeitsbogens, der nach zwei Seiten hin unterschiedliche Aufgaben zu erfüllen hat, ist schwierig bis unmöglich. Gerade die selbständig arbeitenden Partner versuchen immer wieder, ihren eigenen Arbeitsbogen zu artikulieren und als Projektstandard zu formulieren. Eine übermächtige Arbeitslast entsteht, normalerweise könnten die Berater diesen »Krieg« nicht gewinnen, sie schaffen es dennoch, indem sie immer wieder von neuem die Ziele aufnehmen.

Mit Hilfe der Kerntätigkeit *Präsentationen* werden besondere Situationen geschaffen, auf die alle Kraft der Berater konzentriert ist; diese Präsentationen haben die Aufgabe, den gesamten Arbeitsablauf zu strukturieren und gewinnen dadurch den Charakter einer Vorderbühne.⁴⁶⁸ Dabei greifen die institutionellen Ablaufmuster für Produktentwicklungen, z. B. müssen Berater die Fragen bei einer Präsentation selbstsicher beantworten können, obwohl sie größtenteils auch nicht wissen, wie das Projekt durchzuführen ist. Präsentationen werden durch die Präsenz der Berater fortgeführt: Mitarbeiter der zweiten Reihe werden permanent in den Entwicklungsprozess einbezogen und zu eigener Ideengenerierung motiviert.

⁴⁶⁸ Für *Staute* ist die Präsentation von Unternehmensberatern nur ein »Parkett zur Selbstdarstellung der Consultants«, die zur »Beschäftigung der Klienten mit Foliensätzen« und zur »Durchsetzung der Consultant-Sprache« dient. Für ihn geht es während einer Präsentation weniger um den Gehalt einer Aussage als vielmehr darum, wie kompetent und selbstsicher der Berater wirkt, denn die Präsentation »ist die zentrale Selbstdarstellungsbühne der Consultants bei ihren Klienten« und »die Stunde der Sprechblasen. Berater reden, Kunden staunen« (*Staute: Consulting* 1996, S. 109f.)

Eine »Evaluations- und Kalibrierungsarbeit« der Berater findet während des Prozesses permanent statt, die äußerst schwierige Artikulation des Arbeitsbogens durch die unterschiedlichen Grade der Kontingenzen schlägt sich hier ebenfalls nieder. Prozesse der abschließenden Bewertung finden in den Entscheidungsmeetings mit Vorstand und Konzern statt, der Prozess der Entscheidung zur Verwirklichung der Innovation bleibt den Beratern verschlossen.

Neben einer »Artikulationsarbeit« der Berater ist eine weitere Form der Arbeit entscheidend: das Forcieren von neuen Ideen und die Schaffung eines Rahmens, in dem sie permanent generiert werden können. Dieses sinnliche Arbeiten greift auf »Resonanzböden der Ideengenerierung«⁴⁶⁹ zurück. Die Berater entwickeln Kerntätigkeiten der *Visualisierung* von Gestaltungskonzepten und setzen diese Formel immer wieder ein. Modelle aus Pappe und Holz werden gebaut, die Berater arbeiten sich an diesem Modell ab und geben so dem »Basteln« den Charakter von Erkundungsarbeit⁴⁷⁰.

Alle Aufmerksamkeit der Beteiligten wird auf diese Modelle gerichtet und neue Ideen werden generiert. Dabei kommt es zu Konflikten zwischen Beratern und Designer, da dieser für seine Visualisierungen vorzugsweise CAD-Zeichnungen bevorzugt. Die Berater können diese Form der Rahmung nicht akzeptieren, denn diese Zeichnungen kann man nicht physisch erfahren, sie nicht auseinandernehmen, mit neuen dreidimensionalen Teilen wieder »zusammenbasteln« und somit sinnlich erleben. Sobald Modelle aus Pappmaché, Metall oder Holz vorhanden sind, beginnen die Berater am Modell zu lernen und sich auszuprobieren. Die Erfahrungen mit dem Modellbau werden für die Ausarbeitung von Konzepten genutzt und in Präsentationen vor dem Vorstand eingesetzt. Die Bedeutung, welche das Rahmenarrangement für Kreativitätsprozesse der Berater erlangt, ist eng mit ihrer biographischen Entwicklung verbunden.

Die erkenntnisgenerierende Arbeit schlägt sich nur auf der Produktentwicklungsseite nieder, weitergehende Erkenntnis, z. B. zur veränderten Form der Teamarbeit, werden von den Beratern nicht generiert – eine eindeutige Fehlstelle in der Beraterarbeit, die bei der Sozialkomponente des Arbeitsbogens weiter unten aufgegriffen werden.

Bei den »*Sozialkomponenten eines Arbeitsbogens*«, die bei der Produktentwicklung und Beratung entstehen, handelt es sich um Interaktionsarbeit, Kommunikationsarbeit, Vertrauensarbeit, Kontraktarbeit und Gefühlsarbeit. Sie sollen im folgenden näher betrachtet werden.

Arbeitsteilung im Rahmen einer »Interaktionsarbeit« spiegelt die Eigenschaften eines kreativen Entwicklungsprozesses. Die Einrichtung und Aufrechterhaltung einer bestimmten Form der Arbeitsteilung wird erst relativ spät durchgeführt.

⁴⁶⁹ so die Formulierung von *Fritz Schütze* im Forschungskolloquium am Institut für Soziologie an der Universität Magdeburg am 24.11.1998; vgl. auch *Schütze: Arbeitsschritte* 1996, S. 34

⁴⁷⁰ vgl. zum »Basteln« die Überlegungen von *Lévi-Strauss*: *Denken* 1991, S. 29ff.

Zunächst gibt es eher ad-hoc-Aufgaben, welche die Gruppenmitglieder je nach Motivation und Können aufnehmen und ausfüllen. Dabei taucht das Problem der Arbeitsteilungsdiffusität auf, d. h. es ist nicht klar, ob und wie es sinnvoll ist, Ressorts einzurichten und wie diese Ressorts abzugrenzen sind.

Neben der Visualisierung verstehen es die Berater, die Kerntätigkeit der Entwicklung einer *Meetingkultur* für sich als Faktor einer »Interaktionsarbeit« zu entwickeln und in das Unternehmen hineinzutragen. Dadurch ist eine Schnittstelle gegeben zwischen der kleinen Projektgruppe und der großen Organisation, wobei die Zusammenkünfte als soziale Arrangements gestaltet werden. Dabei wird differenziert zwischen dem Zeitpunkt der Meetings, dem Kreis der Teilnehmer und den Entscheidungen, wann eher ergebnisorientiert oder eher kreativ gearbeitet werden soll. Immer dann, wenn neue Projektmitglieder hinzukommen, werden von den Beratern gemeinsame Treffen vor Ort arrangiert. Dies geschieht bei der Gründung der »Feierabendgruppe«, wird bei Hinzunahme von *Tratto* und *Wimke* gefestigt und ist bei der Einführung von *Kurz* bereits zur Routine geworden. Es lassen sich aber keine generellen Aussagen über die Relevanz der Meetings, in Bezug auf Entscheidungen, treffen: Einerseits gibt es viele Meetings zu Detailfragen der Produktentwicklung, die diese nur langsam voran bringen. Andererseits aber werden Entscheidungen zu Basisfragen ohne die Zusammenkunft aller Beteiligten getroffen und in der Gruppe später auch nicht erläutert. Es finden also Zweier-Treffen zwischen den am jeweiligen Entwicklungsgang beteiligten Akteuren und den Beratern statt, in denen Entscheidungen vorbereitet und zum Teil auch schon getroffen werden. Oder aber es werden in diesen Treffen Zweifel an Produktkonzepten aus dem Weg geräumt und Partner im Team oder nachgeordnete Mitarbeiter der Großorganisation auf einen bestimmten Entscheidungsweg eingeschworen. Erst dann wird der Vorstand kontaktiert.⁴⁷¹

Die Vertrauensfrage schwebt wie ein Damoklesschwert über der Berater-Klienten-Beziehung. Nur durch große Kraftanstrengungen in einer »Vertrauensarbeit« im Sinne des Arbeitsbogens gelingt es den Beratern, das Vertrauen von Vorstand und Vorstandsvorsitzendem immer wieder zu erneuern.

Die Kontraktarbeit ist in einen produktiven Interaktionsrahmen zur Anregung von Ideen eingebettet. Die Zusammenarbeit wird aufrechterhalten, die nicht-kontraktuellen Grundlagen des Kontraktes – im Sinne von Vorleistungen vor dem Vertrag – haben entscheidende Bedeutung für den späteren Erhalt des Auftrages.

Unter Gefühlsarbeit sind alle die Arbeitsleistungen zu verstehen, die auf emotionale Zuwendungen beruhen. Die Gefühlsarbeit findet im Beratungsprozess im Verborgenen statt. Ein wechselseitiger Austausch, aus dem Bestätigung und Anerkennung zu entwickelt werden könnten, existiert nicht. Jeder der Beteiligten ist darauf angewiesen, seine Gefühle mit sich selbst abzumachen. Die Anerkennung von Leistungen des Einzelnen in der Gruppe sind weder in Beziehungen der Bera-

⁴⁷¹ In ähnlicher Form finden so auch Treffen mit dem Vorstandsvorsitzenden *Windsor* statt, die an anderer Stelle schon erläutert worden sind

ter untereinander, noch bei hinzugezogenen Partnern oder in Arbeitsbeziehungen mit dem Unternehmen zu finden.

Wimmer bemerkt zur Sinn- und Legitimationsarbeit: «Beratungsbeziehungen sind ja in der Regel sehr leicht irritierbare Arbeitsbeziehungen. Es bedarf zumeist keines allzu großen Aufwandes, sich als Klient aus solchen Kooperationsbeziehungen wieder zu verabschieden. Schon aus diesem Grunde ist der Nachweis, dass man sich als Berater nützlich machen kann, in irgendeiner Form ständig zu erbringen.»⁴⁷² In genau diesem Dilemma befinden sich die Berater. Sie verwenden viel Energie darauf, den Verantwortlichen im Unternehmen ihre Anwesenheit bewusst zu machen. Obwohl das Unternehmen mit den Beratern eine »Ideengenerierungsmaschine« gefunden hat, werden in der Großorganisation die damit verbundenen Potentiale nicht erkannt. Die Berater befinden sich in dem Dilemma, dass sie einerseits beraten sollen, andererseits immer Gründe dafür nennen müssen, wenn sie etwas ändern wollen. Dabei kommt die Kreativität und die Akzeptanz emergenter Prozesse zwangsläufig zum Erliegen.

Die Effizienz des Beraterhandelns wäre höher gewesen, wenn mit der Tätigkeit ein ständiger Reflexionsprozess verbunden gewesen wäre, der eine Veränderung des Beraterhandelns eingeschlossen hätte. Die ständige Überprüfung der verschiedenen Aspekte des Beraterhandelns, die im Nachhinein als Elemente eines Arbeitsbogens identifiziert hätte werden können, hätte zu einer kritischen Reflexion der vielen Situationen führen können, in denen technische Probleme, Missverständnisse, falsche Annahmen, Unterstellungen usw. die Zusammenarbeit beeinträchtigt haben. Gerade für weitere Projekte im Rahmen der Großorganisation hätte eine solche kritische Reflexion des Beraterhandelns einen Schlüssel bieten können für viele Probleme, die geradezu zwangsläufig auftauchen, wenn komplexe Organisationsstrukturen zu berücksichtigen sind.

Abschließend die »*Inhaltskomponenten eines Arbeitsbogens*«. Gemeint ist hier die Verschränkung von Produktentwicklung und Beratung: die Arbeitsschritte im Sinne eines Projektmanagements, die Formulierungs-, Veröffentlichungs- und Legitimationsarbeit sowie die inhaltlichen Interventions- und Handlungsmuster.

Der Projektplan, zu Anfang der Zusammenarbeit von den Beratern erstellt, wird in fast allen Punkten eingehalten, nur in der zeitlichen Dimension haben sich die Beteiligten um ein Jahr verschätzt. Schon der Blick auf die Entwicklung der Arbeitsschritte in den Protokollen verdeutlicht, dass der ideale Prozess einer Produktentwicklung fortlaufend unterlaufen und auf den Kopf gestellt wird. Marketingüberlegungen fließen schon in der Frühphase ein, Überlegungen zum Konzept und zur Strategie finden sich auch noch in der Realisierungsphase, also bei der Einführung des Produktes. Im Verlauf des Projektes werden die Arbeitsschritte des Projektes immer deutlicher.

Den »ideale« Prozess der Produktentwicklung, festgeschrieben im Projektplan, gibt es nicht. Dies wird den Beratern schon kurz nach Beginn des Prozesses klar. Sie versuchen mit ihren Stärken in der Legitimationsarbeit eine, zumindest temporäre Stabilisierung der Beziehungen herbeizuführen, um somit den Prozess kontrollieren zu können. Es gibt einen ganzen Katalog einer »Legitimationsarbeit«: die Systematisierung der Arbeit durch Aufgabenverteilung zwischen den Beratern in Form von Auflistung der Verantwortungsbereiche, die täglichen Meetings zwischen den Beratern mit ausführlichen Protokollen, die monatliche Fortschreibung des Projektplanes, die wöchentlichen Statusberichte an alle Projektbeteiligten inklusive Vorstand, die Ergebnisprotokolle mit konkreten Aufgaben für einzelne und genauem Erledigungsdatum. Auch eine »Veröffentlichungsarbeit« findet laufend »zwischen durch« statt und wird im Rahmen von Meetings während 60-Minuten-Präsentationen kompakt vermittelt.

Die unterschiedlichen Perspektiven von Beratern, Partnern und des Kunden führen in der Berater-Klienten-Beziehung zu unterschiedlichen Schwierigkeiten. Wären die Berater bei ihrer Produktentwicklungskompetenz geblieben und hätten auf Einbettung des Produktes in die Unternehmensstrategie verzichtet, wären viele Probleme gar nicht erst entstanden. So aber versuchen die Berater, diese Überlegungen in Vorstandspräsentationen unterzubringen. Dies führt bei *CompuTech* oftmals zu Misstrauen und Irritationen über die Beweggründe der Berater, die ihre Perspektive nicht offen artikulieren. Zielkonflikte, Loyalitätskonflikte, Konflikte in den Handlungen, Vertrauensprobleme und Probleme in der Interaktion sind die Folge.

2. Antinomien des Beraterhandelns

Im Rahmen einer Untersuchung über Supervisanden spricht *Schütze*⁴⁷³ von hartnäckigen Problemstellungen, die nicht endgültig gelöst werden können und nur so bearbeitet werden, dass sie Klienten und Berufstätige nicht unnötig in Probleme oder »Paradoxien des professionellen Handelns« verstricken. Diese Probleme können den Charakter von Berufsfallen annehmen und zu systematischen Handlungsfehlern bei der professionellen Beraterarbeit führen. Die Professionellen werden in zahlreiche Erleidensprozesse beruflicher Fremdbestimmtheit verstrickt und entwickeln das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Ähnliche Phänomene sind bei der Beratertätigkeit im Unternehmen *CompuTech* zu beobachten gewesen. Daneben führen die Diskrepanzen zwischen den Zielen der Nutzenmaximierung (mit den Beschränkungen wie massiver Zeitdruck, rationale Kostenkalkulation) und den Möglichkeiten, Bearbeitungswege für die aufgefundenen Probleme außerhalb der klassischen Beratung zu finden⁴⁷⁴, zu Widersprüchen im Handeln von Beratern.

⁴⁷³ vgl. *Schütze*: Supervision 1994, S. 14f. und zu den verschiedenen Bereichen der Paradoxien: *Schütze* u. a.: Paradoxien 1996, S. 333ff.

⁴⁷⁴ vgl. *Schütze*: Management 1997, S. 9

Diese Widersprüche werden im Folgenden als »Antinomien des Beraterhandelns«⁴⁷⁵ bezeichnet. Immer dann, wenn unterschiedliche Wertvorstellungen und daraus resultierend widersprüchliche Orientierung vorliegen und es deshalb zu entgegengesetzten Handlungen kommt, ist von »Antinomien« zu sprechen. Antinomien sind nicht aufzulösende Widersprüche, es treffen nicht zu vereinbarende grundlegende Orientierungen aufeinander. Sie betreffen die Wertsysteme der Individuen und der Institutionen.⁴⁷⁶

Folgende Antinomien können im vorliegenden Datenmaterial abstrahiert werden:

(1) Verschleierung von Wissens- und Erfahrungslücken versus offene Diskussion von Fehlern bei der Arbeit

Die Berater sind gezwungen, das Spiel des »allwissenden Beraters« im Unternehmen zu spielen. Die dünne Vertrauensdecke kann durch das offene Zugeben von Wissenslücken und Erfahrungsdefiziten jederzeit einbrechen. Die Diskussion von Fehlern in der Arbeit – außerordentlich fruchtbar für die weiteren Arbeitsschritte – findet nicht offen statt, sondern nur als Binnenartikulation im engsten Beraterkreis.

(2) Formale Aufgabenerfüllung versus Freiräume der emergenten Entwicklung von Ideen

Die Berater sind gezwungen, sich in die formale Ablauforganisation des Unternehmens zu integrieren; ansonsten wäre die Existenz in der Organisation fraglich. Gerade aber diese formalen Zwänge haben schwerwiegende Auswirkungen auf Freiräume, z. B. in Form von sozialen Arrangements, in denen Emergenz erzeugt wird und Ideen konkret entwickelt werden.

(3) Suche nach ausschließenden Kriterien versus schöpferisches Entdecken

Von Teammitgliedern und dem Unternehmen werden im Projekt immer wieder Entscheidungssituationen festgelegt, in denen die Berater konkret für oder gegen bestimmte Konzepte argumentieren sollen und das Unternehmen dann mit Hilfe von ausschließenden Kriterien den Weg der Produktentwicklung beeinflusst. Dadurch entfallen in einer frühen Phase oftmals schon die Ideen im Sinne eines schöpferischen Entdeckens, die zunächst von weit hergeholt erscheinen, jedoch in einer Detaillierung und mit einem gewissen Maß an Durchsetzungswillen, Chancen für eine Realisierung gehabt hätten.

(4) Strategische Disqualifikation der Ideen von Teammitgliedern versus diskursives Lernen im Team

Durch den permanenten Zwang der Berater, ihre Ideen und Konzepte in die Unternehmensorganisation einzubringen und so ihr Überleben zu sichern, werden die Ideen von Teammitgliedern (oder wie im Projekt genannt: von Partnern) konsequent disqualifiziert. Der Grund liegt darin, dass die Berater ihre Position als

⁴⁷⁵ vgl. die Ausführungen bei Schütze: Management 1997, S. 9

⁴⁷⁶ vgl. Prokopp: Schulreform 2000, S. 437f.

Ideengeber aufrecht erhalten müssen. Diskursives Lernen – z. B. im Rahmen eines umfassenden Wissensmanagements – findet so im Team nicht statt.

(5) «Suche nach dem Schuldigen» versus supervisionsartiger Klärung und Kritik

Besonders in Projektkrisen, wie etwa der Verschleppung von Entscheidungen und sich daraus ergebenden Zeitproblemen werden Sündenböcke für entstandenen Umwege in der Entwicklung gesucht. Die Berater brauchen diese Personifizierung, um im Unternehmen bestehen zu können. Klärung und Kritik in Form von Supervision oder Coaching hat keinen Platz in den Beziehungen zwischen Beratern und Klient.

(6) Auswechslung von Funktionsträgern versus Austragung von Konflikten

Ist der Schuldige gefunden, wird der Konflikt mit diesem nicht offen ausgetragen, bzw. es fehlt den Beratern das Know-how zur Bearbeitung dieser Konflikte. Die Berater sind vielmehr geneigt, das Problem durch Auswechslung von Teammitgliedern in Form von Funktionsträgern zu lösen.

(7) Zurückhaltung von Informationen versus Teilen von Meta-Wissensbeständen

Die Berater haben immer wieder ein »As im Ärmel«, das notfalls ausgespielt werden kann, wenn Konzepte oder Modelle in Präsentationen nicht so funktionieren, wie sie es sich vorgestellt haben. Dies betrifft vor allem die Informationen, die fortlaufend während des gesamten Entwicklungsprozesses gesammelt werden. Diese Daten werden dem Team nur im begrenzten Umfang zur Verfügung gestellt, eine Teilung von Meta-Wissensbeständen findet nicht statt.

(8) Erkenntnisbarrieren durch Ausblendung versus meta-reflexive Bearbeitung von Verhalten

Systematisch wird von den Beratern die Möglichkeit einer reflexiven Bearbeitung ihres Verhaltens ausgeschlagen. Statt dessen wird die Ausblendung von Ereignissen der Verletzungen forciert und Erkenntnisbarrieren aufgebaut. Eine meta-reflexive Bearbeitung des eigenen Verhaltens als Grundlage einer Professionalisierung des Beraterhandelns findet nicht statt.

Die oben aufgezeigten Antinomien sollen im folgenden unter der Berücksichtigung eines Ansatzes des »Coaching in der Produktentwicklung« aufgelöst werden und Lösungsvorschläge für eine Unterstützung der Professionalisierung von Unternehmensberatern gemacht werden.

B. Lösungsansatz: Coaching in der Produktentwicklung

1. Unterstützung der Professionalisierung des Beraters

Auf dem grundlagentheoretischen Gerüst des Arbeitsbogens sind Kerntätigkeiten, Fehlstellen und Antinomien des Beraterhandelns herausgearbeitet worden. Es sollte deutlich gemacht werden, dass Möglichkeiten zur Selbstreflexion über den Verlauf des Projektes *TechTower* weder auf Berater- noch auf Klientenseite genutzt worden sind.

Im Kern ist die »Professionalisierung des Beraters« im Projekt *TechTower* nur in Ansätzen zu identifizieren. Unter dieser »Professionalisierung« ist nicht die äußere Ausdifferenzierung der Beraterarbeit im Sinne einer Expertisierung gemeint, sondern es werden die folgenden Aspekte einer Beratertätigkeit einbezogen:⁴⁷⁷

- Die Arbeit der Berater im Rahmen einer kontraktuellen Beziehung, welche die Verantwortung für das Wohl des Klienten mit einschließt.
- Die Orientierung der Berater an allgemeinen Werten, die über die Bereiche des unmittelbaren beruflichen Handelns hinausgehen. Aus diesen Werten leitet sich das gesellschaftliche Mandat der Tätigkeit ab, mit der Erwartung verantwortungsvoller Ausübung der übertragenen Aufgaben.
- Die Orientierung der Berater an der höhersymbolischen Sinnwelt der Wissenschaft, die das konkrete Handeln auf Implikationen für den sozialen, biographischen und kulturellen Kontext des jeweilig zu bearbeitenden Falles hinterfragt.
- Die Einordnung der Kommunikation der Klienten durch die Berater als etwas Höhersymbolisches bzw. wissenschaftlich Ausdeutbares, das den Akteuren verantwortungsvoll zurückgespiegelt werden muss.
- Die Orientierung der Berater an einem klaren Berufsethos, welches das eigene Handeln einem kritischen Maßstab unterwirft, der sich aus der Reflexion der eigenen Tätigkeit gebildet hat.
- Die biographische Identifizierung der Berater mit dem Beruf als zentrale Sinnquelle des eigenen Lebens, in Abgrenzung zum Verständnis der Arbeit als »Job«.

Alle diese Aspekte geraten den Berater im Projekt *TechTower* nur unzureichend in den Blick. Es ist nun zu fragen, inwieweit »Coaching« – wie im ersten Teil dieser Arbeit theoretisch vorgestellt worden – einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Professionalisierung der Berater leisten kann.

Im Projekt *TechTower* wird die Professionalisierung des Beraterhandelns in drei Bereichen permanent in Frage gestellt, die im folgenden dargestellt werden.

⁴⁷⁷ Es handelt sich zunächst um allgemeine Ausführungen, die weiter unten präzisiert werden; vgl. *Schütze: Management 1997, S. 6f.*

(a) Wechselseitige Beziehungen zwischen Großorganisation und Projektbüro

Bei diesen Beziehungen werden mehrere Kontingenzbereiche sichtbar, die nicht hinreichend überwacht sind und in denen nur unvollkommen »Interaktionsarbeit« im Sinne eines Arbeitsbogens der Produktentwicklung vollzogen wird. Besonders die wechselseitige Hinterbühne, die wechselseitige Perspektivenpräsentation und die wechselseitigen Grenzziehungen sind hier von Belang. *Neuberger*⁴⁷⁸ hat hier die geheime und die offizielle Tagesordnung unterschieden: Sachthemen, die auf der offiziellen Tagesordnung stehen, sind nur Vorwand oder Kulisse für die eigentlichen Probleme. So sind viele Gespräche und Besprechungen in erster Linie Machtkämpfe, Schauspiele, Rituale, Feindaufklärung oder Beziehungspflege. Erwartungen und Absichten werden nicht offen formuliert, sie müssen aus metakommunikativen Signalen erspürt und gefolgert werden (u. a. Tonfall, Lautstärke, Mimik, Haltung, Sitzordnung, Unterbrechungen, »spitze« Bemerkungen, Blickkontakt).

Im Projekt *TechTower* sind diese Machtkämpfe im Unternehmen zu erahnen, denn sie haben große Auswirkungen auf das Beraterhandeln und die Entscheidungssituation. Hier ist der Coach gefragt, die geheime Tagesordnung zu identifizieren und in der Gruppe zu artikulieren.

(b) Kreative Prozesse und deren Behinderung

Die Berater können in ihrer »Resonanzbodenarbeit«, z. B. beim Bau von Modellen, nur erratisch und nicht systematisch vorgehen, die Großorganisation verhindert durch bürokratische Hemmnisse die Herausbildung von kreativen Organisationsfreiräumen. Der Coach kann die Organisation unterstützen, kreative Prozesse in einem sozialen Rahmen fest integrieren und sie in den Thematisierungsmöglichkeiten und Durcharbeitungsmethoden offen halten und somit Emergenz erlauben⁴⁷⁹. *Schein* hat dabei die Angst der Organisation identifiziert: »Je komplexer und verschiedenartiger die Probleme für Organisationen werden, desto bedrohlicher wird auch das in ihnen erfahrene Ausmaß an Angst. Das Management von Unerwartetem und von beständigem Wandel erfüllt die meisten Organisationen mit größter Sorge.«⁴⁸⁰ Der Coach versucht deshalb, gemeinsam mit den Projektbeteiligten Spielräume für Probeaktivitäten zu schaffen, welche herrschaftsfreie, spiel- und kunstartige kooperative Erkundungs- und Gestaltungstätigkeiten erlauben. Dies geschieht in z. B. Teams, aber auch durch zurückgezogene Entwurfs-, Reflexions- und Probiertätigkeiten des einsamen Subjektes, das zum Experiment ermutigt wird.⁴⁸¹ Der Coach legt die »Resonanzböden einer Erkenntnisgenerierung« offen und motiviert die Gruppenmitglieder, diese Resonanzböden im Prozess immer wieder einzusetzen und zu vervollkommen.

⁴⁷⁸ vgl. *Neuberger*: Miteinander 1991, S. 55

⁴⁷⁹ vgl. *Schütze*: Management 1997, S. 5

⁴⁸⁰ *Schein*: Organisationsberatung 1993, S. 419

⁴⁸¹ *Schütze*: Veränderungsprozesse 1996, S. 21

(c) Vermischung von Projekt- und Beratungsarbeit

Die Projektarbeit als die Arbeit an der eigentlichen Produktentwicklung und die Beratungsarbeit als Reflexion von Prozessen in dieser Produktentwicklung werden permanent vermischt. Grundlegende organisierte Handlungsschemata von Arbeit überlagern sich und münden in enormen Schwierigkeiten bei den Arbeitsbeziehungen. Es entstehen wechselseitige Prozesse des Misstrauens, Grenzen des Anderen werden auf illegitime Weise überschritten. Hier kann der Coach das Team anleiten, Projekt- und Beratungsarbeit zu trennen und mit unterschiedlichen Methoden zu bearbeiten.

2. Bearbeitung und Auflösung von Antinomien des Beraterhandelns

(a) Inhaltliche Arbeit des Coachs

Die zu Anfang beschriebenen »Antinomien des Beraterhandelns« sind durch Coaching lösbar. Im folgenden werden unter der bereits bekannten »Antinomie« Überschrift die Lösungsmöglichkeiten angeboten:

(1) Verschleierung von Wissens- und Erfahrungslücken versus offene Diskussion von Fehlern bei der Arbeit

Der Coach forciert die offene Diskussion von Fehlern bei der Arbeit als Beobachter des Systems Berater – Klient. Er unterstützt in der Artikulation des Arbeitsbogens und bündelt die Kontingenzen.

(2) Formale Aufgabenerfüllung versus Freiräume der emergenten Entwicklung von Ideen

Der Coach identifiziert gemeinsam mit den Teammitgliedern die sozialen Arrangements, in denen neue Ideen am besten entwickelt werden können. Er dokumentiert diese Arrangements mit Sprache und Bildern und schafft Anlässe, diese im Verlauf der Produktentwicklung immer wieder zu installieren.

(3) Suche nach ausschließenden Kriterien versus schöpferisches Entdecken

Der Coach forciert das schöpferische Entdecken der Gruppe und verhindert das frühe Sterben von Ideen. Er schafft gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern Nischen, in denen formale Entscheidungen der Großorganisation abgeblockt werden können und erst zu einem späteren Zeitpunkt in Entscheidungspräsentationen überführt werden.

(4) Strategische Disqualifikation der Ideen von Teammitgliedern versus diskursives Lernen im Team

Der Coach legt das System offen, in dem sich die Berater in der Großorganisation bewegen und identifiziert gemeinsam mit ihnen Elemente zur Stärkung der Vertrauensbasis gegenüber dem eigenen Beraterkreis, Partner und Mitgliedern aus der Großorganisation. Ideen der Gruppenmitglieder können so in einem kooperativen Gruppenklima gedeihen und werden nicht über undurchschaubare Beraterbeziehungen abgefiltert.

(5) «Suche nach dem Schuldigen» versus supervisionsartiger Klärung und Kritik

In Zeiten einer möglichen Verschleppung von Entscheidungen kann der Coach die Situation mit den Teammitgliedern meta-kommunikativ bearbeiten. Das Team wird sich der Entscheidungssituation bewusster, die Suche nach einem »Schuldigen« zur Abwälzung von Fehlerverantwortung erübrigt sich.

(6) Auswechslung von Funktionsträgern versus Austragung von Konflikten

Durch frühzeitige Offenlegung von Konflikten und die Fähigkeit des Coachs, die Gruppe meta-reflexiv anzuleiten, treten Situationen der Ausgrenzung von Teammitgliedern erst gar auf. Vielmehr entscheiden in den frühen Phasen der Zusammenarbeit alle Teammitglieder, ob eine weitere Zusammenarbeit in einer bestimmten Personenkonstellation sinnvoll ist.

(7) Zurückhaltung von Informationen versus Teilen von Meta-Wissensbeständen

Der Coach identifiziert gemeinsam mit den Teammitgliedern z. B. bei mehreren Meetings die Meta-Wissensbestände, die in der Gruppe und in der Organisation vorhanden sind. Er stärkt die Kompetenz des Einzelnen in der Gruppe. Dadurch wird das Zurückhalten von Informationen im Sinne von strategischem Handeln vermieden.

(8) Erkenntnisbarrieren durch Ausblendung versus meta-reflexive Bearbeitung von Verhalten

Die reflexive Bearbeitung von Gruppenprozessen auf einer Metaebene und die Anleitung der Gruppenmitglieder ist die Hauptaufgabe des Coachs. Er leitet das Team dazu an, in allen Phasen einer Produktentwicklung das eigenen Handeln zu reflektieren und gemeinsam eine Art Überblicksskizze zu erstellen. Während dieses Prozesses spiegelt er den Gruppenmitgliedern die Entwicklung ihrer Gruppenbeziehungen.

(b) Der Coach als Produktentwickler, der Coach als Beobachter

In einer praktischen Umsetzung des Coaching sind zwei Ansatzpunkt denkbar: Coaching mit einem internen Coach für einzelne Mitglieder oder für das gesamte Produktentwicklungsteam (durch eine Führungskraft im Unternehmen⁴⁸²) oder Coaching mit einem externen Coach für einzelne Mitglieder oder für das gesamte Produktentwicklungsteam (durch einen Berater).⁴⁸³

In beiden Fällen wird Coaching als Prozessbegleitung und nicht als Expertenberatung verstanden. Der Coach leistet als Vertreter des Teams nicht die Interaktionsarbeit und die Analyse-Arbeit im Sinne von Situationseinschätzung. Er erledigt nicht die Erkenntnisgenerierung und die meta-kommunikativen Reflekti-

482 vgl. die Ansätze zur Kollegialen Supervision bei *Roterling-Steinberg*: Supervision 1990

483 siehe hierzu S. 59f. dieser Arbeit

onsprozesse. Der Coach kann vielmehr bei der Person, bei der Interaktion und bei der Struktur ansetzen; er ist ein meta-reflexiver Anleiter in der Gruppe und unterstützt den Einzelnen in der Organisation.⁴⁸⁴ Gerade die Rekonstruktion der Projekt- bzw. Fallentfaltung mit der Untersuchung der Akteure und ihrer Biographie und Persönlichkeit kann zur Überwindung der systematischen Erkenntnisbarrieren der Ausblendung, Rationalisierung und Selbstverschleierung führen.⁴⁸⁵

Es ist eher unwahrscheinlich, dass im Rahmen einer Neuproduktentwicklung für Großunternehmen wie *CompuTech* ein Prozessbegleiter oder Coach aus Überzeugung seitens der beratenen Unternehmung in das Projekt involviert worden wäre. Es wird vielmehr so sein, dass einer der Berater, oder noch besser die gesamte Beratungsorganisation sich Coachingfähigkeiten aneignet. Im Rahmen einer systematischen Beratung können dann gemeinsame Lösungen gefunden werden – gesteuert durch Coachingaktivitäten zur Beilegung von Konflikten.

Es gibt keine Patentrezepte und Regeln, wonach eine Produktentwicklung störungsfrei ablaufen kann. Es wäre falsch, solche Regeln aufstellen zu wollen, denn das mögliche kreative Ergebnis würden im Keim erstickt werden. Produktentwicklungsprozesse leben, d. h. die Menschen, die in diesen Prozessen handeln, beeinflussen das Ergebnis außerordentlich. *Schober* unterscheidet in diesem Kontext zwischen Maschinen sowie biologischen, sozialen und psychischen Systemen, wobei die Systeme von komplexer Struktur sind und oftmals durch Managementseminare aber simplifiziert werden. *Schober* spricht davon, »dass die Trivialisierung von nicht-trivialen Systemen a) ihren Preis (hat) und b) letztendlich nicht wirklich funktioniert.«⁴⁸⁶

In diesem Sinne setzt Coaching als »Beratung der Berater« an, denn der Coach kann die «Schutzmechanismen» des Beraters unterstützen⁴⁸⁷ und den Berater anleiten, sich mit den folgenden Möglichkeiten vertraut zu machen:

- Die Diversifikation des Auftragsvolumens: Der Berater kooperiert mit vielen Firmen und kann somit leichter weitere Beauftragungen ablehnen und sich gegen Aufträge entscheiden, bei denen z. B. seine Zeit oder seine Kompetenz nicht ausreicht.
- Die Bejahung der eigenen Grenzen: Der Berater muss sich selbst Klarheit verschaffen, was er gut kann und was nicht.
- Die Kontrolle von Übertragung und Gegenübertragung: Die innere Resonanz des Beraters auf die Vorgänge wird wichtiges Arbeitsmittel.

⁴⁸⁴ Dieser Ansatz geht weiter als die Darstellungen im Rahmen des »organisationalen Lernens« (vgl. z. B. das Fallbeispiel »Wie man zwei Streithähne versöhnt« bei *Argyris: Wissen 1997*, S. 216ff) und betont den interaktionistischen Ansatz

⁴⁸⁵ vgl. *Schütze: Management 1997*, S. 10f.

⁴⁸⁶ vgl. *Schober: Beratung 1991*, S. 348f.

⁴⁸⁷ vgl. *Fengler: Moderation 1993*, S. 106ff., der zu diesem Thema wichtige Anregungen gibt; Fengler spricht aber nicht vom Berater, sondern vom »Moderator«

- Die Meta-Kommunikation: Die gemeinsame Reflexion der Berater über den Beratungsprozess zur Korrektur und Feinabstimmung (die »Analyse der Analyse«).
- Die Supervision: Mit Beraterkollegen werden Arbeitsvorgänge und Interventionen gemeinsam geklärt; die »seelische Gesundheit« wird wieder hergestellt.
- Die Prozessorientierung: Alle Begegnungen begreift der Berater als Teil eines Gesamtprozesses und verdeutlicht sich den Bezugspunkt, dem sein Handeln zugrunde liegt.

C. Zusammenfassende Betrachtung

Ziel dieser Arbeit ist die Offenlegung und Analyse eines Prozesses der Produktentwicklung und das Angebot einer Lösung in Form von Coaching als veränderte Beratung im Designmanagement.

Im *ersten Teil*, dem »wissenschaftlichen Bezugsrahmen«, wird der theoretische Bogen in Form einer Literaturanalyse aufgespannt. Ziel war es dort, die unterschiedlichen Ansätze im Kontext von Produktentwicklungsprozessen zu systematisieren: Es werden zunächst die Modelle einer Unternehmensberatung unter den Aspekten von klassischer und systemischer Beratung sowie von Experten- und Prozessberatung systematisiert. Anschließend werden Modelle des Designmanagement in Hinblick auf die Schnittstellen zwischen Design, Technik und Marketing untersucht und entstehende Konflikte herausgearbeitet.

In der Darstellung wird deutlich, dass alle theoretischen und praxisnahen Beschreibungen der Zusammenarbeit von Technikern, Designer und Marketern zwar die Probleme in der Kommunikation und Zusammenarbeit betonen, sie aber nur an der Oberfläche beschreiben oder analysieren. Besonders die Ansatzpunkte für eine veränderte Beratung in Produktentwicklungs- bzw. Designmanagementprozessen, z. B. bei der Steuerung von Innovationsteams, erschöpfen sich in Allgemeinplätzen. Deshalb wird Coaching in diesem Teil des Literaturüberblicks als Steuerungsinstrument der Beratungsbeziehungen berücksichtigt und die unterschiedlichen Methoden einer Intervention in Produktentwicklungsprozessen erläutert.

In allen drei Bereichen (Unternehmensberatung, Designmanagement, Coaching) spielt die Prozessorientierung eine besondere Rolle: Prozesse der Beratung, des Designs und des Coaching werden betrachtet und miteinander in Beziehung gesetzt.

Der *zweite Teil* widmet sich der, in den Wirtschaftswissenschaften noch wenig angewandten qualitativen Erhebungsmethode der »narrativen Interviews«. Das aus der Soziologie entwickelte Verfahren wird in einem eigenen Teil ausführlich in Grundlagen, Ablaufschema, Wirkungsweise und Strukturmerkmalen erläutert und in einer abschließenden Kritik gewürdigt.

Die Schritte der Datengewinnung, der Datenanalyse und der Datenauswertung werden ebenfalls in diesem Teil dargelegt: Die Rekonstruktion von Prozessen geschieht im ersten Schritt mit Hilfe von Protokollanalysen und im zweiten Schritt mit der Auswertung von Experteninterviews. Die eher formale Strukturierung des Textmaterials mit der Auswahl von Interviewtexten, der formalen Textanalyse und der sogenannten »strukturellen Beschreibung« soll in die eigens für diese Untersuchung entwickelte Analyse und Interpretation des Textmaterials überführt werden. Mit Hilfe eines »Modells des Arbeitsbogens« sollen die Arbeitsbeziehungen in einzelfallanalytischer und übergreifender Sicht betrachtet und in ein theoretisches Modell von Beratungsbeziehungen in einer Produktentwicklung münden.

Der *dritte Teil* dieser Arbeit steht ganz im Zeichen der Fallanalyse: die Betrachtung des Projektes »TechTower«, der Entwicklung eines neuen Computergehäuses. Eingangs wird das Forschungsfeld mit den Projektbeteiligten beschrieben, um die unterschiedlichen Aufgaben von Beratern, Unternehmensvertretern, Designern, Konstrukteuren und Produzenten aufzuzeigen. Die anschließende Rekonstruktion des Beratungsprozesses vollzieht sich in zwei Schritten: Zunächst werden die vorhandenen Protokolle strukturiert und der Bogen von der Gründung der sogenannten »Feierabendgruppe« bis zur Markteinführung des neuen Produktes gespannt. Im zweiten Schritt werden die narrativen Interviews mit den Prozessbeteiligten systematisiert und ebenfalls die Schritte des Projektes dokumentiert.

Im einem weiteren Auswertungsschritt werden drei Experteninterviews näher betrachtet, die Kernaussagen zum Entwicklungsprozess isoliert und die Arbeitsbeziehungen in einer »Gesamtgestalt« klargelegt. Hinzu kommen fünf weitere Interviews als Ergänzung. Auf der Grundlage des Arbeitsbogenmodells wird schließlich das »Besondere im TechTower-Prozess« unter Herausarbeitung der Beratungsbeziehungen sichtbar gemacht und Fragen an ein theoretisches Modell pointiert.

Der *vierte Teil* schließlich zeigt in einer Bestandsaufnahme das Beraterhandeln und die Beratungsbeziehungen in einem Entwicklungsprozess auf. Es werden die Kerntätigkeiten und die Auswertung von Fehlstellen in einem Arbeitsbogen der Produktentwicklung und Beratung verdeutlicht und die sogenannten »Antinomien des Beraterhandelns« als Destillat aus dem Datenmaterial extrahiert. Auf dieser Basis entsteht der Lösungsvorschlag des »Coaching in der Produktentwicklung« auf zwei Ebenen: Zum einen Coaching zur Unterstützung der Professionalisierung des Beraters, zum anderen Coaching in der Bearbeitung und Auflösung von Antinomien des Beraterhandelns. Dabei werden zwei Szenarien der Beteiligung eines Coaches entwickelt: In der einen Variante ist der Coach ein Teil des Produktentwicklungsteam, in der anderen Variante ist der Coach Beobachter und Unterstützer des Systems von außen.

Personen- und Firmenverzeichnis/Glossar

Zur Orientierung in den Interviews, in den strukturierten Beschreibungen und in der Ablaufgeschichte des Projektes *TechTower* im folgenden eine alphabetische Auflistung von Personen- und Firmennamen sowie eine Erläuterung von branchenspezifischen Fachbegriffen.

<i>Altvater, Franz</i>	Mitarbeiter des Konstrukteurs <i>Ernst Wimke</i>
<i>Anmutungsmodell</i>	erstes Modell nach Skizzen oder CAD-Zeichnungen, das einen Eindruck von der plastischen Wirkung gibt (Maßstab z. B. 1:10)
<i>Artshow</i>	Kunde der Berater <i>Richard Weinert</i> und <i>Bernhard Herbst</i> aus dem Kunstbereich
<i>Baier, Jean-Luc</i>	Designer
<i>Belvest, Oskar</i>	Leiter einer Werbeagentur, die für <i>CompuTech</i> arbeitet
<i>Bose, Günther</i>	Leiter des <i>CompuTech</i> -Einkaufes
<i>Buyer's Choice</i>	Konzernmutter der Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Cartou, Pierre</i>	Geschäftsführer des Unternehmens <i>Möbelfaktum</i>
<i>CeBIT</i>	jährlich stattfindende Computermesse
<i>Compdata</i>	Wettbewerber des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>CompuTech</i>	Kunde des Beraterteams aus der Computerindustrie, Händler des <i>TechTowers</i>
<i>CompuTech-News</i>	Werbeträger des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Desktop</i>	Computer, der meist auf dem Tisch steht
<i>Droste, Sven</i>	Designer
<i>Feierabendgruppe</i>	erster Zusammenschluss von <i>Richard Weinert</i> , <i>Harry Jürgens</i> , <i>Bernhard Herbst</i> , <i>Rainer Niest</i> und <i>Olaf Passig</i> zur Entwicklung eines neuen Computergehäuses
<i>Filialen</i>	Läden des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Filialleiter</i>	Verantwortliche in <i>CompuTech</i> -Läden
<i>Fischer, Heinz</i>	Leiter der <i>CompuTech</i> -Neuproduktentwicklung
<i>Fixierung</i>	Technisches Detail des <i>TechTowers</i>
<i>Funktionsmodell</i>	Modell, an dem die wesentlichen Funktionen wie z. B. Öffnung und Schließung eines Computergehäuses getestet werden können

<i>HAL 9000</i>	Wettbewerber des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Herbst, Bernhard</i>	Unternehmensberater, Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Hesse, Lothar</i>	Mitarbeiter des Konstrukteurs <i>Ernst Wimke</i>
<i>Huhnstein, Xaver</i>	<i>CompuTech</i> -Mitarbeiter bei der Messevorbereitung
<i>Jürgens, Harry</i>	Unternehmensberater, Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Kirchhoff, Klaus</i>	Technischer Leiter bei <i>CompuTech</i>
<i>Kosfeld, Bernhard</i>	Mitarbeiter des Konstrukteurs <i>Ernst Wimke</i>
<i>Krawunder, Gerd</i>	Designer
<i>Kühn, Frank</i>	<i>CompuTech</i> -Vorstandsmitglied, verantwortlich für Vertrieb; zu Beginn des Projektes Marketingverantwortlicher bei <i>CompuTech</i>
<i>Kurz, Hans-Otto</i>	externer Produzent, Leiter des Unternehmens <i>Kurz Metall</i> -verarbeitung, Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Liebherr, Norbert</i>	Mitarbeiter bei <i>Heinz Fischer, CompuTech</i> -Neuproduktentwicklung
<i>Modulkonzept</i>	von Designer <i>Robert Tratto</i> erdachtes Konzept: Einzelteile eines Computers werden je nach Nutzerwünschen zu einem kompletten Gehäuse zusammengesetzt
<i>Möbelfaktum</i>	Kunde der Berater <i>Richard Weinert</i> und <i>Bernhard Herbst</i> aus der Möbelindustrie
<i>Montrich, Hugo</i>	freier Handelsvertreter
<i>Multicomp</i>	Wettbewerber des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Neumeister, Fee</i>	Marketingassistentin im <i>CompuTech</i> -Vorstand
<i>Niest, Rainer</i>	Designer, Mitglied der »Feierabendgruppe«
<i>Passig, Olaf</i>	Maschinenbauer, Mitglied der »Feierabendgruppe«
<i>Prototyp</i>	seriennahes Modell eines Produktes
<i>Reim, Albert</i>	<i>CompuTech</i> -Vorstandsmitglied
<i>Reis, Eberhard</i>	<i>CompuTech</i> -Vorstandsmitglied, verantwortlich für Controlling
<i>Rempfen, Rainer</i>	<i>CompuTech</i> -Fertigungsleiter
<i>Rensch, Holger</i>	Mitarbeiter des Designers <i>Robert Tratto</i>
<i>Reuter, Annette</i>	Assistentin in der <i>CompuTech</i> -Marketingabteilung
<i>Rosenberg, Philipp</i>	Vorstandsmitglied Buyer's Choice, <i>CompuTech</i> -Aufsichtsratsvorsitzender
<i>Ruckert-Design</i>	Designagentur bei einem <i>CompuTech</i> -Folgeprodukt

<i>Rüthi, Urs</i>	Vorstandsmitglied der <i>Time Corp.</i>
<i>Schulz, Boris</i>	Designer
<i>Sost, Helga</i>	Leiterin der <i>CompuTech</i> -Presseabteilung
<i>Standard</i>	Standardvariante des <i>TechTower</i>
<i>Systems</i>	alle zwei Jahre stattfindende Computermesse
<i>TechTower</i>	das hier untersuchte Projekt, gleichzeitig Neuprodukt des Unternehmens <i>CompuTech</i>
<i>Time Corp.</i>	Kunde von <i>Richard Weinert</i> und <i>Bernhard Herbst</i> aus der Uhrenbranche
<i>Tower</i>	Computer, der wegen seiner Größe meist auf dem Boden steht, z. B. neben dem Schreibtisch
<i>Tratto, »Ben«</i>	<i>Robert</i> externer Designer, Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Wave</i>	Firma für Softwareentwicklung
<i>Weinert, Kurt</i>	Bruder von <i>Richard Weinert</i>
<i>Weinert, Richard</i>	Unternehmensberater, Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Weinert + Herbst</i>	Büro der Unternehmensberater <i>Richard Weinert</i> und <i>Bernhard Herbst</i>
<i>Wenden, Ernest</i>	<i>CompuTech</i> -Vorstandsmitglied, verantwortlich für Marketing und Kommunikation
<i>Wimke, Ernst</i>	Konstrukteur, Leiter des Büros <i>Wimke Konstruktion</i> , Mitglied des Entwicklungsteams
<i>Windsor, Heinrich</i>	Vorsitzender des <i>CompuTech</i> -Vorstandes
<i>Zanussi</i>	Vorgängermodell des <i>TechTowers</i> bei <i>CompuTech</i>

Literaturverzeichnis

In diesem Literaturverzeichnis befinden sich alle Publikationen, die als Kurzbeleg in den Fußnoten zitiert worden sind. Der verwendete Kurzbeleg ist jeweils in [eckigen] Klammern hinter dem/den Verfassernamen zu finden.

Aldersey-Williams, Hugh [New Hybrids 1996]: Design at a distance: The new hybrids. In: Design Management Journal, 7. Jg. (1996), Nr. 2, S. 43 – 47

Angermeyer, Hans-Christoph [Coaching 1997]: Coaching – eine spezielle Form der Beratung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 66. Jg. (1997), H. 2, S. 105 – 109

Argyris, Chris [Wissen 1997]: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart 1997

Arthur D. Little International [Designmanagement 1990]: Praxis des Designmanagement. Frankfurt a. M.; New York 1990

Atteslander, Peter [Methoden 1991]: Methoden empirischer Sozialforschung. 6., neubearbeitete und erw. Aufl. Berlin; New York 1991

Bachmann, Winfried [Programmieren 1996]: Neurolinguistisches Programmieren – wie geht denn das? Eine Einführung in die Kunst des Fragens und der systemischen NLP. 2. Aufl. Paderborn 1996

Bayer, Hermann [Coaching-Kompetenz 1995]: Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie. Basel; München 1995

Becht, Hein; Gommer, Fennemiek [Creative Process 1996]: Client/Consultancy Relationships: Managing the creative process. In: Design Management Journal, 7. Jg. (1996), Nr. 2, S. 66 – 70

Bergmann, Gustav [Produkt-Design 1994]: Umweltgerechtes Produkt-Design. Management und Marketing zwischen Ökonomie und Ökologie. Neuwied; Kriftel; Berlin 1994

Bergner, Ingo [Beratung 1997]: Beratung in der lernenden Organisation. Systemisch-konstruktivistische Perspektiven bei der Umsetzung mitarbeiterorientierter Managementkonzepte. Frankfurt a. M. 1997

Berninghaus, Harald : Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung. In: *Wacker, Wilhelm W. (Hrsg.)* Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Berlin 1991, S. 51 – 63

- Blaich, Robert* [Product Design 1993]: Product Design and Corporate Strategy. Managing the Connection for Competitive Advantage. New York et al. 1993
- Bleicher, Knut* [Management 1991]: Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a. M. 1991
- Block, Peter* [Consulting 1997]: Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt a. M.; New York 1997
- Borwick, Irving* [Beratung 1993]: Systemische Beratung von Organisationen. In: *Fatzer, Gerhard (Hrsg.)*: Supervision und Beratung. Ein Handbuch. 4., unveränderte Aufl. Köln 1993, S: 363 – 387
- Bos, Wilfried; Tranai, Christian (Hrsg.)* [Inhaltsanalyse 1995]: Computerunterstützte Inhaltsanalyse in den Empirischen Sozialwissenschaften. Theorie – Anwendung – Software. Münster et al. 1995
- Boutellier, Roman; Gassmann, Oliver*. Wie F&E-Projekte flexibel gemanagt werden. In: Harvard Business Manager, 19. Jg. (1997), Heft 4, S. 69 – 76
- Boutellier, Roman; Völker, Rainer* [Produkte 1997]: Erfolg durch innovative Produkte. Bausteine des Innovationsmanagements. München; Wien 1997
- Bruce, Margaret* [Interface 1994]: Managing the interface of marketing and design. In: *Saunders, John (Hrsg.)*: The Marketing Initiative. New York et al. 1994, S. 216 – 223
- Brune, Guido* [Designmanagement 1994]: Ökonomische Aspekte des Designmanagements. In: *Hammer, Norbert (Hrsg.)*: Die stillen Designer – Manager des Designs. Essen 1994, S. 37 – 56
- Buchner, Dietrich (Hrsg.)* [Manager-Coaching 1993]: Manager-Coaching. Wie individuelle Ressourcen programmiert werden. Paderborn 1993
- Buchner, Dietrich* [System 1993]: Erfolgs-Coaching mit System. In: *ders. (Hrsg.)*: Manager-Coaching. Wie individuelle Ressourcen programmiert werden. Paderborn 1993, S. 15 – 45
- Buchner, Dietrich* [Team-Coaching 1996]: Team-Coaching. Zielorientierte Team-Ressourcen-Programmierung TRP. In: *ders.; Lasko, Wolf W. (Hrsg.)*: Vorsprung im Wettbewerb. Ganzheitliche Veränderungen, Netzwerke, Synergie, Empowerment, Coaching – das Veränderungshandbuch von Winners's Edge. Wiesbaden 1996
- Buchner, Dietrich; Lasko, Wolf W. (Hrsg.)* [Wettbewerb 1996]: Vorsprung im Wettbewerb. Ganzheitliche Veränderungen, Netzwerke, Synergie, Empowerment, Coaching – das Veränderungshandbuch von Winners's Edge. Wiesbaden 1996
- Buck, Alex* [Produktentwicklung 1996]: Virtuelle Unternehmen und das Verschwinden der Produktentwicklung. In: formdiskurs 1, o. Jg. (1996), S. 94 – 98
- Buck, Alex; Vogt, Matthias (Hrsg.)* [Designmanagement 1996]: Designmanagement. Was Produkte wirklich erfolgreich macht. Wiesbaden 1996

- Buck, Alex* [Produkterfolg 1996]: Der neue Produkterfolg. In: *Buck, Alex; Vogt, Matthias (Hrsg.): Designmanagement. Was Produkte wirklich erfolgreich macht.* Wiesbaden 1996, S. 17 – 39
- Bürdek, Bernhard E.* [Design 1991]: Design. Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung. Köln 1991
- Carqueville, Petra* [Analyse 1991]: Rollentheoretische Analyse der Berater/Klientenbeziehung. In: *Hofmann, Michael.* Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 217 – 245
- Cohn, Ruth C.* [Interaktion 1997]: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 13., erw. Aufl. Stuttgart 1997
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen,, Johan P.* [Papierkorb-Modell 1990]: Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: *March, James G. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven.* Wiesbaden 1990, S. 329 – 372
- Cooper, Rachel; Press, Mike* [Design agenda 1994]: The design agenda. A guide to successful design management. West Sussex 1994
- Czichos, Reiner* [Coaching 1995]: Coaching = Leistung durch Führung. 2., erg. Aufl. Basel; München 1995
- Däfler, Martin-Niels; Rexhausen, Daniel* [Consulting 1999]: Gut beraten. Erfolgreiches Consulting für Berater und Kunden. Wiesbaden 1999
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence* [Unternehmen 1998]: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg 1998
- Davidow, William H.; Malone, Michael S.* [Unternehmen 1993]: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt a. M.; New York 1993
- Design Zentrum München* [Design 1995]: Design in Bayern. München 1995
- Dorando, Max u. a.* [Supervision 1998]: Know-how und Kompetenz für das Arbeitsfeld Supervision in der Wirtschaft. In: *Supervision – Zeitschrift für berufsbezogene Beratung*, o. Jg. (1998), H. 34, S. 83 – 91
- Eberl, Peter* [Lernens 1996]: Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten. Bern; Stuttgart; Wien 1996 (Zugl.: Konstanz, Univ., Diss., 1996)
- Eck, Claus D.* [Beratung 1993]: Elemente einer Rahmentheorie der Beratung und Supervision. In: *Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch.* 4., unveränderte Aufl. Köln 1993, S. 17 – 52
- Elfgren, Ralph; Klaile, B.* [Unternehmensberatung 1987]: Unternehmensberatung. Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart 1987

- Enders, Gerdum; Knierim, Andreas* [Design 1989]: Design als psychologische und ökonomische Determinante des Marktes. Kassel, Univ., Diplomarbeit 1989
- Enders, Gerdum; Knierim, Andreas* [Design 1992]: Design und Marketing. In: Living, o. Jg. (1992), Heft 3 (Themenheft »Quo vadis Design?«), S. 18 – 19
- Enders, Gerdum; Knierim, Andreas* [Marketing 1994]: Design und Marketing – Zwei Welten? in: *Schmitz, Claudius (Hrsg.): Marketingfaktor Design*. München 1994, S. 353 – 356 (wiederveröffentlicht in: *Office Design* 3/1994, S. 16 – 18)
- Enders, Gerdum; Knierim, Andreas* [Designmanagement–Blabla 1994]: Das Designmanagement–Blabla oder: Können Designmanager denken?. In: *form – Zeitschrift für Gestaltung*, Nr. 147 (1994), S. 85
- Enders, Gerdum; Knierim, Andreas* [Produktverschönerung 1994]: Design als nachträgliche Produktverschönerung erhöht die Kosten. In: *Blick durch die Wirtschaft*, 8.7.1994, S. 8
- Eschenbach, Stefan; Güldenber, Rolf* [Wissensmanagement 1998]: Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement: Konzepte und Praxisbeispiele. Stuttgart 1998
- Exner, Alexander; Königswieser, Roswitha; Titscher, Stefan* [Unternehmensberatung 1987]: Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: *Die Betriebswirtschaft*, 47. Jg. (1987), Heft 3, S. 265 – 284 (wiederveröffentlicht in *Königswieser, Roswitha; Lutz, Christian (Hrsg.): Das systemisch–evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*. 2., überarb. Aufl. Wien 1992, S. 204 – 235)
- Fatzer, Gerhard* [Prozeßberatung 1992]: Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: *Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden 1992, S. 115 – 127
- Fatzer, Gerhard* [Phasendynamik 1993]: Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: *ders. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch*. 4., unveränderte Aufl. Köln 1993, S: 53 – 84
- Felber, Urs* [Designmanagement 1984]: Systematisches Designmanagement in der Unternehmung: Grundlagen und Konzepte. Marburg, Univ., Diss., 1984
- Fengler, Jörg* [Moderation 1993]: Moderation aus der Sicht des Moderators. In: *Wohlgemuth, André (Hrsg.): Moderation in Organisationen. Problemlösungsmethode für Führungskräfte und Berater*. 2., unveränd. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien 1995, S. 97 – 109
- Fenzl, Kristian* [Designidee 1987]: Designidee und Sachzwänge der Produktion. In: *Fenzl, Kristian (Hrsg.): Design als funktionelle Skulptur*. Wien 1987

- Fischer, Florian* [Schwellenängste 1995]: Schwellenängste in der Design-Beratung. In: *Internationales Design Zentrum Berlin e.V.*: Designberatung – von der Theorie zur Praxis. Berlin 1995, S. 11 – 14
- Fleming, David* [Talk 1998]: Design Talk: Constructing the Object in Studio Conversations. In: *Design Issues*, 14. Jg. (1998), Nr. 2, S. 41 – 62
- Flick, Uwe* [Forschung 1995]: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg 1995
- Freimuth, Joachim* [Projektmanagement 1997]: Projektmanagement – unterschätzte Chance für Personalentwicklung und Wissensmanagement. In: *Freimuth, Joachim; Haritz, Jürgen; Kiefer, Bernd-Uwe (Hrsg.)*: Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Göttingen 1997, S. 145 – 155
- Freimuth, Joachim* [Angst 1999]: Die Angst der Manager. In: *Freimuth, Joachim (Hrsg.)*: Die Angst der Manager. Göttingen 1999, S. 13 – 29
- Freimuth, Joachim; Haritz, Jürgen* [Personalentwicklung 1997]: Personalentwicklung auf dem Wege zum Wissensmanagement?. In: *Freimuth, Joachim; Haritz, Jürgen; Kiefer, Bernd-Uwe (Hrsg.)*: Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Göttingen 1997, S. 9 – 24
- Freimuth, Joachim; Stoltefaut, Maria* [Manager 1997]: »Mein Körper und ich sind nicht mehr per Du.« Die Angst der Manager – auf der Suche nach einer neuen Identität und Professionalität in sich selbststeuernden Organisationen. In: *Freimuth, Joachim; Haritz, Jürgen; Kiefer, Bernd-Uwe (Hrsg.)*: Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Göttingen 1997, S. 111 – 124
- Freimuth, Joachim; Zirkler, Michael* [Emotionalität 1999]: Emotionalität und körperliche Präsenz als Dimension postmodernen Führungshandelns – Veränderte Anforderungen an Coaching und Management-Lernen. In: *Freimuth, Joachim (Hrsg.)*: Die Angst der Manager. Göttingen 1999, S. 227 – 253
- Frick, Rolf* [Design 1996]: Erzeugnisqualität und Design. Berlin 1996
- Geyer, Erich* [Kreativität 1987]: Kreativität im Unternehmen. Erkennen – Fördern – Nutzen. Landsberg am Lech 1987
- Glinka, Hans-Jürgen* [Interview 1998]: Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim; München 1998
- Gmeiner, Tim* [Innovationsmanagement 1997]: Innovationsmanagement mit Teamstrukturen. Führung und Organisation interdisziplinärer Teams bei technologieorientierten Produktinnovationen. Aachen 1997 (Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 1996)
- Goleman, Daniel* [Intelligenz 1998]: Emotionale Intelligenz. 7. Aufl. München 1998

- Gorb, Peter* [Designmanagement 1990]: Designmanagement. Papers from the London Business School. London 1990
- Green, Lee; Briggs, Bonnie; Lombardi, John* [Design Manager 1998]: What Makes a Design Manager? A Conversation with the Design Management Journal. In: Design Management Journal, 9. Jg. (1998), Nr. 2, S. 18 – 21
- Gregor-Rauschtenberger, Brigitte; Hansel, Jürgen* [Projektführung 1993]: Innovative Projektführung. Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching. Berlin et al. 1993
- Greif, Siegfried; Kurtz, Hans-Jürgen* [Angstkontrolle 1999]: Angstkontrolle in turbulenten Innovationsprozessen. Über Desperados, Betonköpfe und Schwarzer-Peter-Spiele. In: *Freimuth, Joachim (Hrsg.): Die Angst der Manager*. Göttingen 1999, S. 33 – 68
- Gross, Peter; Brügger, Urs* [Management-Consulting 1992]: Management-Consulting und Professionalisierung, St. Gallen 1992 (Forschungsbericht Nr. 2)
- Gunz, Hugh* [Boundaries 1990]: Managing across Organizational Boundaries. In: *Oakley, Mark (Hrsg.): Design Management. A Handbook of Issues and Methods*. Oxford 1990, S. 167 – 175
- Hackney, Harold; Cormier, L. Sherilyn* [Beratungsstrategien 1998]: Beratungsstrategien, Beratungsziele. 4. Aufl. München; Basel 1998
- Häfele, Walter* [Organisationsentwicklung 1996]: Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. 3., korr. Aufl. Frankfurt a. M. 1996
- Hagehülsmann, Ute und Heinrich* [Organisation 1998]: Der Mensch im Spannungsverhältnis seiner Organisation: Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn 1998
- Hamann, Angelika; Huber, Johann J.* [Coaching 1997]: Coaching. Der Vorgesetzte als Trainer. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Leonberg 1997
- Hammer, Norber (Hrsg.)* [Designer 1994]: Die stillen Designer – Manager des Designs. Essen 1994
- Hargrove, Robert* [Coaching 1995]: Masterful Coaching. Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together. San Francisco 1995
- Hase, Holger* [Designberatung 1995]: Auftrag: Designberatung. In: *Internationales Design Zentrum Berlin e.V.: Designberatung – von der Theorie zur Praxis*. Berlin 1995, S. 6 – 10
- Hase, Holger* [Verfahren 1995]: Mögliche Verfahren der Designberatung. In: *Internationales Design Zentrum Berlin e.V.: Designberatung – von der Theorie zur Praxis*. Berlin 1995, S. 29 – 32

- Hauptert, Bernhard* [Typenbildung 1991]: Vom narrativen Interview zur biographischen Typenbildung. In: *Garz, Detlef.; Kraimer, Klaus (Hrsg.)*: Qualitative empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen 1991, S. 213 – 254
- Hege, Rudolf* [Kommunikation 1993]: Die Faszination erfolgreicher Kommunikation. Die NLP-Werkzeuge für Coaching, Effektivität, Führung, Kreativität, Konfliktlösung, Motivation, Verhandlungen, Verkauf. Ehningen bei Böblingen 1993
- Heintel, Peter; Krainz, Ewald E.* [Projektmanagement 1990]: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 2. Aufl. Wiesbaden 1990
- Heintel, Peter; Krainz Ewald E.* [Projekt 1992]: Beratung als Projekt. Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten. In: *Wimmer, Rudolf (Hrsg.)*: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992, S. 128–150
- Herbruck, Diane; Umbach, Steven* [Design Management 1997]: Design Management and New Product Development: Linking People and Process. In: *Design Management Journal*, 8. Jg. (1997), Nr. 2, S. 44 – 50
- Hermanns, Harry.* [Berufsverlauf 1982]: Berufsverlauf und soziale Handlungskompetenz von Ingenieuren. Eine biographieanalytische Untersuchung auf der Basis von narrativen Interviews. Kassel, Univ., Diss., 1982
- Hermanns, Harry* [Interviews 1992]: Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren. In: *Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hrsg.)*: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen 1992, S. 110 – 141
- Hermanns, Harry* [Interview 1995]: Narratives Interview. In: *Flick, Uwe u. a. (Hrsg.)*: Handbuch qualitative Sozialforschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. München 1995, S. 182 – 185
- Heufler, Gerhard* [Produktdesign 1987]: Produktdesign: Von der Idee zur Serienreife. Linz 1987
- Hofmann, Michael* [Beratungsprozeß 1989]: Psychologische Aspekte des Management-Beratungsprozesses. In: *ders.; Sertl, Walter*: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. 2. Aufl. Stuttgart et al. 1989, S. 239 – 261
- Hofmann, Michael* [Unternehmensberatung 1991]: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991
- Hofmann, Michael* [Aspekte 1991]: Tiefenpsychologische Aspekte der Berater/Klienten-Beziehung. In: *ders.*: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 217 – 245

- Hofmann, Michael* [Psychodynamik 1991]: Zur Psychodynamik der Beziehung zwischen Managementberatern und Klienten. In: *ders.; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.): Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater*. Stuttgart 1991, S. 37 – 127
- Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.)* [Unternehmensberater 1991]: Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart 1991
- Hoffmann-Riem, Christa* [Kind 1989]: Das adoptierte Kind. Familienleben mit doppelter Elternschaft. 3., unveränderte Aufl. München 1989
- Hoffmann-Riem, Christa* [Lebenssituation 1994]: Elementare Phänomene der Lebenssituation. Weinheim 1994
- Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hrsg.)* [Daten 1992]: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen 1992
- Holtbernd, Thomas; Kochanek, Bernd* [Coaching 1999]: Coaching. Die 10 Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung. Köln 1999
- Hopf, Christel* [Sozialforschung 1995]: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: *Flick, Uwe u. a. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung*. München 1995, S. 177 – 182
- Hummel, Thomas R.; Zander, Ernst* [Unternehmensberatung 1998]: Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten. Köln 1998
- Iansiti, Marco* [Produktentwicklung 1993]: Stetige Produktentwicklung – gesteuert von einer Hand. In: *Harvard Business Manager*, 15 Jg. (1993), Heft 4, S. 34 – 44
- ifo Institut* [Innovationsprozeß 1997]: Die Rolle des Design im Innovationsprozeß und die Angebote der Designförderung in der Region Berlin-Brandenburg in der Wahrnehmung relevanter Zielgruppen. München 1997
- Ingols, Cynthia A.* [Corporate-Consultant Projects 1996]: »Playing Like an Orchestra«: Key Success Factors in Corporate-Consultant Projects. In: *Design Management Journal*, 7. Jg. (1996), Nr. 2, S. 9 – 15
- Internationales Design Zentrum Berlin e.V.* [Designberatung 1995]: Designberatung – von der Theorie zur Praxis. Berlin 1995
- Jakob, Gisela* [Interview 1997]: Das narrative Interview in der Biographieforschung. In: *Friebertshäuser, Barbara; Pringel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim; München 1997, S. 445 – 458
- Janssen, Ludwig (Hrsg.)* [Couch 1998]: Auf der virtuellen Couch: Selbsthilfe, Beratung und Therapie im Internet. Bonn 1998
- Jonas, Adolphe D.; Daniels, Anja* [Alltagsgespräche 1987]: Was Alltagsgespräche verraten. Verstehen Sie limbisch? Wien 1987

- Kallmeyer, Werner; Schütze, Fritz* [Kommunikationsschemata 1977]: Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In: *Wegner, Dirk (Hrsg.):* Gesprächsanalysen. Vorträge gehalten anlässlich des 5. Kolloquiums des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik in Bonn vom 14. bis 16. Oktober 1976. Hamburg 1977, S. 159 – 274
- Kern, Ulrich* [Design 1998]: Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung. Wuppertal, Univ., Diss., 1998
- Kicherer, Sibylle* [Industriedesign 1986]: Industriedesign als Leistungsbereich von Unternehmen. München 1987 (Zugl.: München, Univ., Diss., 1986)
- Kidder, Tracy* [Seele 1984]: Die Seele einer neuen Maschine. Vom Entstehen eines Computers. Reinbek 1984
- Kieser, Alfred* [Moden 1996]: Moden & Mythen der Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996, S. 21 – 39
- Kieser, Alfred* [Organisationslehre 1998]: Geschichte der Organisationslehre. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, 1998, S. 334 – 340
- Kinlaw, Dennis C.* [Coaching 1997]: Coaching. Winning Strategies for Individuals and Teams. Aldershot 1997
- Kiss, Esther* [Industriedesign 1998]: Integriertes Industriedesign. Normstrategien zur Einbindung des Industriedesigns in die integrierte Produktentwicklung. St. Gallen, Univ., Diss., 1998
- Klanke, Burkhard* [Beratung 1992]: Interne Beratung. In: *Wagner, Helmut; Reineke, Rolf-Dieter (Hrsg.):* Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Wiesbaden 1992, S. 101 – 129
- Koberg, Don; Bagnall, Jim* [Universal-Reiseführer 1976]: Der Universal-Reiseführer. Ein zuverlässiger Begleiter für alle, die Probleme lösen und Ziele erreichen wollen. Berlin 1976
- König, Eckard; Volmer, Gerda* [Organisationsberatung 1997]: Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 5. Aufl. Weinheim 1997
- König, Eckard; Volmer, Gerda* [Projektmanagement 1997]: Was ist Systemisches Projektmanagement?. In: *dies.:* Praxis der systemischen Organisationsberatung. Weinheim 1997, S. 11 – 25
- Königswieser, Roswitha* [Gedanken 1991]: Grundlegende Gedanken zum systemischen Management. In: *Kratky, Karl W. (Hrsg.):* Systemische Perspektiven. Interdisziplinäre Beiträge zu Theorie und Praxis. Heidelberg 1991, S. 181–187
- Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander* [Intervention 1998]: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart 1998

- Koppelman, Udo* [Produktmarketing 1997]: Produktmarketing. Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager. 5., vollständig überarb. Aufl. Berlin et al. 1997
- Koring, Bernhard* [Internet 1997]: Lernen und Wissenschaft im Internet. Anleitungen und Reflexionen neuen Lernstrukturen, Forschungsstrukturen und Beratungsstrukturen. Bad Heilbrunn 1997
- Krandsdorff, Arnold* [Amnesia 1998]: Corporate Amnesia. Keeping Know-How in the Company. Oxford 1998
- Kretschmann, Dieter* [Consulting 1996]: Consulting in Germany: Where we stand. In: Design Management Journal, 7. Jg. (1996), Nr. 2, S. 32 – 37
- Kröber, Heinz-Werner* [Beratungsbegriff 1991]: Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur. In: *Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.)* : Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart 1991, S. 1 – 35
- Kubr, Milan (Hrsg.)* [Consulting 1996]: Management Consulting. A Guide to the Profession. 3., überarb. Aufl. Genf 1996
- Kuckartz, Udo* [Winmax 1995]: Winmax professionell – computerunterstützte Textanalyse. Handbuch zu Max für Windows professionelle Version 96. Berlin 1995
- Kuckartz, Udo* [Daten 1997]: Qualitative Daten computergestützt auswerten: Methoden, Techniken, Software. In: *Friebertshäuser, Barbara; Pringel, Annedore (Hrsg.)*: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim; München 1997, S. 584 – 595
- Lamnek, Siegfried* [Sozialforschung 1995]: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3., korr. Aufl. München 1995
- Landsberg, Max* [Tao 1998]: Das Tao des Coaching. Effizienz und Erfolg durch meisterhafte Führung. Frankfurt a. M. 1998
- Lawson, Bryan* [Designers 1990]: How Designers Think. 2. Aufl. Oxford 1990
- Leciejewski, Klaus* [Berater 1996]: Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt a. M.; New York 1996
- Leitherer, Eugen* [Industrie-Design 1991]: Industrie-Design. Entwicklung – Produktion – Ökonomie. Stuttgart 1991
- Lenz, Gerd u. a. (Hrsg.)* [Coach 1998]: Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur. Wiesbaden 1998
- Lenzen, Thomas* [Industriedesign 1993]: Industriedesign als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmungen – mit Fallbeispielen. St. Gallen, Univ., Diss., 1993

- Lévi-Strauss, Claude* [Denken 1991]: Das wilde Denken. 8. Aufl. Frankfurt a. M. 1991
- Lippert, Inge; Jürgens, Ulrich; Drüke, Helmut* [Wissen 1996]: Arbeit und Wissen im Produktentstehungsprozeß. In: *Schreyögg, Georg; Conrad, Peter*. Wissensmanagement. Berlin; New York 1996, S. 233 – 261
- Lippitt, Gordon L. und Ronald* [Beratung 1984]: Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Stuttgart 1984
- Logan, Robert J.* [Business Strategy 1997]: Research, Design and Business Strategy. In: *Design Management Journal*, 8. Jg. (1997), Nr. 2, S. 34 – 39
- Looss, Wolfgang* [Partner 1986]: Coaching: Partner in dünner Luft. In: *Manager Magazin*, 15. Jg. (1986), Nr. 8, S. 136 – 140
- Looss, Wolfgang* [Coaching 1991]: Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg Lech 1991 (4. Auflage 1997)
- Looss, Wolfgang* [Personalentwicklung 1992]: Coaching im Kontext von Organisations- und Personalentwicklung. Zusammenfassender Bericht aus zwei Workshops. In: *Wimmer, Rudolf (Hrsg.)*: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992, S. 170 – 175
- Luhmann, Niklas* [Fragen 1992]: Fragen an Niklas Luhmann (Interview). In: *Königswieser, Roswitha; Lutz, Christian (Hrsg.)*: Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. 2., überarb. Aufl. Wien 1992, S. 95 – 111
- Luhmann, Niklas* [Unternehmensberatung 1992]: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: *Königswieser, Roswitha; Lutz, Christian (Hrsg.)*: Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. 2., überarb. Aufl. Wien 1992, S. 236 – 249
- Lullies, Veronika; Bollinger, Heinrich; Weltz, Friedrich* [Wissenslogistik 1993]: Wissenslogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt a. M.; New York 1993
- Maas, Peter; Schüller, Achim; Strasmann, Jochen (Hrsg.)* [Beratung 1992]: Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart 1992
- Maaß, Evelyne; Ritschl, Karsten* [Coaching 1997]: Coaching mit NLP. Erfolgreich coachen in Beruf und Alltag. Ein Übungsbuch. Paderborn 1997
- Maister, David H.* [Höchstleistungen 1995]: Wie man Berater zu Höchstleistungen führt. In: *Wohlgemuth, André; Treichler, Christoph (Hrsg.)*. Unternehmensberatung und Management. Die Partnerschaft zum Erfolg. Zürich 1995, S. 295 – 313
- Mayer, Silke* [Design 1996]: Wettbewerbsfaktor Design. Zum Einsatz von Design im Markt für Investitionsgüter. Hamburg 1996

- Mead, Georg Herbert* [Geist 1991]: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. 8. Aufl. Frankfurt a. M. 1991
- Meyer, Dirk* [Design Management 1994]: Design Management in mittelständischen Unternehmen. Entwicklung eines Modells. Iserlohn 1994
- Meyer-Kortwig, Hans Jörg* [DesignManagement 1997]: DesignManagement als Beratungsangebot. Köln 1997
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike* [ExpertInneninterviews 1991]: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: *Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.):* Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen 1991, S. 441 – 471
- Micklethwait, John; Woolridge, Adrian* [Gesundbeter 1998]: Die Gesundbeter. Was die Rezepte der Unternehmensberater wirklich nützen. Hamburg 1998
- Mingers, Susanne* [Organisationsberatung 1996]: Systemische Organisationsberatung. Ein Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt a. M.; New York 1996 (Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss. 1995)
- Moran, Linda; Musselwhite, Ed; Zenger, John H.* [Team-Coaching 1997]: Effektives Team-Coaching. Teams managen und zum Erfolg führen. Düsseldorf; München 1997
- Neubeiser, Marie-Louise* [Management-Coaching 1990]: Management-Coaching. Der neue Weg zum Manager von morgen. Zürich; Wiesbaden 1990
- Neuberger, Oswald* [Miteinander 1991]: Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 13. Aufl. München 1991
- Neuberger, Oswald* [Beratung 1997]: Rate mal! Phantome, Philosophien und Phasen der Beratung. »Es gibt keine schlechten Berater – nur falsche«. In: Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen, 1997, Heft 19, S. 1 –42
- Nidiaye, Safi u. a.* [Intuition 1997]: Führung durch Intuition. Die entscheidende Wende im Management. Kreuzlingen 1997
- Niedereichholz, Christel* [Unternehmensberatung 1996]: Unternehmensberatung. Bd. 1: Beratungsmarketing und Auftragsaquisition. 2., überarb. Aufl. München 1996
- Nittel, Dieter* [Schullaufbahn 1992]: Gymnasiale Schullaufbahn und Identitätsentwicklung. Eine biographieanalytische Studie. Weinheim 1992
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka* [Organisation 1997]: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M.; New York 1997
- Oakley, Mark* [Design 1990]: Design and Design Management. In: *ders. (Hrsg.):* Design Management. A Handbook of Issues and Methods. Oxford 1990, S. 3 – 14

- Oakley, Mark* [Design Team 1990]: Assembling and Managing a Design Team. In: *ders. (Hrsg.): Design Management. A Handbook of Issues and Methods.* Oxford 1990, S. 325 – 334
- Oakley, Mark (Hrsg.)* [Design Management 1990]: Design Management. A Handbook of Issues and Methods. Oxford 1990
- Oshea, James; Madigan, Charles M.* [Berater 1999]: Berater mit beschränkter Haftung. Macht und Einfluss der Consulting-Firmen. München 1999
- Osterloh, Margit; Wübker, Sigrid* [Wissensmanagement 1998]: Wettbewerbsfähig durch Prozessmanagement und Wissensmanagement. Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs. 1998
- o.V.* [Views 1998]: 18 Views on the definition of Design Management. In: Design Management Journal, 9. Jg. (1998), Nr. 3, S. 14 –19
- Pawlowsky, Peter (Hrsg.)* [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden 1998
- Park, June H.* [Design 1995]: Design als Sinnkonstruktion. Braunschweig, Univ., Diss., 1995
- Pautzke, Gunnar* [Wissensbasis 1989]: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. München, Univ., Diss., 1989
- Perrow, Charles* [Katastrophen 1989]: Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. Frankfurt a. M.; New York 1989
- Peters, Michael* [Design-Management 1990]: Design-Management als unternehmerische Aufgabe. In: *Rat für Formgebung (Hrsg.) : Design-Management.* Düsseldorf; Wien; New York 1990, S. 37 – 43
- Petkoff, Boris* [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Kommunikationstechnologie. 1998
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.:* [Unternehmung 1996]: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden 1996
- Polanyi, Michael* [Wissen 1995]: Implizites Wissen. Frankfurt a. M. 1985
- Powell, Earl* [Design 1990]: Design und Entscheidungen. In: *Rat für Formgebung (Hrsg.) : Design-Management.* Düsseldorf; Wien; New York 1990, S. 89 – 93
- Probst, Gilbert; Büchel, Bettina* [Lernen 1994]: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden 1994
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai* [Wissen 1997]: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden 1997
- Prokopp, Karl* [Schulreform 2000]: Die Innenseite der Schulreform. Fallstudie der Weiterentwicklung einer integrierten Gesamtschule in Hessen während der

- Jahre 1979 – 1993 im Anschluss an die »Institutionalisierung« der Gesamtschulreform, Magdeburg, Diss., Univ., 2000
- Rassam, Clive* [Design 1995]: Design and Corporate Success. Aldershot 1995
- Rauchfuß, Andreas* [Coaching 1997]: Coaching: Hauptsache es hilft – ein Einkaufsratgeber. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, 48. Jg. (1997), Nr. 7, S. 31–33
- Rauen, Christopher* [Coaching 1999]: Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Kornwestheim 1999
- Reinmöller, Patrick* [Wissensbeschaffung 1998]: Wissensbeschaffung und Produktplanung. In: formdiskurs, Nr. 4, o. Jg. (1998), S. 50 – 71
- Rendez, Hellmar; Thiele, Anja* [Erfolgskriterien 1995]: Erfolgskriterien der Designberatung. In: *Internationales Design Zentrum Berlin e.V.*: Designberatung – von der Theorie zur Praxis. Berlin 1995, S. 33 – 35
- Rosenstiel, Lutz von* [Beratung 1991]: Die organisationspsychologische Perspektive der Beratung. In: *Hofmann, Michael; Rosenstiel, Lutz von; Zapotoczky, Klaus (Hrsg.)*: Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater. Stuttgart 1991, S. 167 – 278
- Rotering–Steinberg, Sigrid* [Supervision 1990]: Ein Modell kollegialer Supervision. In: *Pühl, Harald (Hrsg.)*: Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin 1990
- Rieker, Jochen* [Coaching 1997]: Coaching – Berater fürs Leben. In: Manager Magazin, 27. Jg. (1997), Heft 1, S. 178 – 186
- Riemann, Gerd* [Biographie 1987]: Das Fremdwerden der eigenen Biographie. Narrative Interviews mit psychiatrischen Patienten. München 1987
- Rieger, Jacqueline* [Unternehmensberatung/Marketing 1995]: Positionen der Designberatung: Unternehmensberatung/Marketing. In: *Internationales Design Zentrum Berlin e.V.*: Designberatung – von der Theorie zur Praxis. Berlin 1995, S. 18 – 21
- Rivett, David* [Project management 1992]: Project management. In: *Lydiate, Liz (Hrsg.)*: Professional Practise in Design Consultancy. A Design Business Association Guide. London 1992, S. 125 – 137
- Rückle, Horst* [Coaching 1992]: Coaching. Düsseldorf; Wien; New York; Moskau 1992
- Rummel, Carlo* [Designmanagement 1995]: Designmanagement. Integration theoretischer Konzepte und praktischer Fallbeispiele. Wiesbaden 1995 (Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 1994)
- Saynisch, Manfred* [System 1991]: Am Anfang war das System ... Zur Genealogie des Systems-Engineering und des Projektmanagements. In: *Kratky, Karl W.*

- (Hrsg.): Systemische Perspektiven. Interdisziplinäre Beiträge zu Theorie und Praxis. Heidelberg 1991, S. 189 – 206
- Schein, Edgar H.* [Process consulting 2 1987]: Process Consulting. Volume II: Lessons for Managers and Consultants. 2., korr. Aufl. Reading et al. 1987 (1. Aufl. 1969)
- Schein, Edgar H.* [Process consulting 1 1988]: Process Consulting. Volume I: Its Role in Organization Development. 2. Aufl. Reading et al. 1988 (1. Aufl. 1969)
- Schein, Edgar H.* [Organisationsberatung 1993]: Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: *Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch.* Köln 1993, S. 405 – 420
- Schmidt, Gregor* [Business-Coaching 1995]: Business-Coaching. Mehr Erfolg als Mensch und Macher. Wiesbaden 1995
- Schmitz, Christof; Zucker, Betty* [Wissen 1996]: Wissen gewinnt. Knowledge-Flow-Management. Düsseldorf; München 1996
- Schober, Herbert* [Beratung 1991]: Irritation und Bestätigung – die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer macht eigentlich die Veränderung. In: *Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven.* Heidelberg 1991, S. 345 – 370
- Schrädler, Josef* [Unternehmensberatung 1996]: Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Wiesbaden 1996 (Zugl.: München, Univ., Diss., 1995)
- Schreyögg, Astrid* [Coaching 1998]: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach. 3. Aufl. Frankfurt a. M.; New York 1998
- Schreyögg, Georg; Eberl, Peter* [Lernen 1998]: Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten. In: *DBW Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg. (1998), Nr. 4, S. 516 – 536
- Schüppel, Jürgen* [Wissensmanagement 1996]: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden 1996
- Schütte, Anja* [Unternehmensberatung 1996]: Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung. Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung. Frankfurt a. M. et al. 1996 (Zugl.: Gießen, Univ., Diss. 1996)
- Schütze, Fritz* [Erzählungen 1976]: Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldfor-

- sung. In: *Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen: Kommunikative Sozialforschung*. München 1976, S. 159 – 260
- Schütze, Fritz* [Sozialforschung 1978]: Was ist »kommunikative Sozialforschung«? Thesen zur Arbeitstagung »Regionale Sozialforschung«. In: *Gaertner, A.; Herling, S. (Hrsg.): Regionale Sozialforschung. Modellversuch »Soziale Studiengänge« an der Gesamthochschule Kassel*. Kassel 1978, S. 117 – 131
- Schütze, Fritz* [Prozeßstrukturen 1981]: Prozeßstrukturen des Lebenslaufs. In: *Matthes, Joachim; Pfeifenberger, Arno; Stosberg, Manfred (Hrsg.): Biographie in handlungswissenschaftlicher Perspektive*. Nürnberg 1981, S. 67 – 156
- Schütze, Fritz* [Repräsentation 1982]: Narrative Repräsentation kollektiver Schicksalsbetroffenheit. In: *Lämmert, Eberhard (Hrsg.): Erzählforschung*. Stuttgart 1982, S. 568 – 590
- Schütze, Fritz* [Biographieforschung 1983]: Biographieforschung und narrative Interviews. In: *Neue Praxis*, 13. Jg (1983), Heft 3, S. 283 – 293
- Schütze, Fritz* [Arbeitsbogen 1984]: Arbeitsbogen nach Anselm Strauss. Manuskript. Kassel 1984
- Schütze, Fritz* [Figuren 1984]: Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: *Kohli, Martin; Robert, Günther (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit. Neue Beiträge und Forschungsperspektiven*. Stuttgart 1984, S. 78 – 117
- Schütze, Fritz* [Tätigkeitsstudien 1984]: Tätigkeitsstudien zu Arbeitsabläufen. Zur Veränderung der »sozialen Grammatik« von Arbeit. Vorschlag zu einer Konferenzserie am Zentrum für Interdisziplinäre Forschung in Bielefeld. Manuskript, Kassel 1984
- Schütze, Fritz* [Interview 1987]: Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. Teil I: Merkmale von Alltagserzählungen und was wir mit ihrer Hilfe erkennen können. Studienbrief der Fernuniversität Hagen, Fachbereich Erziehungs- und Sozialwissenschaften. Hagen 1987 (weitere Teile sind nicht erschienen)
- Schütze, Fritz* [Biographieanalyse 1991]: Biographieanalyse eines Müllerlebens – Innovationsbereitschaft als Familientradition und Lebensführungshabitus: Wie die Müllerfamilie Berger die Krise des Mühlensterbens um die Jahrhundertwende und in den Fünfziger Jahren überwunden hat. In: *Scholz, Th. H. (Hrsg.): Wasser- und Windmühlen in Kurhessen und Waldeck-Pyrmont*. Kaufungen 1991, S. 206 – 227
- Schütze, Fritz* [Supervision 1994]: Strukturen des professionellen Handelns, biographische Betroffenheit und Supervision. In: *Supervision*, o. Jg. (1994), Heft 26 (Nov.), S. 10 – 39
- Schütze, Fritz* [Verlaufskurven 1995]: Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. In: *Krüger, Heinz-*

- Hermann; Marotzki, Winfried (Hrsg.):* Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen 1995, S. 116 – 157
- Schütze, Fritz* [Arbeitsschritte 1996]: Arbeitsschritte zu einem theoretischen Modell. Transkription eines Vortrags am Graduiertenkolleg Schulentwicklungsforschung in Kassel am 25. April 1996
- Schütze, Fritz* [Veränderungsprozesse 1996]: Ein biographieanalytischer Beitrag zum Verständnis von kreativen Veränderungsprozessen: die Kategorie der Wandlung. Manuskript. Magdeburg 1996
- Schütze, Fritz* [Management 1997]: Professionalisierungstendenzen im Management und die (meta-) professionelle Beratungs- und Verhandlungsberufe im Wirtschaftssektor. Manuskript. Magdeburg 1997
- Schütze, Fritz u. a.* [Paradoxien 1996]: Überlegungen zu Paradoxien des professionellen Lehrerhandelns in den Dimensionen der Schulorganisation. In: *Helsper, Werner; Krüger, Heinz-Hermann; Wenzel, Hartmut (Hrsg.):* Schule und Gesellschaft im Umbruch. Band 1. Theoretische und internationale Perspektiven. Weinheim 1996, S. 333 – 377
- Schwan, Konrad; Seipel, Kurt G.* [Unternehmensberatung 1999]: Erfolgreich beraten. Grundlagen zur Unternehmensberatung. München 1999
- Schwertfeger, Bärbel* [Psyche 1998]: Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. 2., durchges. Aufl. Frankfurt a. M.; New York 1998
- Seim, Iris; Seim, Anders J.B.* [Konflikt-Coaching 1996]: Konflikt-Coaching. Wege vom Konflikt zur Synergie. In: *Buchner, Dietrich; Lasko, Wolf W. (Hrsg.):* Vorsprung im Wettbewerb. Ganzheitliche Veränderungen, Netzwerke, Synergie, Empowerment, Coaching – das Veränderungshandbuch von Winners's Edge. Wiesbaden 1996, S. 240 – 249
- Selvini Palazzoli, Mara u. a.* [Kulissen 1993]: Hinter den Kulissen der Organisation. 5. Aufl. Stuttgart 1993
- Selvini Palazzoli, Mara u. a.* [Paradoxon 1985]: Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. 4. Aufl. Stuttgart 1985
- Senge, Peter* [Disziplin 1996]: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1996
- Spies, Heinrich* [Designmanagement 1993]: Integriertes Designmanagement. Köln, Univ., Diss., 1993
- Spöhring, Walter* [Sozialforschung 1989]: Qualitative Sozialforschung. Stuttgart 1989
- Staehe, Wolfgang H.* [Management 1991]: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6., überarb. Aufl. München 1991

- Staute, Jörg* [Consulting-Report 1996]: Der Consulting-Report. Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt a. M.; New York 1996
- Stehberger, Ludwig* [Projektauftrag 1997]: Projektauftrag, Projektplanung und Projektorganisation aus systematischer Sicht. In: *König, Eckard; Volmer, Gerda*: Praxis der systemischen Organisationsberatung. Weinheim 1997, S. 26 – 35
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg* [Management 1993]: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 1993
- Steinmeier, Ina* [Industriedesign 1998]: Industriedesign als Innovationsfaktor für Investitionsgüter. Ein Beitrag zum designorientierten Innovationsmanagement. Frankfurt a. M. 1998 (Zugl.: Dresden, Univ., Diss., 1997)
- Steyrer, Johannes* [Unternehmensberatung 1991]: »Unternehmensberatung«. Stand der deutschsprachigen Theoriebildung und empirischen Forschung. In: *Hofmann, Michael (Hrsg.)*: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 1 – 44
- Stewart, Thomas A.* [Produktionsfaktor 1998]: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München; Wien 1998
- Strasser, Hansjörg* [Unternehmensberatung 1993]: Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden. Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses. Zürich, Univ., Diss., 1993
- Strauss, Anselm L.; Glaser, Barney* [Theory 1967]: The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago 1967
- Strauss, Anselm L.* [Labour 1995]: Work and the Division of Labour. In: *Sociological Quarterly*, 26. Jg. (1985), Nr. 1, S. 1 – 19
- Strauss, Anselm L. u. a.* [Gefühlsarbeit 1990]: Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32. Jg. (1980), S. 629 – 651
- Strauss, Anselm L.* [Sozialforschung 1994]: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München 1994
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet* [Theory 1996]: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim 1996
- Strauss, Anselm u. a.* [Organization 1985]: Social Organization of Medical Work. Chicago; London 1985
- Südmersen, Inge* [Interviews 1983]: Hilfe, ich ersticke in Texten! Eine Anleitung zur Aufarbeitung narrativer Interviews. In: *Neue Praxis*, 13. Jg. (1983), Heft 3, S. 294 – 306

- Thomas, Angela M.* [Coaching 1998]: Coaching in der Personalentwicklung. Bern et al. 1998
- Titscher, Stefan* [Intervention 1991]: Intervention. Zu Theorie und Techniken der Einmischung. In: *Hofmann, Michael (Hrsg.)*. Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg 1991, S. 309 – 343
- Titscher, Stefan* [Beratung 1997]: Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten. Wien 1997
- Topalian, Alan* [Design Projects 1980]: The Management Of Design Projects. London 1980
- Verein Deutscher Ingenieure* [Innovation 1997]: Statusbericht Design und Innovation. Düsseldorf 1997
- Vogelauer, Werner (Hrsg.)* [Coaching-Praxis 1998]: Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. Landsberg 1998 (2. Auflage 1999)
- Vogelsang, Günther* [Universalberatung 1992]: Universalberatung. Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung. Köln, Univ., Diss., 1992
- Wacker, Wilhelm W.* [Management-Beratung 1991]: Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung der Wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Berlin 1991
- Wagner, Helmut; Reineke, Rolf-Dieter (Hrsg.)* [Beratung 1992]: Beratung von Organisationen. Philosophien – Konzepte – Entwicklungen. Wiesbaden 1992
- Wagner, Rainer H.* [Komplexität 1990]: Unternehmensberatung und das Management von Komplexität. In: *Fisch, Rudolf; Boos, Margarete (Hrsg.)*. Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen. Konzepte, Fallbeispiele, Strategien. Konstanz 1990, S. 317-327
- Wahren, Heinz-Kurt E.* [Unternehmen 1996]: Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin; New York 1996
- Walker, David* [War 1990]: Managers and Designers. Two Tribes at War?. In: *Oakley, Mark (Hrsg.)*. Design Management. A Handbook of Issues and Methods. Oxford 1990, S. 145 – 154
- Weiss, Thomas* [Einzelberatung 1992]: Einzelberatung in der Personalentwicklung. In: *Königswieser, Roswitha; Lutz, Christian (Hrsg.)*. Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. 2., überarb. Aufl. Wien 1992, S. 285 – 297
- Weiß, Josef* [Selbst-Coaching 1991]: Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen. 2. Aufl. Paderborn 1991

- Weßling, Mathias* [Coaching 1999]: Coaching von Managern. Konzepte, Praxis-einsatz, Erfahrungsberichte. Baden-Baden 1999
- Whitmore, John* [Coaching 1995]: Coaching für die Praxis. Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. 2. Aufl., Frankfurt a. M.; New York 1995
- Wilke, Helmut* [Wissensmanagement 1998]: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998
- Wimmer, Rudolf (Hrsg.)* [Organisationsberatung 1992]: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992
- Wimmer, Rudolf* [Beratung 1992]: Was kann Beratung leisten? Zum Interventions-repertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsbera-tung. In: *ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte.* Wiesbaden 1992, S. 59–111
- Wohlgemuth, André* [Organisationsberatung 1991]: Der Makrotrend in der ganz-heitlichen Organisationsberatung. In: *Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven.* Heidelberg 1991, S. 137 – 163
- Wohlgemuth, André; Treichler, Christoph (Hrsg.)* [Unternehmensberatung 1995]: Unternehmensberatung und Management. Die Partnerschaft zum Erfolg. Zü-richt 1995
- Zimmermann, Klaus A.* [Klasse 1997]: Kasse ohne Klasse. Unternehmensberater auf dem Prüfstand. Landsberg 1997
- Zindler, Johann* [Produkterfolg 1996]: Den neuen Produkterfolg realisieren. In: *Buck, Alex; Vogt, Matthias (Hrsg.): Designmanagement. Was Produkte wirklich erfolgreich macht.* Wiesbaden 1996, S. 85 – 118
- Zwingmann, Elke u. a.* [Dissens 1998]: Management von Dissens: Die Kunst sys-tematischer Beratung von Organisationen. Frankfurt a. M.; New York 1998

Lebenslauf des Verfassers

Andreas Knierim

- | | |
|---------------|---|
| 1962 | Geboren in Kassel |
| 1981 | Abitur an der Albert-Schweitzer-Schule, Kassel |
| 1981 bis 1989 | Studium Wirtschaftswissenschaften an der Universität Gesamthochschule Kassel, Diplomarbeiten zu den Themen »Corporate Identity als zentrale Kommunikationsstrategie des identitätsorientierten Unternehmens« und »Design als psychologische und ökonomische Determinante des Marktes« |
| 1985 bis 1987 | Freier Aufnahmeleiter des Hessischen Rundfunks im Studio Kassel |
| 1985 bis 1988 | Freier Unternehmensberater von Domo Bausysteme in Kassel |
| 1986 bis 1988 | Mitarbeiter im Schwerpunkt Management und Marketing, Universität Gesamthochschule Kassel |
| 1987 | Stellvertretender Leiter der Pressestelle der documenta 8 in Kassel |
| 1988 | Gründungsmitglied des studentischen Vereins Markt + Vision in Kassel |
| 1988 bis 1996 | Selbständiger Unternehmensberater in den Bereichen Public Relations, Eventmanagement, Designmanagement und Marketingkommunikation |
| 1995/96 | Teilhaber von Global Mind Network mit Sitz in Lanzarote |
| 1996/97 | Leiter Marketing und Öffentlichkeitsarbeit documenta X |
| 1996 bis 1998 | Gast des Forschungskolloquiums am Institut für Soziologie, Prof. Dr. Fritz Schütze, Lehrstuhl für Mikrosoziologie, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg |
| seit 1997 | Freiberuflicher Berater und Coach mit Klienten aus Industrie, Design und Kultur |

21.12.1999 Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität
Gesamthochschule Kassel