

Die Non-Elbow Design Methode

Wie Wohlwollen zu
Orientierung, Vertrauen
und guter Gestaltung wird

Ein Manual der
Non-Elbow-Society



Wolfgang Baumbast

CC BY 4.0

X-NESS PUBLISHING

Die Non-Elbow Design Methode

Wie Wohlwollen zu Orientierung, Vertrauen und
Guter Gestaltung wird

Manual der Non-Elbow-Society · III

Wolfgang Baumbast

X-ness Publishing · Ebingen 2026 · CC BY 4.0

Die Non-Elbow Design Methode

Wie Wohlwollen zu Orientierung, Vertrauen und Guter
Gestaltung wird

Manual der Non-Elbow-Society · III

Impressum

Impressum

© 2026 Wolfgang Baumbast

Alle Rechte vorbehalten.

Lizenz

Creative Commons CC BY 4.0

creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Verlag

X-ness Publishing · Wolfgang Baumbast

Georg-Zoller-Str. 21 · 89584 Ehingen an der Donau

baumbast.de · info@baumbast.de

Marke

X-ness® DPMA Nr. 30 2024 245 473 · 13.12.2024

ISBN

ISBN (Taschenbuch): 978-3-912712-28-5

ISBN (E-Book): 978-3-912712-29-2

ISBN (reserviert): 978-3-912712-30-8

Satz und Layout

KI-gestützt mit Claude (Anthropic) · Playfair Display · DM Sans

Cover- und Einbandgestaltung

KI-gestützt mit ChatGPT (OpenAI)

1. Auflage 2026

Die Non-Elbow Design Methode

**Wie Wohlwollen
zu Orientierung, Vertrauen
und Guter Gestaltung wird**

Ein Manual der Non-Elbow-Society

Inhaltsverzeichnis

Vorwort · Warum dieses Buch entstanden ist

Teil I — Design als Energiemanagement

Kapitel 1 · Design ist Energiemanagement

- 1.1 Warum Design mehr ist als Gestaltung
- 1.2 Die Welt als Bach

Teil II — Das Bachmodell in der Praxis

Kapitel 2 · Das persönliche Bachbett

- 2.1 Das Missverständnis
- 2.2 Der Preis der Freiheit
- 2.3 Derselbe Energieeintrag – unterschiedliche Wirkung
- 2.4 Vom Ich zum Wir
- 2.5 Die Verantwortung für dein Bachbett

Kapitel 3 · Das gesellschaftliche Bachbett

- 3.1 Freiheit macht Unterschiede sichtbar
- 3.2 Vielfalt ist die Folge der Freiheit
- 3.3 Die Kunst, Unterschiedlichkeit auszuhalten
- 3.4 Die Non-Elbow-Society
- 3.5 Aushandlung ist nicht gleich verteilt

Kapitel 4 · Das institutionelle Bachbett

- 4.1 Die unsichtbare Infrastruktur
- 4.2 Gestalten statt verwalten
- 4.3 Die Reduktion der Aushandlungslast
- 4.4 Die unsichtbare Eleganz

Kapitel 5 · Die Haltung hinter der Gestaltung

- 5.1 Gestaltung beginnt mit Wohlwollen
- 5.2 Klarheit ist Respekt
- 5.3 Übernimm die Denkarbeit
- 5.4 Gestaltung ist Dienstleistung

Kapitel 6 · Die Prinzipien guter Gestaltung

- 6.1 Beginne beim Menschen
- 6.2 Gestalte den guten Weg
- 6.3 Reduziere Entscheidungen

6.5 Der Nutzer hat immer recht

Kapitel 7 · Alles ist Gestaltung

7.1 Die Welt als gestaltbares Bachbett

7.2 Jeder Mensch ist Gestalter

7.3 Gestaltung gestaltet den Menschen

7.4 Kleine Gestaltung – große Wirkung

7.5 Jeder kann das Bachbett erweitern

Teil III — Das Gestaltungslabor

Kapitel 8 · Fallstudien

8.1 Die Welt mit neuen Augen sehen

8.2 Fallstudie: Der Supermarkt

8.3 Fallstudie: Die Behörde

8.4 Fallstudie: Die Unternehmenswebsite

8.5 Fallstudie: Die Visitenkarte

Teil IV — Die Non-Elbow Design Methode

Kapitel 9 · Der Werkzeugkasten

9.1 Überblick: Die zehn Werkzeuge

9.2 Werkzeug 1: Die Bachbett-Analyse

9.3 Werkzeug 2: Die Aushandlungslast-Analyse

9.4 Werkzeug 3: Die Energiefluss-Analyse

9.5 Werkzeug 4: Die Orientierungskarte

9.6 Werkzeug 5: Die Entscheidungsanalyse

9.7 Werkzeug 6: Der Denkarbeits-Check

9.8 Werkzeug 7: Die Vertrauensanalyse

9.9 Werkzeug 8: Die Rückkopplungsanalyse

9.10 Werkzeug 9: Die Reduktionswerkstatt

9.11 Werkzeug 10: Der Non-Elbow-Test

Teil V — Die Non-Elbow-Marke

Kapitel 10 · Marken gestalten Vertrauen

10.1 Marken gestalten Vertrauen

10.2 Die Marke entsteht im Bachbett

10.3 Konsistenz schlägt Perfektion

10.4 Markenführung ist Orientierungsführung

10.5 Große Marken setzen Energie frei

Teil VI — Die Kultur der Gestaltung

Kapitel 11 · Haltung und Kultur

- 11.1 Gestaltung beginnt mit Haltung
- 11.2 Wohlwollen ist der Anfang
- 11.3 Haltung kommt vor Gestaltung
- 11.4 Wenn Haltung zur Kultur wird

Kapitel 12 · Die Zukunft

- 12.1 Die Zukunft gehört den Non-Elbows

Vorwort

Warum dieses Buch entstanden ist

Design ist niemals neutral.

Jede Gestaltung verändert etwas.

Sie erleichtert Orientierung.

Oder sie erschwert sie.

Sie schafft Vertrauen.

Oder Misstrauen.

Sie setzt Energie frei.

Oder sie bindet sie.

Deshalb verstehe ich Design nicht als Dekoration.

Ich verstehe Design als Energiemanagement.

Dieses Buch ist nicht entstanden, weil ich Designer bin.

Es ist entstanden, weil ich verstehen wollte,

warum moderne Gesellschaften trotz ihres Wissens und ihrer technischen Möglichkeiten so viel Energie verlieren.

Nicht durch fehlende Intelligenz.

Nicht durch mangelnden guten Willen.

Sondern durch unnötige Reibung.

Durch schlecht gestaltete Prozesse.

Durch unverständliche Kommunikation.

Durch komplizierte Systeme.

Ich nenne diesen unsichtbaren Energieverlust

Aushandlungslast.

Sie entsteht überall dort, wo Menschen unnötig suchen, nachfragen, warten oder Missverständnisse ausräumen müssen.

Gute Gestaltung tut deshalb weit mehr,
als Dinge schön zu machen.

Sie reduziert Reibung.

Sie schenkt Orientierung.

Sie schützt Aufmerksamkeit.

Sie vergrößert den Handlungsspielraum des Menschen.

Dieses Buch richtet sich nicht nur an Designer.

Es richtet sich an alle, die gestalten.

An Unternehmer.

An Lehrer.

An Führungskräfte.

An Entwickler.

An Architekten.

An Politiker.

An Autoren.

An Eltern.

Denn jeder Mensch gestaltet.

Mit jedem Gespräch.

Mit jeder E-Mail.

Mit jedem Formular.

Mit jedem Raum.

Mit jeder Entscheidung.

Gestaltung ist eine Form des Wohlwollens.

Nicht als Stil.

Nicht als Trend.

Sondern als bewusste Entscheidung,

die Energie anderer Menschen

nicht unnötig zu verbrauchen.

Vielleicht lässt sich die Idee dieses Buches auf einen
einzigen Satz verdichten:

**Große Gestaltung macht den guten Weg zum
einfachen Weg.**

Wenn dich dieses Buch dazu anregt,

künftig nicht zuerst zu fragen,

„Wie kann ich mehr Aufmerksamkeit erzeugen?“,

sondern,

**„Wie kann ich dem Menschen das Leben leichter
machen?“**,

dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Denn jede vermiedene Reibung,

jede gewonnene Klarheit

und jede erleichterte Begegnung

ist ein kleiner Beitrag zu einer Welt,

in der mehr Energie für das Wesentliche bleibt.

Für Kreativität.

Für Zusammenarbeit.

Für Entwicklung.

Für Wonne.

Teil I

**Gutes Design reduziert die Reibungsflächen
und damit die Aushandlungslast**

Kapitel 1

1.1 Warum Design mehr ist als Gestaltung

Design ist Energiemanagement

Die meisten Menschen

denken bei Design

an Formen.

An Farben.

An Logos.

An schöne Oberflächen.

Ich nicht.

Für mich beginnt Design

dort,

wo Gestaltung

den Energiefluss

zwischen Menschen verändert.

Ein Formular

kann dir

fünf Minuten schenken.

Oder zwanzig Minuten nehmen.

Eine Website

kann dich

sofort ans Ziel führen.

Oder dich

durch endlose Menüs schicken.

Ein Gespräch
kann Klarheit schaffen.
Oder neue Missverständnisse erzeugen.
Gestaltung
ist deshalb
niemals neutral.
Sie entscheidet,
ob Energie
fließt
oder verloren geht.
Darum verstehe ich
Design
nicht als Dekoration.
Nicht als Stil.
Nicht als Geschmack.
Sondern als
Energiemanagement.
Wenn Gestaltung
Zeit spart,
Orientierung schenkt
und Reibung reduziert,
setzt sie Energie frei.
Wenn sie
verwirrt,
überfordert
oder unnötig kompliziert ist,

bindet sie Energie.

So einfach

ist der Maßstab.

Deshalb lautet

die wichtigste Frage

nicht:

Ist diese Gestaltung schön?

Sondern:

Erleichtert sie dem Menschen den Weg?

Wenn die Antwort

Ja lautet,

ist sie

gut gestaltet.

Leitsatz

Design ist die Kunst, menschliche Energie für das Wesentliche freizusetzen.

1.2 Die Welt als Bach

Das Bachmodell als Grundmetapher

Die Natur besitzt eine erstaunliche Eigenschaft.

Sie löst viele Probleme,

ohne darüber nachdenken zu müssen.

Ein Bach fragt nicht,

wie Wasser fließen soll.

Er fließt.

Nicht,

weil er klug wäre.

Sondern,

weil sein Bachbett

den Fluss ermöglicht.

Genau darin liegt eine tiefe Erkenntnis.

Nicht das Wasser

entscheidet über die Qualität des Flusses.

Sondern das Bachbett.

Dieses einfache Naturbild bildet die Grundlage der gesamten Non-Elbow-Society.

Denn auch menschliche Energie

möchte fließen.

Neugier.

Vertrauen.

Kreativität.

Leistungsbereitschaft.

Mitgefühl.

Kooperation.

Sie alle sind bereits vorhanden.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht:

Wie erzeugen wir mehr Energie?

Sondern:

Warum kann die vorhandene Energie oft nicht frei fließen?

Die eigentliche Stellschraube

Unsere Gesellschaft versucht häufig,
den Menschen zu verändern.

Sie motiviert.

Kontrolliert.

Belehrt.

Reguliert.

Doch vielleicht
liegt das Problem
gar nicht im Wasser.

Vielleicht
liegt es
im Bachbett.

Die acht Elemente des Bachmodells

Das Bachmodell besteht aus acht
leicht verständlichen Elementen.

Gemeinsam bilden sie
eine Sprache,
mit der sich
nahezu jede Form
menschlicher Gestaltung
beschreiben lässt.

1. Der Energieeintrag

Jeder Bach
beginnt
mit einem Energieeintrag.
Regen.
Schneesmelze.
Quellen.
Sie bestimmen,
wie viel Wasser
durch das Bachbett
fließt.

Übertragen
auf unsere Gesellschaft
steht der Energieeintrag
für alle Kräfte,
die menschliche Aktivität

verstärken.

Informationsdichte.

Digitalisierung.

Künstliche Intelligenz.

Globalisierung.

Wirtschaftswachstum.

Geldmengenausweitung.

Soziale Medien.

Individualisierung.

Krisen.

Emotionale Ereignisse.

Narzisstische Triebenergie.

Der Energieeintrag

ist

nur begrenzt

steuerbar.

Deshalb

besteht gute Gestaltung

nicht darin,

die Energie

zu verringern.

Sondern darin,

das Bachbett

an die neue Energiemenge

anzupassen.

2. Das Wasser

Das Wasser

steht

für die menschliche Energie.

Für alles,

was Menschen

einbringen können.

Aufmerksamkeit.

Zeit.

Ideen.

Vertrauen.

Mut.

Mitgefühl.

Kreativität.

Leistungsbereitschaft.

Diese Energie

ist bereits vorhanden.

Sie muss

nicht erzeugt werden.

Sie muss

gut geleitet werden.

3. Das Bachbett

Das Bachbett

ist

die gestaltete Umwelt.

Es umfasst alles,
was menschliches Handeln
beeinflusst.

Institutionen.

Unternehmen.

Gesetze.

Produkte.

Digitale Systeme.

Gebäude.

Prozesse.

Sprache.

Kultur.

Das Bachbett
entscheidet,
ob Energie
reibungslos fließen kann.

Oder
ob sie
gebunden wird.

4. Die Ufer

Die Ufer
geben Orientierung.
Sie begrenzen

den Fluss,
ohne ihn
unnötig einzuengen.
Ein Bach
ohne Ufer
verliert seine Richtung.
Er wird zum Sumpf.
Eine Gesellschaft
ohne Orientierung
verliert ihren Zusammenhalt.
Freiheit
braucht Orientierung.
So wie
ein Fluss
seine Ufer braucht.

5. Die Felsen

Felsen
stehen
für unnötige Hindernisse.
Komplizierte Abläufe.
Unverständliche Sprache.
Überflüssige Regeln.
Misstrauen.
Schlecht gestaltete Formulare.

Unklare Zuständigkeiten.

Silos.

Jeder unnötige Felsen

erzeugt

Reibung.

Je größer

der Energieeintrag,

desto größer

die Turbulenzen

hinter dem Felsen.

6. Die Engstellen

Engstellen

entstehen dort,

wo zu viele Menschen,

zu viele Informationen,

zu viele Entscheidungen

oder

zu viele Interessen

durch dieselbe Öffnung

müssen.

Das ist

der Flaschenhals.

Hier entsteht

Aushandlungslast.

Nicht,

weil Menschen

schwierig wären.

Sondern,

weil das Bachbett

zu eng

geworden ist.

7. Die Strömung

Die Strömung

zeigt,

wie gut

das gesamte System

funktioniert.

Ein ruhiger Fluss

verliert

wenig Energie.

Ein turbulenter Fluss

verliert

viel Energie.

Die Strömung

ist deshalb

kein eigenes Element.

Sie ist

das Ergebnis
aller anderen Faktoren.
Energieeintrag.
Bachbett.
Ufer.
Felsen.
Engstellen.
Gemeinsam bestimmen sie,
ob Energie
konstruktiv
oder chaotisch
fließt.

8. Das Meer

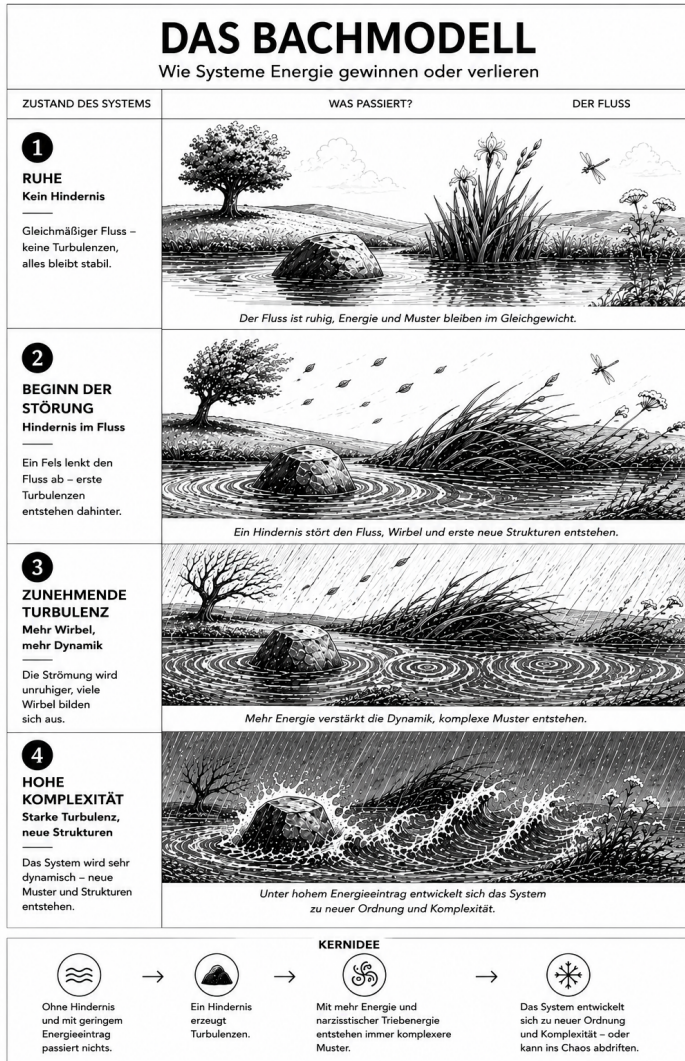
Jeder Bach
fließt schließlich
ins Meer.
Das Meer
steht
für die
kultivierte Individualgesellschaft.
Für einen Zustand,
in dem
unzählige einzelne Flüsse
zu einem

größeren Ganzen
zusammenfinden.
Ohne
ihre Eigenart
aufzugeben.
Vielfalt
bleibt erhalten.
Und dennoch
entsteht
Einheit.
Nicht
durch Gleichmacherei.
Sondern
durch ein gut gestaltetes
gemeinsames Bachbett.

Die wichtigste Erkenntnis

Das Entscheidende
am Bachmodell
ist einfach.
Den Energieeintrag
können wir
nur selten beeinflussen.
Das Wasser
wollen wir

nicht verändern.
Deshalb
richten wir
unsere Aufmerksamkeit
auf das,
was gestaltbar ist.
Wir erweitern
das Bachbett.
Wir beseitigen
unnötige Felsen.
Wir entschärfen
Engstellen.
Wir schaffen
Orientierung.
Dadurch
kann auch
ein großer Energieeintrag
geordnet
und konstruktiv
fließen.
Genau das
ist
der eigentliche Sinn
guter Gestaltung.



Das Bachmodell als Denkwerkzeug

Von diesem Punkt an

werden wir

immer wieder

auf das Bachmodell

zurückkommen.

Nicht,

weil es

jede Frage beantwortet.

Sondern,

weil es hilft,

die richtigen Fragen

zu stellen.

Wenn etwas

nicht funktioniert,

fragen wir

künftig nicht zuerst:

Was stimmt mit den Menschen nicht?

Sondern:

Ist der Energieeintrag gestiegen?

Ist das Bachbett noch groß genug?

Wo liegen unnötige Felsen?

Wo entstehen Engstellen?

Fehlt Orientierung?

Warum wird die Strömung turbulent?

Diese kleine Veränderung

der Perspektive
führt häufig
zu völlig anderen Lösungen.
Mit Hilfe des Bachmodells
können wir den Fluss unserer Energien managen.
Wir erkennen unnötige Reibungsflächen,
Engstellen und Flaschenhälse.
Unliebsame Strömungshindernisse.
Steigende Energieeinträge.
Veränderte Komplexitätsgrade.
Und genau darin
liegt
der Charme
dieser Metapher.
Mein Ziel ist es,
durch kluges Design
und elegante Gestaltungen
unnötige Reibungsflächen
und damit Aushandlungslast
zu reduzieren
Wie wir noch sehen werden
kann das große Mengen
an gestauten Energien freisetzen

Leitsatz

Große Gestaltung versucht weder den Energieeintrag noch das Wasser zu verändern. Sie gestaltet das Bachbett so, dass auch große Energiemengen ihre Kraft konstruktiv entfalten können.

Teil II

Das Bachmodell in der Praxis

Kapitel 2

2.1 Das Missverständnis

Es gibt einen weitverbreiteten Irrtum.

Viele Menschen glauben, unsere Zeit leide unter zu viel Freiheit.

Sie verweisen auf Orientierungslosigkeit, Überforderung, Einsamkeit und Entscheidungsstress.

Sie beobachten, wie Menschen zwischen unzähligen Möglichkeiten schwanken, sich in Identitätsfragen verlieren und immer häufiger erschöpft wirken.

Dann ziehen sie den naheliegenden Schluss:

Die Freiheit ist das Problem.

Doch dieser Schluss ist falsch.

Freiheit erzeugt keine Überforderung.

Sie macht lediglich sichtbar, was vorher verborgen war.

Solange das Leben in festen Bahnen verläuft, müssen wir nur wenige Entscheidungen treffen.

Familie, Tradition, Religion, gesellschaftliche Rollen und staatliche Vorgaben übernehmen einen großen Teil der Orientierung.

Das Leben fließt in einem vorgegebenen Bett.

Je individueller eine Gesellschaft jedoch wird, desto mehr Verantwortung wandert zum Einzelnen.

Plötzlich entscheiden wir selbst über unseren Beruf, unsere Beziehungen, unsere Lebensweise, unsere

Überzeugungen und unsere Zukunft.

Die Zahl der Möglichkeiten wächst.

Damit wächst auch die Zahl der täglichen
Aushandlungen.

Viele deuten diese Entwicklung als Scheitern der
Individualisierung.

Ich sehe das anders.

Die Individualisierung hat uns nicht krank gemacht.

Sie hat lediglich etwas sichtbar gemacht, das schon
immer vorhanden war:

die Größe unseres inneren Bachbetts.

Ein schmaler Bach gerät bereits durch einen
bescheidenen Energieeintrag und einen kleinen Stein in
heftige Turbulenzen.

Ein breiter Fluss umströmt denselben Stein beinahe
müheless.

Der Unterschied liegt nicht im Hindernis.

Der Unterschied liegt im verfügbaren Raum.

Genau darin besteht das Missverständnis unserer Zeit.

Wir diskutieren über immer neue Felsen.

Über Politik.

Über Krisen.

Über den Arbeitsmarkt.

Über Digitalisierung.

Über Migration.

Über Inflation.

Über den Klimawandel.

Doch viel seltener stellen wir eine andere Frage:

Wie weit ist eigentlich das Bachbett, durch das all diese Herausforderungen fließen müssen?

Diese Frage bildet den Ausgangspunkt dieses Buches.

Denn die kultivierte Individualgesellschaft braucht nicht weniger Freiheit.

Sie braucht Menschen mit einem größeren inneren Raum.

Erst wenn wir diesen Zusammenhang verstehen, erkennen wir, warum dieselbe Welt den einen Menschen überfordert, während sie für einen anderen zur Quelle von Wachstum, Kreativität und Gelassenheit wird. Dann wird sichtbar, dass die eigentliche Aufgabe nicht darin besteht, alle Felsen aus dem Fluss zu räumen, sondern das Bachbett zu erweitern, durch das das Leben fließt.

2.2 Der Preis der Freiheit

Freiheit ist kein Zustand.

Freiheit ist eine Aufgabe.

Jede neue Freiheit eröffnet Möglichkeiten.

Und jede neue Möglichkeit verlangt nach einer Entscheidung.

Früher wurden viele Entscheidungen bereits getroffen, bevor ein Mensch überhaupt geboren wurde.

Die Familie.

Der Beruf.

Die Religion.

Der Freundeskreis.

Die gesellschaftliche Rolle.

Der Lebensweg.

Das alles bildete ein stabiles Bachbett.

Es war eng.

Aber es war eindeutig.

Heute ist das anders.

Du entscheidest selbst.

Wie du leben möchtest.

Woran du glaubst.

Wen du liebst.

Wo du arbeitest.

Wie du deine Kinder erziehst.

Wie du dein Leben gestaltetest.

Jede dieser Freiheiten ist ein Gewinn.

Doch jede Freiheit erweitert zugleich den Raum
möglicher Entscheidungen.

Damit wächst auch die innere Aushandlung.

Nicht,

weil Freiheit schlecht wäre.

Sondern,

weil Freiheit Verantwortung bedeutet.

Freiheit braucht innere Stabilität

Eine individualisierte Gesellschaft stellt deshalb neue Anforderungen.

Nicht an den Staat.

Nicht an die Wirtschaft.

Sondern zunächst an den Menschen selbst.

Je größer die Freiheit,
desto größer muss auch die Fähigkeit werden,
mit Unsicherheit umzugehen.

Wer ständig Bestätigung sucht,
wird unter Freiheit leiden.

Wer jede Kritik als Angriff empfindet,
wird unter Freiheit leiden.

Wer seine Identität ausschließlich aus dem Urteil
anderer ableitet,
wird unter Freiheit leiden.

Nicht,
weil Freiheit zu groß geworden ist.

Sondern,
weil das innere Bachbett
zu klein geblieben ist.

Mehr Freiheit verlangt ein größeres Bachbett

Genau hier liegt der eigentliche Entwicklungsschritt der modernen Gesellschaft.

Wir haben unsere äußeren Freiheiten in den vergangenen Jahrhunderten enorm erweitert.

Unsere inneren Fähigkeiten sind jedoch nicht im gleichen Maß gewachsen.

Zwischen beiden Entwicklungen entsteht eine Lücke.

Diese Lücke erleben viele Menschen als Überforderung.

Doch Überforderung ist kein Beweis dafür,
dass Freiheit gescheitert ist.

Sie zeigt lediglich,
dass die innere Entwicklung
mit der gesellschaftlichen Entwicklung
nicht Schritt gehalten hat.

Die eigentliche Herausforderung unserer Zeit

Deshalb lautet die entscheidende Frage nicht:

Wie können wir Freiheit wieder begrenzen?

Sondern:

**Wie können Menschen lernen, Freiheit souverän zu
gestalten?**

Die Zukunft gehört nicht den Menschen,
die die wenigsten Probleme haben.
Sie gehört den Menschen,
deren inneres Bachbett groß genug ist,
mit den unvermeidlichen Herausforderungen des
Lebens gelassen umzugehen.

Leitsatz

*Der Preis der Freiheit ist nicht Überforderung. Der Preis
der Freiheit ist die Aufgabe, innerlich mitzuwachsen.*

2.3 Derselbe Energieeintrag – unterschiedliche Wirkung

Stell dir zwei Menschen vor.

Beide verlieren ihren Arbeitsplatz.

Beide erhalten dieselbe Diagnose.

Beide erleben dieselbe Kritik.

Beide werden enttäuscht.

Und doch reagieren sie völlig unterschiedlich.

Der eine zerbricht.

Der andere wächst.

Warum?

Nicht,

weil das Leben

den einen bevorzugt.

Sondern,

weil derselbe Energieeintrag

auf zwei unterschiedliche Bachbetten trifft.

Nicht das Ereignis entscheidet

Wir neigen dazu,

den Grund unserer Probleme

im äußeren Ereignis zu suchen.

Im Chef.

Im Partner.

In der Politik.
In der Wirtschaft.
Natürlich beeinflusst uns die Welt.
Doch sie erklärt nicht,
warum Menschen
auf dieselbe Situation
so unterschiedlich reagieren.
Der Unterschied liegt
nicht im Felsen
und nicht im Energieeintrag.
Der Unterschied liegt
im Bachbett.

Das innere Bachbett

Ein schmales Bachbett
gerät schon
durch kleine Ereignisse
aus dem Gleichgewicht.
Jede Kritik
wird zur Kränkung.
Jede Unsicherheit
zur Bedrohung.
Jeder Rückschlag
zum Beweis
des eigenen Scheiterns.
Ein weites Bachbett

nimmt dieselbe Energiemenge auf,
ohne seinen Fluss
zu verlieren.
Nicht,
weil dort
keine Turbulenzen entstehen.
Sondern,
weil genügend Raum
vorhanden ist,
die Energien aufzufangen.

Die falsche Strategie

Viele Menschen
versuchen,
alle Felsen
aus ihrem Leben
zu entfernen.
Sie wechseln
den Arbeitsplatz.
Die Partnerschaft.
Den Wohnort.
Manchmal sogar
ihr gesamtes Umfeld.
Doch sie erleben
immer wieder

dieselben Konflikte.

Nicht,

weil die Welt

gegen sie ist.

Sondern,

weil sie

ihr Bachbett

mitgenommen haben.

Der eigentliche Entwicklungsschritt

Persönliche Entwicklung

besteht deshalb

nicht darin,

ein hindernisfreies Leben

anzustreben.

Ein solches Leben

gibt es nicht.

Persönliche Entwicklung

bedeutet,

das eigene Bachbett

so weit werden zu lassen,

dass einschießende Energieeinträge

und Triggertsunamis

nicht mehr

die gesamte Fließgeschwindigkeit bestimmen.

Mit jedem Zentimeter,
den das Bachbett gewinnt,
verliert der Felsen
ein Stück
seiner Macht.
Chaos und Turbulenzen
werden auf einmal beherrschbar.

Ein neuer Blick

Vielleicht
ist das
der größte Perspektivwechsel
dieses Buches.

Nicht die Frage:

Wie werde ich alle Probleme los?

Sondern:

Wie werde ich größer als meine Probleme?

Denn Probleme
verschwinden selten.

Ein weites Bachbett
verändert jedoch
ihre Wirkung.

Leitsatz

Nicht die Größe des Felsens und auch nicht die Flut der Energieeinträge entscheidet über den Fluss. Sondern die Weite des Bachbetts.

2.4 Vom Ich zum Wir

Ein enges Bachbett

bleibt niemals

ein rein persönliches Problem.

Was in dir geschieht,

wirkt immer

auch nach außen.

Wer ständig

unter innerem Druck steht,

hat weniger Geduld.

Wer sich

ständig bedroht fühlt,

wird schneller

in Verteidigung gehen.

Wer ständig

gegen sich selbst kämpft,

gerät leichter

in Konflikte mit anderen.

Innere Aushandlung

wird

zur zwischenmenschlichen Aushandlung.

Der Ursprung vieler Konflikte

Wir erklären Konflikte

oft mit

unterschiedlichen Meinungen.

Mit politischen Ansichten.

Mit Religion.

Mit Ideologien.

Mit Interessen.

Doch häufig

liegt der eigentliche Ursprung

tiefer.

Nicht jede Meinungsverschiedenheit

ist ein Wertekonflikt.

Manche sind

die Folge

eines überlasteten inneren Bachbetts.

Ein Mensch,

der innerlich

unter Druck steht,

nimmt dieselbe Bemerkung

anders wahr

als ein Mensch,

der in sich ruht.

Der Satz

bleibt derselbe.

Die Wirkung

nicht.



X-ness
Kultivierte Stärke.
Klarer Zweck.
Gemeinsame Wirkung.

AUSHANDLUNGSLAST IM INDIVIDUALISIERUNGSPROZESS

Je individueller die Gesellschaft, desto höher die Last der täglichen Aushandlungen.
Gleiche Augenhöhe – gleichberechtigte Anliegen – exponentiell mehr Interaktionen.

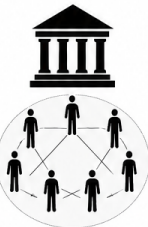
Alle Anliegen sind
gleichberechtigt.
Keines ist wichtiger
als ein anderes.



KOLLEKTIV GEPRÄGTE STRUKTUREN

Geringe Aushandlungslast

Wenige Rollen, gemeinsame Werte,
überschaubare Interessenslagen.



- ✓ Klare Regeln und Normen
- ✓ Gemeinsame Leitbilder
- ✓ Wenige Akteure, wenige Schnittstellen
- ✓ Geringe Komplexität der Abstimmung

AUSHANDLUNGSLAST
überschaubar und
beherrschbar

INDIVIDUALISIERUNG UND EXPONENTIELLER ANSTIEG DER AUSHANDLUNGSLAST



1. Tradition / Kollektiv
Gemeinschaft im Zentrum
Wenige, ähnliche
Bedürfnisse



2. Moderne / Übergang
Mehr Wahlfreiheit
Mehr Lebensentwürfe
Mehr Interessen



3. Hoch-individualisiert
Vielfältige Lebensstile
Unzählige Präferenzen
Millionen Partikularinteressen



4. Hyper-individualisiert
Jeder ist einzigartig
Alle Anliegen gleich wichtig
Komplexität explodiert

Aushandlungslast
(Anzahl notwendiger
Deals / Interaktionen)

sehr hoch
hoch
mittel
niedrig
sehr niedrig

Grad der Individualisierung

Dorf / Traditionelle
Gemeinschaft

Industriegesellschaft

Postindustrielle
Gesellschaft

Hyper-individualisierte
Gesellschaft

Exponentieller Anstieg:
Millionen gleichberechtigter
Anliegen konkurrieren
täglich miteinander.
Die Aushandlungslast
wird zur Dauerbelastung.

Sehr viele Akteure mit
unterschiedlichen Anliegen.
Tägliche Aushandlungen
werden komplex und
zeitintensiv.

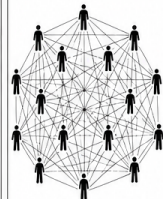
Interessenvielfalt
nimmt zu.
Mehr Abstimmungen,
mehr Kompromisse

Überschaubare Zahl
an Akteuren und
Interessen.
Wenige Deals nötig.

INDIVIDUALISIERTE STRUKTUREN

Hohe Aushandlungslast

Millionen gleichberechtigter
Anliegen auf derselben Ebene
(Augenhöhe).



- ✓ Jeder hat eigene Bedürfnisse
und Ziele
- ✓ Alle Anliegen sind gleich wichtig
- ✓ Exponentiell mehr Schnittstellen
- ✓ Tägliche Deals in allen
Lebensbereichen
- ✓ Hoher Zeit-, Energie- und
Koordinationsaufwand

AUSHANDLUNGSLAST
sehr hoch – oft
überfordernd

WARUM STEIGT DIE AUSHANDLUNGSLAST?



- Mehr Individuen
- Mehr Wahlmöglichkeiten
- Mehr Lebensentwürfe
- Mehr Ansprüche
- Mehr Überschneidungen und
Konfliktpotenzial

FOLGEN



- Zeitverlust durch Abstimmungen
und Koordination
- Erschöpfung und
Entscheidungsmüdigkeit
- Reibungsverluste und Frustration
- Vertrauensverlust in Institutionen
- Gefühl der Überforderung im Alltag

DIE CHANCE



Wir brauchen Institutionen,
Regeln und digitale Infrastruktur,
die Aushandlungsprozesse
vereinfachen, bündeln und
standardisieren – ohne die
Gleichberechtigung der Anliegen
in Frage zu stellen.

X-NESS-PRINZIP



Weniger Ellenbogen –
mehr Verbindung.
Gemeinsame Strukturen
schaffen Räume, in denen
gleichberechtigte Anliegen
kooperativ gelöst werden
können.



**ZIEL: AUSHANDLUNGSLAST REDUZIEREN –
FREIRAUM GEWINNEN**

Nicht weniger Individualität,
sondern bessere Koordination.
Nicht Hierarchie, sondern intelligente,
faire Prozesse auf Augenhöhe.

**Mehr Zeit für das Wesentliche:
Leben, gestalten, beitragen.**

Der erste Beitrag zum Frieden

Deshalb beginnt Frieden
nicht erst
zwischen Menschen.
Er beginnt
im Menschen.
Nicht,
weil wir
die Welt ignorieren sollen.
Sondern,
weil jeder Mensch
die Qualität
seiner Begegnungen
mitprägt.
Ein weites Bachbett
macht nicht automatisch
recht.
Aber es macht
Dialog
überhaupt erst möglich.

Die Brücke

Damit verlassen wir
die persönliche Ebene.
Denn sobald

zwei Menschen
einander begegnen,
treffen
nicht nur
zwei Meinungen aufeinander.
Es begegnen sich
zwei Bachbetten.
Zwei Lebensgeschichten.
Zwei Arten,
mit Freiheit umzugehen.
Zwei unterschiedliche
innere Räume.
Hier beginnt
die zweite Ebene
der Aushandlungslast.
Die horizontale Aushandlung.

Leitsatz

Jedes Gespräch ist die Begegnung zweier Bachbetten.

2.5 Die Verantwortung für dein Bachbett

Das innere Bachbett

gehört dir.

Niemand

kann es

für dich erweitern.

Kein Politiker.

Keine Partei.

Kein Unternehmen.

Keine Religion.

Kein Coach.

Keine App.

Andere Menschen

können dich begleiten.

Sie können dich inspirieren.

Sie können dir

den Weg zeigen.

Gehen

musst du ihn selbst.

Freiheit und Verantwortung

Mit der Freiheit

wächst

nicht nur

die Zahl

deiner Möglichkeiten.
Mit ihr wächst
auch
deine Verantwortung.
Nicht nur
für dein Handeln.
Sondern auch
für die Art,
wie du
anderen Menschen
begegnest.
Denn dein Bachbett
endet nicht
an deiner Haut.
Es beeinflusst
jede Unterhaltung.
Jede Beziehung.
Jede Zusammenarbeit.
Jede Entscheidung.

Mehr als ein persönliches Projekt

Deshalb
ist die Arbeit
am eigenen Bachbett
kein egoistisches Projekt.

Sie ist
ein gesellschaftlicher Beitrag.
Jeder Mensch,
der gelassener wird,
verringert
die Reibung
in seinem Umfeld.
Jeder Mensch,
der weniger
gegen sich selbst kämpft,
muss auch
weniger
gegen andere kämpfen.
Persönliche Entwicklung
ist deshalb
immer auch
Gesellschaftsgestaltung.

Der erste Schritt

Die kultivierte Individualgesellschaft
beginnt nicht
im Parlament.
Nicht
im Rathaus.
Nicht

im Unternehmen.

Sie beginnt

im Menschen.

Dort entscheidet sich,

ob Freiheit

zur Überforderung wird

oder

zur Entfaltung.

Dort entscheidet sich,

ob aus Unterschiedlichkeit

Konflikt entsteht

oder Zusammenarbeit.

Dort entscheidet sich,

ob Energie

verloren geht

oder frei fließen kann.

Der Weg geht weiter

Mit deinem

inneren Bachbett

endet die Reise

nicht.

Sie beginnt.

Denn sobald

Menschen

einander begegnen,
entsteht
eine neue Form
der Aushandlung.
Nicht mehr
zwischen dir
und dir selbst.
Sondern
zwischen dir
und anderen.
Damit betreten wir
die zweite Ebene
des Bachmodells.
Das gesellschaftliche Bachbett.

Leitsatz

*Wer sein eigenes Bachbett erweitert, erleichtert auch den
Fluss für andere.*

Kapitel 3

3.1 Freiheit macht Unterschiede sichtbar

In einer traditionellen Gesellschaft

waren viele Lebenswege

vorgegeben.

Die Menschen

dachten ähnlicher.

Lebten ähnlicher.

Arbeiteten ähnlicher.

Glaubten ähnlicher.

Mit der Individualisierung

hat sich das verändert.

Heute

entscheidet jeder Mensch

wesentlich stärker selbst,

wie er leben möchte.

Das ist

ein großer Gewinn.

Doch jeder

eigene Lebensentwurf

erhöht zugleich

die Vielfalt

der Gesellschaft.

Und mit der Vielfalt

steigt

die Zahl
der notwendigen Aushandlungen.
Nicht,
weil Menschen
schwieriger geworden sind.
Sondern,
weil sie
verschiedener geworden sind.

Die horizontale Aushandlungslast

Ich nenne
diese Form
der Reibung
horizontale Aushandlungslast.
Sie entsteht
zwischen gleichberechtigten Menschen.
Nicht,
weil jemand
Fehler gemacht hat.
Sondern,
weil Freiheit
unterschiedliche Interessen,
Werte
und Bedürfnisse
hervorbringt.

Diese Form
der Aushandlung
lässt sich
nicht abschaffen.
Und das wäre auch
nicht wünschenswert.
Denn sie ist
kein Zeichen
des Scheiterns.
Sie ist
der Preis
einer freien Gesellschaft.

Das Ziel ist nicht Einigkeit

Viele politische Debatten
verfolgen
ein unerreichbares Ziel.
Sie hoffen,
alle Menschen
könnten sich
eines Tages
einig werden.
Doch eine freie Gesellschaft
lebt gerade davon,
dass Menschen

verschieden bleiben dürfen.

Nicht Einigkeit

ist ihr Ziel.

Sondern

Kooperationsfähigkeit.

Der Maßstab

lautet deshalb nicht:

Denken wir alle gleich?

Sondern:

**Können wir trotz unserer Unterschiede gut
zusammenleben?**

Leitsatz

*Eine freie Gesellschaft reduziert nicht die
Unterschiedlichkeit ihrer Menschen. Sie verbessert ihre
Fähigkeit, mit Unterschiedlichkeit umzugehen.*

3.2 Vielfalt ist die Folge der Freiheit

Je freier Menschen werden,
desto unterschiedlicher
werden ihre Lebensentwürfe.

Der eine
gründet ein Unternehmen.

Die andere
wird Künstlerin.

Der eine
lebt auf dem Land.

Die andere
in einer Großstadt.

Der eine
möchte viele Kinder.

Die andere
gar keine.

Nicht,
weil einer von beiden
recht hat.

Sondern,
weil Freiheit
verschiedene Antworten zulässt.

Der Preis der Vielfalt

Mit jeder neuen Möglichkeit

steigt

die Zahl

der berechtigten Interessen.

Mehr Interessen

bedeuten

mehr Abstimmung.

Mehr Abstimmung

bedeutet

mehr Aushandlung.

Das ist

keine Fehlentwicklung.

Es ist

die natürliche Folge

einer individualisierten Gesellschaft.

Wer Freiheit will,

muss deshalb

auch Aushandlung akzeptieren.

Die eigentliche Aufgabe

Die Frage lautet deshalb nicht:

Wie beseitigen wir Unterschiedlichkeit?

Sondern:

Wie gestalten wir den Umgang mit Unterschiedlichkeit?

Hier beginnt
eine neue Kultur.
Nicht die Kultur
der Gleichheit.
Sondern die Kultur
der Kooperation.

Die Non-Elbow-Haltung

Wohlwollen ist keine sentimentale Haltung.
Es ist die effizienteste Form der Gestaltung.
Wer dem anderen das Leben nicht unnötig schwer
macht,
setzt Energie frei.
Für das Wesentliche.
Die Non-Elbow-Society
geht davon aus,
dass der andere
nicht mein Gegner ist,
nur weil er
anders denkt.
Unterschiedlichkeit
ist keine Bedrohung.
Sie ist
der Normalfall.

Deshalb beginnt

Respekt

nicht erst

bei Zustimmung.

Respekt beginnt dort,

wo Unterschiede bestehen bleiben dürfen.

Leitsatz

Nicht Unterschiedlichkeit erzeugt Reibung. Sondern unsere Unfähigkeit, mit Unterschiedlichkeit gelassen umzugehen.

3.3 Die Kunst, Unterschiedlichkeit auszuhalten

Eine freie Gesellschaft

stellt

keine hohen Anforderungen

an die Gleichförmigkeit ihrer Menschen.

Sie stellt

hohe Anforderungen

an ihre Toleranz.

Je individueller

eine Gesellschaft wird,

desto häufiger

wirst du Menschen begegnen,

die anders denken,

anders leben,

anders glauben

und andere Ziele verfolgen.

Das ist

kein Betriebsunfall.

Es ist

das Wesen

der Freiheit.

Toleranz ist keine Zustimmung

Viele Menschen

verwechseln Toleranz

mit Zustimmung.

Doch Toleranz

bedeutet etwas anderes.

Du musst

nicht alles gut finden.

Du musst

nicht jede Meinung teilen.

Du musst

nicht jeden Lebensstil übernehmen.

Toleranz bedeutet,

dem anderen

das Recht

auf Andersartigkeit

zuzugestehen.

Nicht,

weil du

seiner Meinung bist.

Sondern,

weil Freiheit

für alle gilt.

Die Versuchung der Vereinfachung

Je größer
die gesellschaftliche Vielfalt,
desto stärker
wird die Versuchung,
Menschen
in einfache Kategorien
einzuordnen.
Wir sprechen
von den Liberalen.
Den Konservativen.
Den Progressiven.
Den Reichen.
Den Armen.
Den Alten.
Den Jungen.
Doch kaum ein Mensch
passt vollständig
in eine dieser Schubladen.
Jeder Mensch
ist komplexer
als das Etikett,
das wir ihm geben.

Das gesellschaftliche Bachbett erweitern

Ein enges gesellschaftliches Bachbett

versucht,

Unterschiede

zu beseitigen.

Ein weites gesellschaftliches Bachbett

schafft Raum,

damit Unterschiede

nebeneinander bestehen können.

Es sucht

nicht nach Gleichheit.

Es sucht

nach Anschlussfähigkeit.

Nicht:

Wie machen wir alle gleich?

Sondern:

Wie bleiben wir trotz unserer Unterschiede im Gespräch?

Die Haltung der Non-Elbow-Society

Die Non-Elbow-Society

geht von einem einfachen Gedanken aus:

Mit jedem Menschen

kann man reden.

Nicht immer

wird Einigkeit entstehen.
Aber fast immer
kann Verständnis wachsen.
Deshalb
beginnt Dialog
nicht mit Argumenten.
Er beginnt
mit der Bereitschaft,
dem anderen
zuzuhören,
ohne ihn
zuerst verändern zu wollen.

Der gesellschaftliche Gewinn

Eine Gesellschaft
mit hoher Toleranz
hat nicht weniger Konflikte.
Sie kann
besser
mit ihnen umgehen.
Sie verschwendet
weniger Energie
auf Eskalation.
Und gewinnt
mehr Energie

für Zusammenarbeit.

Genau darin

liegt

der eigentliche Wert

eines weiten gesellschaftlichen Bachbetts.

Leitsatz

Toleranz bedeutet nicht, Unterschiede aufzulösen.

Toleranz bedeutet, ihnen Raum zu geben.

3.4 Die Non-Elbow-Society

Eine freie Gesellschaft

braucht

keine Menschen,

die gleich sind.

Sie braucht Menschen,

die miteinander

umgehen können.

Genau das

beschreibt

die Non-Elbow-Society.

Nicht

eine neue Ideologie.

Nicht

eine neue politische Richtung.

Sondern

eine neue Kultur

des Zusammenlebens.

Weniger Ellbogen

Der Ellbogen

ist

ein starkes Bild.

Er steht

für Verdrängung.

Für Dominanz.

Für Rechthaberei.

Für den Versuch,
den eigenen Vorteil
auf Kosten anderer
durchzusetzen.

Die Non-Elbow-Society
stellt
diesem Prinzip
eine andere Haltung entgegen.

Nicht:

Ich setze mich durch.

Sondern:

Wir finden einen Weg.

Kooperation statt Konfrontation

Wohlfühlen ist die Kernkompetenz des Gestalters.

Nicht Stil.

Nicht Technik.

Sondern die bewusste Entscheidung,
die Energie des anderen zu schonen.

Eine kultivierte Individualgesellschaft
weiß,
dass Unterschiede
bleiben werden.

Gerade deshalb
entwickelt sie
eine neue Fähigkeit:
Kooperation.
Nicht,
weil alle
derselben Meinung sind.
Sondern,
weil sie
ein gemeinsames Interesse
am Gelingen
des Zusammenlebens haben.
Kooperation
ist nicht
die Abwesenheit
von Konflikten.
Sie ist
die Fähigkeit,
Konflikte
konstruktiv auszutragen.

Die neue Kultur

Hinter jeder guten Gestaltung steckt dieselbe
Grundfrage:

Wie kann ich dem Menschen diesen Weg erleichtern?

Das ist Wohlwollen.

Das ist Non-Elbow Design.

Die Non-Elbow-Society

fragt deshalb

nicht zuerst:

Wer hat recht?

Sondern:

Wie kommen wir gemeinsam weiter?

Diese kleine Veränderung

verändert

den gesamten Charakter

eines Gesprächs.

Sie verschiebt

den Blick

vom Gegner

auf die gemeinsame Aufgabe.

Das gesellschaftliche Bachbett

Ein gutes gesellschaftliches Bachbett

erkennt,

dass unterschiedliche Strömungen

nicht gegeneinander kämpfen müssen.

Sie können

sich ergänzen.

Sie können

voneinander lernen.

Sie können
gemeinsam
mehr erreichen,
als jede Strömung
für sich allein.
Die Aufgabe
besteht deshalb
nicht darin,
den Fluss
zu vereinheitlichen.
Sondern,
ihm
genügend Raum
zu geben.

Die Grenze der Gesellschaft

Doch auch
die größte Toleranz
hat eine Grenze.
Eine Gesellschaft
kann Unterschiedlichkeit
nur so lange tragen,
wie ihre Mitglieder
das gemeinsame Bachbett
nicht zerstören.

Wer anderen
das Recht
auf Andersartigkeit abspricht,
verengt
das gesellschaftliche Bachbett
für alle.
Freiheit
und Verantwortung
gehören deshalb
untrennbar zusammen.

Der Übergang

Die Non-Elbow-Society
kann das Zusammenleben
erheblich verbessern.
Doch auch sie
stößt irgendwann
an Grenzen.
Denn selbst Menschen,
die respektvoll,
tolerant
und kooperationsbereit sind,
verlieren Energie,
wenn sie
auf schlecht gestaltete Institutionen treffen.

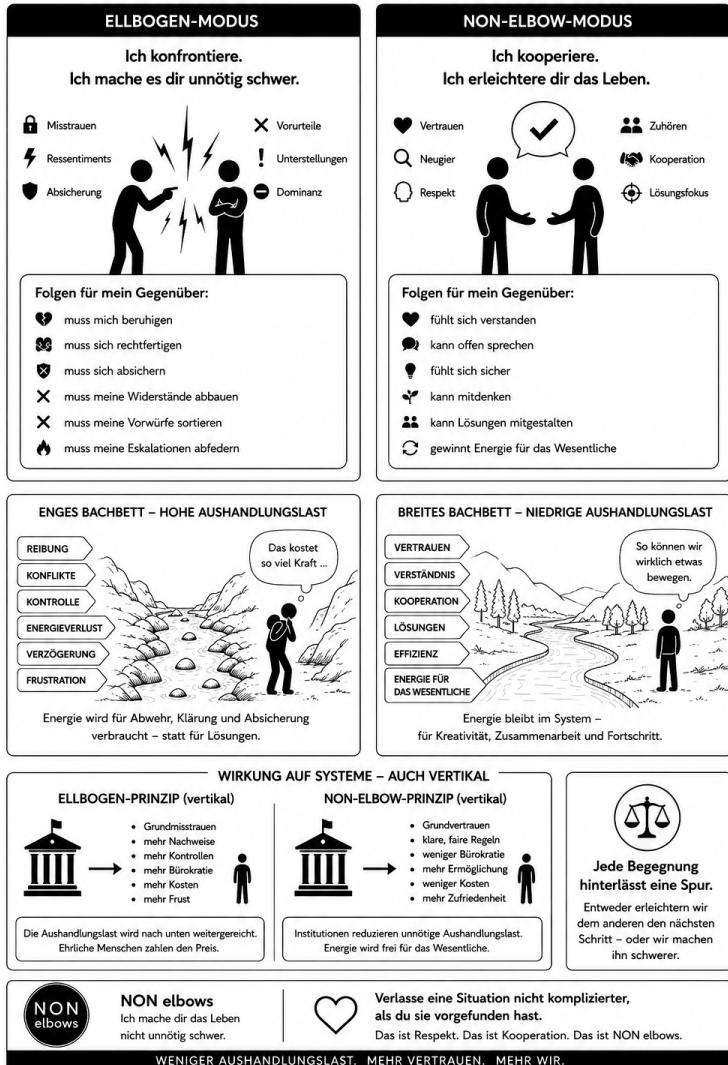
Damit gelangen wir
zur dritten Ebene
des Bachmodells.
Nicht mehr
zum Menschen.
Nicht mehr
zur Gesellschaft.
Sondern
zu den Systemen,
in denen wir leben.

Leitsatz

*Die Qualität einer Gesellschaft zeigt sich nicht daran,
wie ähnlich ihre Menschen sind, sondern wie gut sie mit
ihrer Unterschiedlichkeit umgehen können.*

Jede Begegnung hat eine Auswirkung.

Entweder erhöhen wir die Aushandlungslast – oder wir reduzieren sie.



3.5 Aushandlung ist nicht gleich verteilt

Jede freie Gesellschaft

besteht

aus Menschen,

die unterschiedliche Anliegen verfolgen.

Der Unternehmer

möchte

sein Produkt

erfolgreich verkaufen.

Der Kunde

möchte

ein gutes Produkt

zu einem fairen Preis.

Der Arbeitnehmer

möchte

Sicherheit

und Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Arbeitgeber

braucht

Flexibilität

und Wettbewerbsfähigkeit.

Alle verfolgen

berechtigte Interessen.

Genau daraus

entsteht

die horizontale Aushandlungslast.

Wettbewerb ist kein Fehler

Manche Menschen

sehen

im Wettbewerb

vor allem

einen Konflikt.

Ich sehe etwas anderes.

Wettbewerb

ist ein Verfahren,

um unterschiedliche Interessen

friedlich auszugleichen.

Er ersetzt

Macht

durch Wahlmöglichkeiten.

Nicht der Unternehmer

bestimmt allein,

welches Produkt erfolgreich wird.

Der Kunde

entscheidet mit.

Der Kunde stimmt mit den Füßen ab

Ein Monopol

nimmt dem Kunden

fast jede Wahl.

Er muss

nehmen,
was angeboten wird.
Ein funktionierender Wettbewerb
erweitert dagegen
seine Möglichkeiten.
Der Kunde
kann vergleichen.
Er kann wählen.
Er kann ablehnen.
Das erhöht zunächst
seine Aushandlungslast.
Er muss
Informationen sammeln,
Preise vergleichen
und Entscheidungen treffen.
Doch genau diese Freiheit
zwingt Unternehmen,
immer besser zu werden.

Die eigentliche Aufgabe des Unternehmers

Ein guter Unternehmer
verkauft deshalb
nicht einfach
ein Produkt.
Er reduziert

die Aushandlungslast
seiner Kunden.

Er fragt:

**Wie kann ich meinem Kunden die Entscheidung
erleichtern?**

Ein attraktiver Preis.

Eine hohe Qualität.

Eine verständliche Kommunikation.

Ein einfacher Bestellprozess.

Ein guter Service.

Alles zusammen
macht das Angebot
nicht nur besser.

Es macht die Entscheidung
leichter.

Apple

Apple verkauft
nicht nur
Computer
oder Smartphones.

Apple reduziert
an vielen Stellen
die Aushandlungslast
seiner Kunden.

Die Produkte

wirken konsistent.

Die Bedienung

ist vertraut.

Die Verpackung

ist durchdacht.

Der Kaufprozess

ist einfach.

Der Kunde

muss weniger überlegen.

Genau darin

liegt ein Teil

des wirtschaftlichen Erfolgs.

Wettbewerb als Gestaltungskraft

Deshalb

ist Wettbewerb

mehr

als ein Preismechanismus.

Er ist

ein Gestaltungsmechanismus.

Er belohnt

nicht nur

gute Produkte.

Er belohnt

Unternehmen,

die den Menschen
Zeit,
Aufmerksamkeit
und Energie sparen.

Leitsatz

*Der erfolgreichste Unternehmer ist häufig derjenige, der
seinem Kunden die größte Aushandlungslast abnimmt.*

Kapitel 4

Das institutionelle Bachbett

4.1 Die unsichtbare Infrastruktur

Die meisten Menschen

nehmen Gestaltung

erst wahr,

wenn sie

nicht funktioniert.

Wenn Formulare

unverständlich sind.

Wenn Behörden

niemand versteht.

Wenn Websites

verwirren.

Wenn Prozesse

Zeit verschwenden.

Wenn Zuständigkeiten

unklar bleiben.

Dann sprechen wir

über Bürokratie.

Über Ineffizienz.

Über Frust.

Doch das eigentliche Problem

liegt tiefer.

Es ist
die Gestaltung
des Bachbetts.

Institutionen sind Bachbetten

Jede Institution
lenkt
menschliche Energie.
Eine Schule.
Ein Unternehmen.
Eine Behörde.
Ein Krankenhaus.
Ein Verein.
Ein digitales Portal.
Sie alle
geben dem Zusammenleben
eine Richtung.
Sie entscheiden,
ob Energie
fließen kann
oder
in Reibung verloren geht.
Institutionen
sind deshalb
keine Nebensache.

Sie bilden
das Bachbett
einer Gesellschaft.

Gute Menschen reichen nicht aus

Eine weitverbreitete Hoffnung lautet:

**Wenn wir nur die richtigen Menschen hätten, würden
die Probleme verschwinden.**

Doch das stimmt nur teilweise.

Selbst engagierte,
kompetente
und wohlwollende Menschen
verlieren Energie,
wenn sie
in schlecht gestalteten Systemen arbeiten.

Sie suchen.

Sie warten.

Sie erklären.

Sie koordinieren.

Sie kämpfen
gegen Prozesse,
die niemandem helfen.

Nicht der Mensch
ist das Problem.

Das Bachbett
ist es.

Vertikale Aushandlungslast

Ich nenne

diese Form

des Energieverlustes

vertikale Aushandlungslast.

Sie entsteht

zwischen Mensch

und Institution.

Zwischen Bürger

und Verwaltung.

Zwischen Mitarbeiter

und Organisation.

Zwischen Kunde

und Unternehmen.

Zwischen Mensch

und System.

Sie entsteht,

wenn Regeln,

Prozesse

oder Strukturen

unnötige Reibung erzeugen.

Diese Form

der Aushandlung

ist nicht unvermeidbar.

Sie ist gestaltbar.

Der eigentliche Auftrag des Designs

Deshalb beginnt

gute Gestaltung

nicht

bei Farben.

Nicht

bei Logos.

Nicht

bei Typografie.

Sie beginnt

mit einer Frage:

Welche unnötige vertikale Aushandlung können wir vermeiden?

Genau hier

wird Design

zu Energiemanagement.

Nicht,

weil Gestaltung

schöner wird.

Sondern,

weil Menschen

mehr Energie

für das Wesentliche

zur Verfügung haben.

Leitsatz

Institutionen sollten den Fluss menschlicher Energie erleichtern – nicht aufhalten.

4.2 Gestalten statt verwalten

Institutionen

entstehen nicht zufällig.

Sie sind

das Ergebnis

unzähliger Entscheidungen.

Jedes Formular.

Jede Vorschrift.

Jeder Genehmigungsweg.

Jede Software.

Jede Organisationsstruktur.

Alles wurde

irgendwann

von Menschen gestaltet.

Oder eben

nicht gestaltet.

Verwaltung erhält

Verwaltung

hat eine wichtige Aufgabe.

Sie sorgt dafür,

dass Systeme

verlässlich funktionieren.

Sie schafft Stabilität.

Sie schützt Regeln.

Sie sichert Kontinuität.

Doch Verwaltung

allein

macht ein System

nicht besser.

Sie erhält,

was bereits vorhanden ist.

Gestaltung verbessert

Gestaltung

stellt eine andere Frage:

Geht das auch einfacher?

Sie akzeptiert

Reibung

nicht als Schicksal.

Sie sucht

nach unnötigen Hindernissen.

Nach Umwegen.

Nach Doppelarbeit.

Nach Missverständnissen.

Nicht,

um Regeln abzuschaffen.

Sondern,

um ihren Zweck

klarer

und einfacher
erreichbar zu machen.

Der stille Energieverlust

Viele Organisationen
verlieren
jeden Tag
ungeheure Mengen
an Energie.

Nicht,
weil ihre Mitarbeiter
zu wenig leisten.

Sondern,
weil ihre Systeme
zu viel verlangen.

Mehr Abstimmung.

Mehr Kontrolle.

Mehr Dokumentation.

Mehr Rechtfertigung.

Jeder einzelne Schritt
erscheint

für sich genommen
vernünftig.

In ihrer Summe
entsteht

eine Last,
die niemand
gewollt hat.

Die eigentliche Führungsaufgabe

Deshalb
besteht gute Führung
nicht nur darin,
Menschen zu motivieren.
Sie besteht auch darin,
das Bachbett
immer wieder
neu zu gestalten.
Nicht jeder Prozess
muss bleiben,
nur weil es ihn
schon lange gibt.
Nicht jede Regel
verdient
ihre Fortsetzung.
Nicht jede Abstimmung
ist notwendig.
Manchmal
besteht die wichtigste Entscheidung
darin, etwas wegzulassen.

Design beginnt mit einer Frage

Bevor du

einen neuen Prozess einführest,

frage dich:

Reduziert er die vertikale Aushandlungslast – oder erhöht er sie?

Wenn er

mehr Nachfragen,

mehr Abstimmungen

und mehr Unsicherheit erzeugt,

ist er

wahrscheinlich

kein Fortschritt.

Gute Gestaltung

erkennst du daran,

dass sie

den Menschen

unsichtbar entlastet.

Leitsatz

Verwaltung bewahrt Systeme. Gestaltung entwickelt sie weiter.

4.3 Die Reduktion der Aushandlungslast

Jede Institution

verlangt

ihren Nutzern

Aushandlung ab.

Die Frage lautet nicht,
ob Aushandlung entsteht.

Die Frage lautet:

Wie viel davon ist wirklich notwendig?

Gute Gestaltung beginnt mit einer einfachen Frage

Jeder zusätzliche Antrag.

Jede weitere Unterschrift.

Jede neue Abstimmung.

Jede zusätzliche Regel.

Jedes weitere Formular.

Jeder Medienbruch.

Jeder unnötige Klick.

Erhöht

die Aushandlungslast.

Manchmal

ist das unvermeidlich.

Oft

ist es

einfach nur
Gewohnheit.

Unsichtbare Energieverluste

Die größten Energieverluste
entstehen selten
durch große Fehler.
Sie entstehen
durch tausend kleine Reibungen.
Eine unklare Formulierung.
Ein fehlender Ansprechpartner.
Eine doppelte Dateneingabe.
Ein unnötiger Genehmigungsschritt.
Eine Software,
die niemand versteht.
Jede einzelne Reibung
erscheint gering.
Zusammen
werden sie
zum eigentlichen Problem.

Institutionen sind gesellschaftliche Bachbetten

Institutionen
sind keine Nebensache.
Sie sind

die Bachbetten,
durch die
das wirtschaftliche,
politische
und gesellschaftliche Leben
einer Nation fließt.
Gut gestaltete Institutionen
reduzieren
gesellschaftliche Aushandlungslast.
Sie schaffen
Vertrauen,
Planbarkeit
und Kooperation.
Dadurch
setzen sie
menschliche Energie frei.
Schlecht gestaltete Institutionen
erzeugen dagegen
Misstrauen,
Bürokratie,
Willkür
und Unsicherheit.
Sie binden Energie,
die an anderer Stelle
für Innovation, Zusammenarbeit
und Wohlstand fehlt.

Leitsatz

Institutionen produzieren keinen Wohlstand. Sie setzen menschliche Energie frei – oder sie binden sie. Wohlstand ist die Folge.

Die Hierarchie der Gestaltung

Menschliche Energie



Bachbettgestaltung



Reduktion der Aushandlungslast



Vertrauen



Kooperation



Innovation



Wohlstand

Der neue Qualitätsmaßstab

Traditionell fragen wir:

Ist der Prozess korrekt?

Ist die Vorschrift vollständig?

Ist die Regel eingehalten?

Diese Fragen

bleiben wichtig.

Doch sie reichen

nicht mehr aus.

Eine moderne Institution

muss zusätzlich fragen:

Wie viel Energie kostet dieser Prozess den Menschen?

Erst diese Frage

macht Gestaltung

zum Bestandteil

guter Führung.

Die stille Revolution

Die größte Verbesserung

besteht häufig

nicht darin,

etwas Neues

zu entwickeln.

Sondern darin,

etwas Überflüssiges

zu entfernen.

Eine Entscheidung weniger.

Ein Formular weniger.

Ein Klick weniger.

Eine Abstimmung weniger.

Jede vermiedene
Aushandlung
setzt Energie frei.

Das Designprinzip

Deshalb lautet
das wichtigste Designprinzip
dieses Buches:

Reduziere niemals die Freiheit.

Reduziere die Aushandlungslast.

Dieser Satz
trennt
Gestaltung
von Kontrolle.
Nicht der Mensch
soll einfacher werden.
Sondern
sein Weg.

Eine neue Form der Effizienz

Effizienz
wird häufig
mit Geschwindigkeit verwechselt.
Doch Geschwindigkeit
allein

führt oft
zu neuer Hektik.
Die eigentliche Effizienz
besteht darin,
unnötige Reibung
gar nicht erst
entstehen zu lassen.
Nicht schneller.
Sondern einfacher.
Nicht mehr Leistung.
Sondern weniger Energieverlust.

Leitsatz

*Die Qualität einer Institution zeigt sich nicht an der
Zahl ihrer Regeln, sondern an der geringen
Aushandlungslast, die sie verursacht.*

4.4 Die unsichtbare Eleganz

Große Gestaltung

drängt sich

nicht auf.

Sie funktioniert.

Viele Menschen

glauben,

gutes Design

müsse auffallen.

Doch das Gegenteil

ist meist der Fall.

Je besser

eine Gestaltung gelingt,

desto weniger

beschäftigst du dich

mit ihr.

Du beschäftigst dich

mit deinem Ziel.

Nicht

mit dem Weg dorthin.

Die beste Institution

Die beste Institution

ist nicht die,

über die ständig

gesprochen wird.
Sie ist die,
die ihre Aufgabe
so selbstverständlich erfüllt,
dass kaum jemand
sie bemerkt.
Du denkst
nicht ständig
über Ampeln nach.
Nicht über Wasserleitungen.
Nicht über das Stromnetz.
Erst wenn sie
nicht mehr funktionieren,
werden sie sichtbar.
Dasselbe gilt
für gute Gestaltung.

Eleganz bedeutet Leichtigkeit

Eleganz
hat nichts
mit Luxus
zu tun.
Eleganz bedeutet,
dass etwas
mit möglichst wenig Aufwand

möglichst viel erreicht.

Ein klarer Prozess.

Eine verständliche Sprache.

Eine intuitive Bedienung.

Ein gut gestaltetes Formular.

Alles wirkt

selbstverständlich.

Doch diese Selbstverständlichkeit

ist das Ergebnis

sorgfältiger Gestaltung.

Die Illusion der Komplexität

Viele Organisationen

verwechseln

Komplexität

mit Professionalität.

Je länger

die Richtlinie,

desto besser.

Je mehr Formulare,

desto gründlicher.

Je komplizierter

der Prozess,

desto sicherer.

Doch häufig

geschieht genau
das Gegenteil.
Komplexität
versteckt Probleme.
Einfachheit
macht sie sichtbar.

Apple als Beispiel

Apple hat seine Produkte nicht deshalb erfolgreich gemacht, weil sie technisch einfach wären.
Im Gegenteil.
Im Inneren steckt enorme Komplexität.
Doch der Nutzer muss sie nicht bewältigen.
Die Komplexität wurde in die Gestaltung verlagert.
Dadurch entsteht Leichtigkeit.
Genau das
ist die Aufgabe
guter Institutionen.
Nicht,
Komplexität zu leugnen.
Sondern sie
vom Menschen fernzuhalten.

Die höchste Form der Gestaltung

Eine gute Gestaltung

lässt den Menschen
kompetent erscheinen.
Nicht,
weil er plötzlich
mehr weiß.
Sondern,
weil das System
ihn unterstützt,
anstatt ihn
zu behindern.
Das ist
wahre Eleganz.

Leitsatz

*Die höchste Form der Gestaltung besteht darin,
Komplexität vom Menschen fernzuhalten.*

Abschlussgedanke

Vielleicht erkennst du
gute Gestaltung
an einem einfachen Gefühl.
Du musst
nicht lange überlegen.
Du musst
nicht nachfragen.

Du musst
nicht kämpfen.
Du kannst
einfach handeln.
Dann hat Gestaltung
ihre Aufgabe erfüllt.
Nicht,
weil sie
Aufmerksamkeit erzeugt.
Sondern,
weil sie
Aufmerksamkeit freisetzt.

Kapitel 5

Die Haltung hinter der Gestaltung

5.1 Gestaltung beginnt mit Wohlwollen

Jede Gestaltung

beginnt

lange bevor

die erste Linie

gezeichnet wird.

Sie beginnt

mit einer Haltung.

Mit der Frage,

wie du

dem anderen Menschen

begegnen möchtest.

Zwei Arten zu gestalten

Du kannst gestalten,

um zu beeindrucken.

Oder,

um zu helfen.

Du kannst gestalten,

damit Menschen

deine Leistung bewundern.

Oder,

damit sie
ihr Ziel
leichter erreichen.
Beides
ist Gestaltung.
Doch nur
die zweite Form
setzt Energie frei.

Wohlwollen ist eine Entscheidung

Wer wohlwollend gestaltet,
denkt nicht an sich.
Er denkt an den anderen.
Das ist keine Schwäche.
Es ist die tiefste Form der Stärke.
Wohlwollen
bedeutet nicht,
immer freundlich zu sein.
Es bedeutet,
den anderen Menschen
nicht unnötig
zu belasten.
Jeder zusätzliche Klick.
Jedes unverständliche Wort.
Jeder überflüssige Schritt.

Jede vermeidbare Irritation
kostet Energie.
Wer gestaltet,
übernimmt deshalb
Verantwortung
für die Zeit,
die Aufmerksamkeit
und die Kraft
anderer Menschen.

Gestaltung ist Fürsorge

Wohlwollen zeigt sich nicht in großen Gesten.
Es zeigt sich in den kleinen.
Im verständlichen Satz.
Im klaren Weg.
Im ersparten Klick.
Ein gut gestalteter Raum
sagt:

Du findest deinen Weg.

Ein gut gestaltetes Formular
sagt:

Ich verschwende deine Zeit nicht.

Eine gut gestaltete Website
sagt:

Du musst nicht lange suchen.

Eine gut gestaltete Sprache

sagt:

Ich möchte verstanden werden.

Überall

spricht Gestaltung.

Auch dort,

wo kein einziges Wort

geschrieben steht.

Die eigentliche Frage

Deshalb frage ich

bei jeder Gestaltung

nicht zuerst:

Gefällt sie mir?

Sondern:

Ist sie eine Erleichterung für den anderen?

Mit dieser Frage

verändert sich

der gesamte Gestaltungsprozess.

Die Aufmerksamkeit wandert

vom Gestalter zum Nutzer.

Vom Ego zum Menschen.

Leitsatz

Wohlfühlen ist die innere Form guter Gestaltung.

5.2 Klarheit ist Respekt

Klarheit

ist weit mehr

als eine ästhetische Entscheidung.

Sie ist

eine Form

des Respekts.

Wer klar gestaltet,

zeigt seinem Gegenüber:

Deine Zeit ist wertvoll.

Ich möchte dir den Weg erleichtern.

Unklarheit kostet Energie

Jede Unklarheit

zwingt den Menschen,

selbst zu ergänzen,

zu interpretieren,

zu suchen

oder nachzufragen.

Jeder dieser Schritte

verbraucht Energie.

Nicht,

weil der Mensch

zu wenig versteht.

Sondern,

weil die Gestaltung
zu wenig erklärt.

Klarheit ist Großzügigkeit

Manche Menschen glauben,
Komplexität
mache sie kompetenter.
Sie verwenden
Fachbegriffe,
lange Sätze
und komplizierte Abläufe,
um Professionalität auszustrahlen.
Doch wahre Kompetenz
zeigt sich
oft im Gegenteil.
Sie macht Komplexes
verständlich.
Nicht,
weil der Gegenstand
einfach wäre.
Sondern,
weil der Gestalter
ihn durchdrungen hat.

Leitsatz

Klarheit ist sichtbar gewordenen Wohlwollen.

5.3 Übernimm die Denkarbeit

Gute Gestaltung

nimmt dem Menschen

nicht das Denken ab.

Sie nimmt ihm

nur das unnötige Denken ab.

Das ist

ein entscheidender Unterschied.

Wer gestaltet, übernimmt Verantwortung

Jede Gestaltung

ist eine Entscheidung.

Du entscheidest,

ob der andere

lange suchen muss.

Ob er rätseln muss.

Ob er Begriffe

erst entschlüsseln muss.

Oder ob er

den Weg sofort erkennt.

Gestalten bedeutet,

Verantwortung

für den Weg

des anderen

zu übernehmen.

Praxisbeispiel: Das Finanzamt

Das Steuerrecht gehört zu den komplexesten Rechtsgebieten überhaupt.

Von keinem Bürger kann erwartet werden, dass er alle Vorschriften,

Abkürzungen

und Fachbegriffe kennt.

Gerade deshalb

trägt der Finanzbeamte

eine besondere Verantwortung.

Er kennt

die Materie.

Der Bürger

nicht.

Ein guter Sachbearbeiter

übersetzt deshalb

das Steuerrecht

in verständliche Sprache.

Er übernimmt

die Denkarbeit.

Ein schlechter Sachbearbeiter

spricht

in Paragraphen,

Abkürzungen

und Fachbegriffen.

Er verlagert

die Denkarbeit
auf den Bürger.
Die Rechtslage
bleibt dieselbe.
Geändert hat sich
nur,
wer die Last trägt.

Das eigentliche Problem

Viele Experten
merken gar nicht,
dass sie
Fachsprache verwenden.
Sie bewegen sich
seit Jahren
in ihrer eigenen Welt.
Was für sie
selbstverständlich ist,
ist für andere
eine Fremdsprache.
Nicht aus Arroganz.
Sondern aus Gewöhnung.
Genau deshalb
ist Vertrautheit
die größte Falle

guter Experten.

Der wahre Experte

Den wahren Experten
er kennst du nicht daran,
dass er
kompliziert spricht.
Sondern daran,
dass er
Komplexes
verständlich machen kann.
Verstehen
ist seine Aufgabe.
Nicht
die des Bürgers.

Leitsatz

*Wer Fachsprache verwendet, obwohl Alltagssprache
möglich wäre, verlagert seine Denkarbeit auf andere.*

Halbfertige Gestaltung

Viele Produkte,
Texte
und Prozesse
wirken

wie halbfertig.
Nicht,
weil sie
inhaltlich schlecht wären.
Sondern,
weil der Gestalter
zu früh aufgehört hat.
Er hat
seinen Gedanken verstanden.
Der Nutzer
noch nicht.
Dazwischen
entsteht
Aushandlungslast.

Die letzte Meile

Die entscheidende Arbeit
beginnt häufig
erst,
wenn du glaubst,
fertig zu sein.
Jetzt beginnt
die letzte Meile.
Kann ein Begriff
noch einfacher werden?

Kann ein Satz
noch klarer werden?
Kann ein Formular
noch verständlicher werden?
Kann ein Prozess
einen Schritt verlieren?
Kann Orientierung
ohne Erklärung entstehen?
Erst hier
entsteht
große Gestaltung.

Die Verantwortung des Gestalters

Ein guter Gestalter
fragt nicht:

Verstehe ich das?

Er fragt:

**Versteht es auch jemand, der sich zum ersten Mal
damit beschäftigt?**

Das verändert
den gesamten Blick.

Du gestaltest
nicht mehr
aus deiner Perspektive.
Sondern aus der Perspektive
des Menschen,

der deinen Weg
zum ersten Mal geht.

Denken bis zum Ende

Deshalb
lautet eine der wichtigsten Fragen
bei jeder Gestaltung:

Wo muss der andere meine Arbeit zu Ende denken?

Jede Stelle,
an der diese Frage
mit
"Ja"
beantwortet wird,
ist
eine Einladung
zur Verbesserung.

Die Haltung

Wer gestaltet,
sagt im Grunde:

**Ich denke so lange weiter, bis du nicht mehr suchen
musst.**

Das ist
keine technische Fähigkeit.
Es ist

eine Form
des Respekts.

Leitsatz

*Große Gestaltung endet erst dort, wo der andere nicht
mehr weiterdenken muss.*

5.4 Gestaltung ist Dienstleistung

Wer gestaltet,
arbeitet
immer
für andere Menschen.
Auch dann,
wenn er
allein
an seinem Schreibtisch sitzt.
Jeder Text.
Jede Website.
Jedes Formular.
Jedes Produkt.
Jeder Raum.
Jede Entscheidung.
Alles richtet sich
an jemanden.
Gestaltung
ist deshalb
niemals Selbstzweck.

Wem dient deine Gestaltung?

Bei jeder Gestaltung
entscheidest du,
wem sie dient.

Dir selbst?
Oder dem Menschen,
der sie nutzt?
Diese Frage
verändert alles.
Denn plötzlich
geht es nicht mehr darum,
wie originell,
wie modern
oder wie spektakulär
eine Gestaltung wirkt.
Sondern darum,
ob sie
dem anderen
wirklich hilft.

Die stille Demut

Große Gestalter
möchten
nicht bewundert werden.
Sie möchten,
dass ihre Gestaltung
funktioniert.
Sie freuen sich,
wenn Menschen

gar nicht
über das Design sprechen.
Weil sie
ihr Ziel
müheless erreicht haben.
Das ist
eine stille Form
der Demut.
Die Gestaltung
stellt sich
nicht in den Mittelpunkt.
Sie macht
den Menschen
zum Mittelpunkt.

Der wahre Luxus

Viele verbinden
Luxus
mit Aufwand.
Mit Exklusivität.
Mit Besonderheit.
Ich nicht.
Der größte Luxus
ist Orientierung.
Ein Produkt,

das sich
von selbst erklärt.
Eine Behörde,
die verständlich kommuniziert.
Eine Website,
auf der du
nicht suchen musst.
Ein Buch,
das dich
Schritt für Schritt
führt.
Das ist
echter Luxus.
Denn er schenkt dir
das Kostbarste,
was es gibt:
Zeit.
Aufmerksamkeit.
Energie.

Gestaltung ist Gastfreundschaft

Ich stelle mir
jede Gestaltung
wie eine Einladung vor.
Du öffnest

einem Menschen
eine Tür.
Du kannst
ihn freundlich empfangen.
Oder ihn
im Eingangsbereich
allein lassen.
Du kannst
ihm Orientierung geben.
Oder ihn
suchen lassen.
Du kannst
ihm den Weg zeigen.
Oder ihn
mit Schildern,
Regeln
und Hinweisen
überfordern.
Gestaltung
ist deshalb
eine Form
der Gastfreundschaft.

Der Non-Elbow-Gedanke

Die Non-Elbow-Society

beginnt
nicht
mit großen Reformen.
Sie beginnt
mit einer kleinen Entscheidung.
Ich möchte dir den Weg leichter machen.
Mehr verlangt sie
nicht.
Aber auch
nicht weniger.

Leitsatz

Große Gestaltung dient nicht sich selbst. Sie dient dem Menschen.

Abschlussgedanke

Vielleicht
lässt sich
die Haltung
dieses Buches
auf einen einzigen Satz
verdichten:
**Jede Gestaltung ist eine Einladung. Sorge dafür, dass
sich der andere willkommen fühlt.**

Kapitel 6

Die Prinzipien guter Gestaltung

6.1 Beginne beim Menschen

Die meisten Gestaltungsprozesse
beginnen

mit einer Lösung.

Welche Software?

Welche Farbe?

Welches Logo?

Welcher Prozess?

Welches Formular?

Doch gute Gestaltung
beginnt

nicht mit einer Lösung.

Sie beginnt

mit einem Menschen.

Der häufigste Fehler

Wir gestalten

oft

aus unserer eigenen Perspektive.

Wir kennen

das Produkt.

Wir kennen
den Prozess.
Wir kennen
die Fachbegriffe.
Der andere
kennt sie nicht.
Genau hier
entsteht
Aushandlungslast.
Nicht,
weil der Mensch
zu wenig weiß.
Sondern,
weil wir
zu viel voraussetzen.

Wechsle die Seite

Bevor du
etwas gestaltest,
wechsle
die Perspektive.
Frage dich:

**Wie erlebt ein Mensch diesen Weg, der ihn zum
ersten Mal geht?**

Wo zögert er?

Wo sucht er?

Wo versteht er etwas nicht?
Wo fühlt er sich allein gelassen?
Dort beginnt
deine eigentliche Arbeit.

Der Nutzer ist kein Störfaktor

Manchmal
sprechen Organisationen
von "schwierigen Kunden",
"komplizierten Bürgern"
oder "unverständigen Nutzern".
Doch häufig
liegt das Problem
gar nicht
beim Menschen.
Sondern
im Weg,
den wir
für ihn gestaltet haben.
Wer immer wieder
dieselben Fragen beantworten muss,
hat oft
nicht zu viele Fragesteller.
Sondern
eine Gestaltung,

die dieselben Fragen
immer wieder erzeugt.

Gestaltung beginnt mit Zuhören

Deshalb
ist Zuhören
eine der wichtigsten
Gestaltungskompetenzen.
Nicht,
um Wünsche
ungeprüft zu erfüllen.
Sondern,
um zu erkennen,
wo Energie
unnötig verloren geht.
Der Mensch,
der den Weg geht,
ist der beste Lehrer
für denjenigen,
der ihn gestaltet.

Die entscheidende Frage

Stelle dir
bei jeder Gestaltung
nur eine Frage:

Wo verliere ich selbst keine Energie mehr – weil ich den Weg längst kenne –, der andere aber noch immer?

Genau dort
beginnt
deine Verantwortung.

Leitsatz

Gestalte niemals aus deiner Gewohnheit. Gestalte aus der Perspektive des Menschen, der den Weg zum ersten Mal geht. Kapitel 7.2

Gestalte den guten Weg

Viele Gestalter
beginnen
mit Funktionen.
Was soll das Produkt können?
Welche Informationen
müssen vermittelt werden?
Welche Regeln
müssen eingehalten werden?
All das ist wichtig.
Doch gute Gestaltung
beginnt
mit einer anderen Frage:
Welchen Weg soll der Mensch gehen?

Jeder Mensch geht einen Weg

Ein Kunde

geht einen Kaufprozess.

Ein Bürger

geht einen Verwaltungsprozess.

Ein Patient

geht einen Behandlungsprozess.

Ein Leser

geht einen Gedankengang.

Ein Mitarbeiter

geht einen Arbeitsprozess.

Überall

bewegen sich Menschen

durch ein Bachbett.

Die Aufgabe

des Gestalters

besteht darin,

diesen Weg

verständlich,

sicher

und leicht

begehrbar zu machen.

Der gute Weg

Ein guter Weg
zeichnet sich
nicht dadurch aus,
dass er besonders spektakulär ist.
Sondern dadurch,
dass du
nicht ständig
über ihn nachdenken musst.
Du weißt,
wo es weitergeht.
Du erkennst,
was als Nächstes geschieht.
Du musst
nicht rätseln.
Nicht suchen.
Nicht nachfragen.
Orientierung
ist die eigentliche Qualität
des Weges.

Jede Kreuzung kostet Energie

Immer dann,
wenn ein Mensch
anhalten muss,

um zu überlegen,
entsteht Aushandlungslast.

Nicht jede Entscheidung
lässt sich vermeiden.

Aber jede unnötige Entscheidung
ist ein Gestaltungsfehler.

Deshalb fragt gute Gestaltung:

Welche Entscheidung ist wirklich notwendig?

Und ebenso:

**Welche Entscheidung können wir dem Menschen
abnehmen?**

Leitsatz

*Große Gestaltung macht nicht alles möglich. Sie macht
den richtigen Weg offensichtlich.*

6.3 Reduziere Entscheidungen

Jede Entscheidung

kostet Energie.

Manche Entscheidungen

sind wichtig.

Andere

sind völlig überflüssig.

Gute Gestaltung

kennt den Unterschied.

Entscheidungsmüdigkeit

Unser Gehirn

verfügt

nur über

eine begrenzte Menge

an Aufmerksamkeit.

Jede unnötige Entscheidung

verbraucht

einen Teil davon.

Deshalb

sollte Gestaltung

die Aufmerksamkeit

für die Entscheidungen bewahren,

die wirklich wichtig sind.

Gestaltung lenkt Verhalten

Viele glauben,
Verhalten
lasse sich
vor allem
durch Regeln verändern.
Doch Regeln
erzeugen häufig
nur neue Aushandlung.
Gute Gestaltung
geht einen anderen Weg.
Sie macht
das gewünschte Verhalten
einfach.
Und das unerwünschte
unnötig schwer.
Nicht durch Zwang.
Sondern durch Gestaltung.

Das Prinzip der Reibung

Jede Handlung
besitzt
eine bestimmte Reibung.
Je geringer
diese Reibung,

desto wahrscheinlicher
wird sie ausgeführt.
Je größer
die Reibung,
desto häufiger
wird sie vermieden.
Deshalb
besteht Gestaltung
nicht nur darin,
Möglichkeiten anzubieten.
Sie gestaltet
die Reibung
zwischen Mensch
und Handlung.

Gute Beispiele

Ein Papierkorb,
der dort steht,
wo Menschen
ihn brauchen,
erhöht die Wahrscheinlichkeit,
dass Abfall
im Papierkorb landet.
Eine Fahrradabstellanlage
direkt am Eingang

fördert das Fahrrad.

Eine verständliches Formular
erhöht die Wahrscheinlichkeit,
dass es korrekt ausgefüllt wird.

Eine intuitiv bedienbare Software
verringert Schulungsaufwand
und Fehler.

Immer gilt
derselbe Grundsatz:
Der gute Weg
wird zugleich
der einfache Weg.

6.5 Der Nutzer hat immer recht

Gestaltung
endet nicht,
wenn du
fertig bist.
Sie endet erst,
wenn der Mensch
sein Ziel
müheolos erreicht.

Beobachte statt zu vermuten

Frage Menschen

nicht zuerst,

was sie möchten.

Beobachte,

wo sie zögern.

Wo sie suchen.

Wo sie nachfragen.

Wo sie Fehler machen.

Dort

zeigt sich

die wirkliche

Aushandlungslast.

Nicht

im Konferenzraum.

Sondern

im Verhalten.

Der Mut zur Korrektur

Große Gestalter

verlieben sich

nicht

in ihre Lösung.

Sie verlieben sich

in das Problem,

das sie lösen wollen.

Deshalb
verbessern sie.
Vereinfachen.
Streichen.
Testen erneut.
Immer wieder.
Nicht,
weil die erste Lösung
schlecht war.
Sondern,
weil jede gute Gestaltung
noch besser werden kann.

Leitsatz

*Nicht der Gestalter entscheidet, ob Gestaltung gelungen
ist. Sondern der Mensch, der sie benutzt.*

Die fünf Non-Elbow-Gestaltungsprinzipien

Ein Werkzeugkasten für gute Gestaltung

Jede gute Gestaltung beginnt mit derselben Frage:

Wie kann ich menschliche Energie freisetzen, statt sie durch unnötige Aushandlungslast zu verbrauchen?

Die folgenden fünf Prinzipien bilden den Kern der Non-Elbow Design Methode.

① Beginne beim Menschen

Gestalte niemals aus deiner eigenen Gewohnheit.

Gestalte aus der Perspektive des Menschen,
der den Weg zum ersten Mal geht.

Frage:

Wo verliert der Mensch unnötig Energie?

② Gestalte den guten Weg

Menschen benötigen

keine perfekte Lösung.

Sie benötigen Orientierung.

Gestaltung bedeutet,

den Weg

verständlich, sicher

und nachvollziehbar zu machen.

Frage:

Welchen Weg soll der Mensch gehen?

③ Reduziere Entscheidungen

Jede unnötige Entscheidung
verbraucht Aufmerksamkeit.

Nicht jede Wahl
ist ein Gewinn.

Frage:

**Welche Entscheidungen können wir dem Menschen
guten Gewissens abnehmen?**

④ Mache den guten Weg zum einfachen Weg

Menschen folgen selten
dem moralisch besten Weg.

Sie folgen meist
dem am besten gestalteten Weg.

Deshalb
macht gute Gestaltung
den gewünschten Weg
zugleich
zum einfachsten Weg.

Frage:

Wie können wir gutes Verhalten erleichtern?

⑤ **Teste am Menschen**

Nicht der Gestalter
entscheidet,
ob Gestaltung gelungen ist.
Sondern der Mensch,
der sie benutzt.
Jede Rückfrage.
Jedes Zögern.
Jede Unsicherheit
zeigt,
wo noch Aushandlungslast entsteht.

Frage:

Wo muss der Mensch meine Arbeit noch zu Ende denken?

Die fünf Leitfragen

Wenn du künftig
ein Produkt,
eine Website,
eine Behörde,
eine App,
eine Dienstleistung,
eine Präsentation,
ein Formular
oder sogar ein Gespräch gestaltest,
genügen fünf Fragen:

Beginne ich beim Menschen?

Ist der Weg klar erkennbar?

Welche Entscheidungen kann ich reduzieren?

Ist der gute Weg zugleich der einfachste?

Habe ich meine Gestaltung mit echten Menschen getestet?

Die Essenz

Große Gestaltung reduziert nicht die Freiheit. Sie reduziert die Aushandlungslast.

Kapitel 7

Alles ist Gestaltung

7.1 Die Welt als gestaltbares Bachbett

Alles gestaltet

Ein Gespräch

ist Gestaltung.

Ein Brief.

Eine E-Mail.

Ein Wartezimmer.

Ein Klassenzimmer.

Ein Gesetz.

Eine App.

Ein Unternehmen.

Eine Behörde.

Eine Stadt.

Eine Familie.

Alles,

was Orientierung gibt,
gestaltet.

Alles,

was Orientierung nimmt,
gestaltet ebenfalls.

Die Frage lautet nur:

Wie gut?

Gestaltung ist unsichtbar

Oft bemerken wir Gestaltung
gar nicht.

Wir merken nur,
wie wir uns fühlen.

Entspannt.

Überfordert.

Willkommen.

Verloren.

Sicher.

Unsicher.

Hinter jedem dieser Gefühle
steht Gestaltung.

Oder ihr Fehlen.

Das Bachmodell überall

Deshalb

kannst du

das Bachmodell

auf nahezu alles anwenden.

Auf einen Supermarkt.

Auf eine Schule.

Auf eine Arztpraxis.

Auf eine Behörde.

Auf einen Flughafen.

Auf ein Unternehmen.

Auf eine Ehe.

Auf eine politische Debatte.

Immer

stellst du dieselben Fragen:

Was fließt hier?

Wo liegen die Felsen?

Wo entsteht Aushandlungslast?

Wie kann das Bachbett erweitert werden?

Mit diesen vier Fragen

verändert sich

dein Blick

auf die Welt.

Der Gestalterblick

Von diesem Moment an

siehst du

nicht mehr nur

Produkte.

Du siehst

Energieflüsse.

Du erkennst,

wo Menschen

unnötig warten.

Wo sie suchen.

Wo sie nachfragen.

Wo sie

ihre Aufmerksamkeit verlieren.

Und du beginnst,
anders zu denken.

Nicht:

Wer ist schuld?

Sondern:

Wie müsste das Bachbett aussehen?

Das ist
der eigentliche Perspektivwechsel.

Die neue Kompetenz

Ich glaube,
die wichtigste Fähigkeit
der Zukunft
ist nicht,
noch mehr Wissen anzuhäufen.

Sondern,
Aushandlungslast
zu erkennen.

Wer sie erkennt,
kann sie reduzieren.
Und wer sie reduziert,
setzt Energie frei.

Für Menschen.

Für Unternehmen.

Für die Gesellschaft.

Leitsatz

*Alles, was menschliches Verhalten beeinflusst, ist
Gestaltung.*

7.2 Jeder Mensch ist Gestalter

Vielleicht

hältst du dich

gar nicht

für einen Gestalter.

Du bist

Lehrer.

Ärztin.

Unternehmer.

Mitarbeiter.

Politiker.

Beamter.

Funktionär.

Elternteil.

Verkäufer.

Coach.

Oder Student.

Doch genau deshalb

gestaltest du.

Jeden Tag.

Gestaltung beginnt mit der ersten Begegnung

Schon dein erster Satz

gestaltet.

Ein Blick.

Eine Begrüßung.

Eine E-Mail.

Ein Telefonat.

Ein Gespräch.

Ein Besprechungsraum.

Eine Präsentation.

Eine Entscheidung.

Alles,

was den Weg

eines anderen Menschen

beeinflusst,

ist Gestaltung.

Kultur ist Gestaltung

Unternehmenskultur

entsteht nicht zufällig.

Sie entsteht

durch tausende

kleine Gestaltungsentscheidungen.

Wie Besprechungen ablaufen.

Wie Fehler behandelt werden.

Wie Konflikte gelöst werden.

Wie neue Mitarbeiter

empfangen werden.

Wie Entscheidungen

getroffen werden.
Jede dieser Situationen
formt
das Bachbett
einer Organisation.

Die eigentliche Veränderung

Die Non-Elbow-Society
beginnt deshalb
nicht
mit großen Reformen.
Sie beginnt
mit Menschen,
die ihre eigene Gestaltung
ernst nehmen.
Mit jedem Formular,
das verständlicher wird.
Mit jedem Gespräch,
das klarer wird.
Mit jeder E-Mail,
die unnötige Rückfragen vermeidet.
Mit jeder Entscheidung,
die anderen
Denkarbeit abnimmt.
So entsteht

Kultur.

Nicht auf einmal.

Sondern

Schritt für Schritt.

Leitsatz

*Jeder Mensch gestaltet. Die Frage ist nur, ob er
Aushandlungslast erzeugt oder reduziert.*

7.3 Gestaltung gestaltet den Menschen

Wir glauben oft,
dass wir
unsere Umwelt gestalten.
Das stimmt.
Doch zugleich
gestaltet
unsere Umwelt
auch uns.
Jeder Tag
hinterlässt Spuren.

Das Bachbett wirkt zurück

Ein gut gestaltetes Bachbett
lenkt
nicht nur
den Fluss.
Es verändert
auch
die Strömung.
So ist es
auch
mit unserer Umwelt.
Ein klarer Arbeitsplatz
fördert

klares Denken.
Ein ruhiger Raum
fördert
Konzentration.
Eine verständliche Sprache
fördert
Verständigung.
Eine faire Institution
fördert
Vertrauen.
Gestaltung
verändert Verhalten.
Oft,
ohne dass wir
es bemerken.

Institutionen erziehen

Jede Institution
vermittelt
eine Botschaft.
Nicht nur
durch ihre Werte.
Sondern
durch ihre Gestaltung.
Eine Behörde,

die den Bürger
stundenlang warten lässt,
kommuniziert etwas.
Ein Unternehmen,
das jede Entscheidung
durch fünf Hierarchien schickt,
kommuniziert ebenfalls etwas.
Eine Schule,
die Neugier belohnt,
gestaltet anders
als eine Schule,
die nur Fehler bewertet.
Menschen lernen
nicht nur
durch Worte.
Sie lernen
durch Erfahrungen.

Die Rückkopplung

Wer in einer Welt lebt,
die ständig
Aushandlungslast erzeugt,
gewöhnt sich daran.
Wer dagegen
immer wieder erlebt,
dass Prozesse klar,

Gespräche respektvoll
und Institutionen verlässlich sind,
entwickelt
eine andere Erwartung.
Gestaltung
prägt Haltung.
Und Haltung
prägt wiederum
die nächste Gestaltung.
So entsteht
ein Kreislauf.

Die Verantwortung

Deshalb
geht es
bei guter Gestaltung
um mehr
als Effizienz.
Sie formt
Gewohnheiten.
Sie formt
Vertrauen.
Sie formt
Zusammenarbeit.
Sie formt

Menschen.

Jede gute Gestaltung

ist deshalb

eine Investition

in die Kultur

von morgen.

Leitsatz

*Wir gestalten unsere Umwelt. Und unsere Umwelt
gestaltet uns.*

7.4 Kleine Gestaltung – große Wirkung

Viele Menschen

überschätzen

große Reformen.

Und unterschätzen

kleine Verbesserungen.

Dabei beginnt

jede Kultur

mit kleinen Handlungen.

Mit einem verständlichen Formular.

Mit einer klaren E-Mail.

Mit einer freundlichen Begrüßung.

Mit einer nachvollziehbaren Entscheidung.

Mit einem Gespräch,

das Orientierung gibt.

Die Kraft der Wiederholung

Eine einzelne Verbesserung

verändert wenig.

Doch jede Verbesserung

wird

Teil

des Bachbetts.

Und jedes Mal,

wenn ein Mensch

dieses Bachbett durchläuft,
macht er
eine Erfahrung.
Diese Erfahrung
prägt Erwartungen.
Aus Erwartungen
entstehen Gewohnheiten.
Aus Gewohnheiten
entsteht Kultur.
So wirken
kleine Gestaltungen
weit über
den einzelnen Moment hinaus.

Der Fels im Bach

Stell dir
einen einzelnen Felsen
im Bach vor.
Er verändert
die Strömung.
Nicht nur
an seiner eigenen Stelle.
Seine Wirkung
setzt sich
stromabwärts fort.
Genauso

verhält es sich
mit guter Gestaltung.
Eine einzige
kluge Verbesserung
kann Auswirkungen haben,
die weit
über ihren unmittelbaren Bereich
hinausreichen.

Die Aufgabe des Gestalters

Deshalb
fragt ein guter Gestalter
nicht:

Wie groß ist meine Veränderung?

Sondern:

Welche Wirkung löst sie aus?

Gestaltung ist niemals
ein isolierter Eingriff.
Sie setzt eine Entwicklung
in Gang.

Die Non-Elbow-Society

Auch die Non-Elbow-Society
entsteht
nicht

durch einen großen Umbruch.
Sie wächst
durch Millionen
kleiner Gestaltungsentscheidungen.
Durch Menschen,
die beginnen,
Aushandlungslast
zu reduzieren.
In ihrer Sprache.
In ihrer Arbeit.
In ihren Produkten.
In ihren Institutionen.
Jede dieser Entscheidungen
verändert
das gemeinsame Bachbett.
Langsam.
Aber dauerhaft.

Leitsatz

Große Veränderungen beginnen selten mit großen Maßnahmen. Sie beginnen mit kleinen Gestaltungsentscheidungen, die sich gegenseitig verstärken.

7.5 Jeder kann das Bachbett erweitern

Vielleicht

fragst du dich,

ob ein einzelner Mensch

überhaupt

etwas verändern kann.

Die Antwort lautet:

Ja.

Nicht,

weil er

die ganze Welt

verändert.

Sondern,

weil jede Gestaltung

eine Wirkung entfaltet.

Veränderung beginnt klein

Du musst

keine Regierung sein.

Kein Vorstand.

Kein Designer.

Kein Unternehmer.

Es genügt,

wenn du

den Bereich gestaltest,

für den du
Verantwortung trägst.
Ein Gespräch.
Eine E-Mail.
Ein Formular.
Ein Klassenzimmer.
Eine Besprechung.
Ein Produkt.
Eine Entscheidung.
Dort
beginnt Veränderung.

Die Non-Elbow-Society

Die Non-Elbow-Society
ist deshalb
kein fertiges Modell.
Sie ist
eine Einladung.
Eine Einladung,
jeden Tag
ein kleines Stück
Aushandlungslast
zu reduzieren.
Nicht,
weil Perfektion
erreichbar wäre.

Sondern,
weil jede Verbesserung
das gemeinsame Bachbett
ein wenig erweitert.

Leitsatz

*Die Zukunft entsteht nicht durch große Visionen allein.
Sie entsteht durch Millionen kleiner
Gestaltungsentscheidungen.*

Abschluss von Teil II

Vielleicht
ist genau das
die wichtigste Erkenntnis
dieses Buches.
Gestaltung ist keine Frage
des Talents.
Sie ist
eine Entscheidung.
Die Entscheidung,
anderen Menschen
den Weg ein wenig leichter
zu machen.
Jeden Tag.
Immer wieder.

Teil III

Das Gestaltungslabor

Kapitel 8

8.1 Die Welt mit neuen Augen sehen

Nach der Lektüre
der bisherigen Kapitel
wirst du
dieselbe Welt sehen
wie zuvor.
Und doch
wird sie
nicht mehr dieselbe sein.
Denn du hast
eine neue Brille
aufgesetzt.

Du wirst Bachbetten erkennen

Plötzlich
er kennst du
überall Bachbetten.
In einem Unternehmen.
In einer Behörde.
In einem Krankenhaus.
In einer Schule.
In einer App.
In einem Restaurant.
In einer politischen Debatte.

Überall

erkennst du,

wie menschliche Energie

fließt.

Oder

an unnötigen Hindernissen

verloren geht.

Du wirst Aushandlungslast erkennen

Du wirst bemerken,

wie oft Menschen

suchen.

Warten.

Nachfragen.

Vergleichen.

Rätseln.

Nicht,

weil sie

unfähig wären.

Sondern,

weil Gestaltung

ihnen unnötige Denkarbeit

überträgt.

Und du wirst

automatisch fragen:

War diese Aushandlung wirklich notwendig?

Allein diese Frage
verändert
deinen Blick
auf die Welt.

Du wirst Gestaltung anders verstehen

Früher
hast du vielleicht gedacht:

Design macht Dinge schöner.

Heute
weißt du:

Design macht Wege leichter.

Schönheit
kann dazugehören.

Doch sie
ist nicht
der eigentliche Zweck.

Der eigentliche Zweck
ist Orientierung.

Klarheit.

Leichtigkeit.

Vertrauen.

Das Gestaltungslabor

Die folgenden Kapitel
sind deshalb
kein Theorieunterricht mehr.

Sie sind ein Labor.

Gemeinsam
werden wir
alltägliche Situationen
betrachten.

Nicht,
um sie zu kritisieren.

Sondern,
um zu entdecken,
wo Gestaltung
menschliche Energie
freisetzen kann.

Jedes Beispiel
folgt

denselben Fragen:

Wo fließt Energie?

Wo entsteht Aushandlungslast?

Welche Aushandlung ist notwendig?

Welche ist vermeidbar?

Wie könnte das Bachbett erweitert werden?

Diese fünf Fragen werden
zu deinem Werkzeug.

Die wichtigste Veränderung

Vielleicht

ist das

die größte Veränderung,

die dieses Buch

bewirken kann.

Nicht,

dass du

mehr weißt.

Sondern,

dass du

anders hinschaust.

Denn von nun an

er kennst du

Gestaltung

nicht mehr

als Dekoration.

Sondern

als Verantwortung.

Leitsatz

*Wer gelernt hat, Aushandlungslast zu erkennen, sieht
Gestaltung überall.*

8.2 Fallstudie: Der Supermarkt

Du betrittst
einen Supermarkt.
Innerhalb weniger Sekunden
beginnt Gestaltung.
Nicht,
weil du sie bewusst wahrnimmst.
Sondern,
weil sie
dein Verhalten
lenkt.

Das Bachbett

Der Supermarkt
ist ein Bachbett.
Der Strom
sind die Kunden.
Die Regale,
Wege,
Schilder
und Kassen
bilden
das Flussbett.
Je besser
dieses Bachbett gestaltet ist,

desto flüssiger
bewegen sich
Menschen
durch den Markt.

Die Aushandlungslast

Stell dir vor,
du möchtest
nur Milch kaufen.
Wo beginnt
die Aushandlung?
Du suchst
den richtigen Eingang.
Du orientierst dich.
Du suchst
das Kühlregal.
Du vergleichst
Marken,
Größen,
Preise
und Angebote.
Du entscheidest dich.
Du suchst
die Kasse.
Du wartest.

Jeder einzelne Schritt
kostet
Aufmerksamkeit.
Manche dieser Schritte
sind notwendig.
Viele
lassen sich
gestalten.

Gute Gestaltung

Ein gut gestalteter Supermarkt
nimmt dir
nicht
jede Entscheidung ab.
Aber er
macht Orientierung
leicht.
Du findest
den Eingang.
Du erkennst
die Wege.
Du verstehst
die Beschilderung.
Du erreichst
dein Ziel,

ohne ständig
innehalten zu müssen.
Genau darin
liegt große Gestaltung.

Schlechte Gestaltung

Ein schlecht gestalteter Markt
zwingt dich,
immer wieder
neu zu überlegen.
Wo finde ich...?
Welche Schlange
ist die richtige?
Wo geht es weiter?
Wo muss ich bezahlen?
Jeder dieser Momente
Erhöht die Aushandlungslast.
Nicht dramatisch.
Aber hunderte Male
an einem einzigen Tag.

Die eigentliche Leistung

Der Kunde
bezahlt nicht nur
für Lebensmittel.

Er bezahlt auch
für Orientierung.
Für Klarheit.
Für einen Einkauf,
der wenig Energie kostet.
Deshalb
konkurrieren Supermärkte
nicht nur über Preis
und Sortiment.
Sie konkurrieren auch
über die Qualität
des Bachbetts.

Die Non-Elbow-Analyse

Was ist das Bachbett?

Der gesamte Markt
mit seinen Wegen,
Regalen,
Schildern
und Kassen.

Wo entsteht Aushandlungslast?

Beim Suchen.
Beim Vergleichen.
Beim Warten.
Beim Orientieren.

Welche Aushandlung ist notwendig?

Die Auswahl

zwischen verschiedenen Produkten.

Denn sie

gehört

zur Freiheit des Kunden.

Welche Aushandlung ist vermeidbar?

Unübersichtliche Wege.

Unklare Beschilderung.

Schlecht erkennbare Preise.

Lange Suchzeiten.

Unnötige Wartezeiten.

Wie würde eine Non-Elbow-Lösung aussehen?

Eine Gestaltung,

die Orientierung schafft,

ohne Freiheit

einzuschränken.

Der Kunde

entscheidet selbst.

Aber er

verschwendet dabei

keine unnötige Energie.

Leitsatz

*Gute Gestaltung nimmt dem Menschen nicht die Wahl.
Sie nimmt ihm die Sucharbeit ab.*

8.3 Fallstudie: Die Behörde

Viele Menschen
verbinden Behörden
mit Bürokratie.
Mit Formularen.
Mit Wartezeiten.
Mit komplizierter Sprache.
Doch das eigentliche Problem
ist meist
nicht die Verwaltung.
Sondern
die Gestaltung.

Das Bachbett

Eine Behörde
ist ein institutionelles Bachbett.
Der Strom
sind die Bürger.
Gesetze,
Verordnungen,
Formulare,
Webseiten,
Schalter
und Mitarbeitende
bilden

das Bachbett.

Je klarer dieses Bachbett gestaltet ist,
desto leichter
finden Bürger
ihren Weg.

Die Aushandlungslast

Ein Bürger
möchte
eine einfache Frage klären.
Doch bevor er
eine Antwort erhält,
muss er häufig
die richtige Behörde finden.
Den richtigen Ansprechpartner.
Das richtige Formular.
Die richtigen Nachweise.
Die richtige Reihenfolge.
Jeder Schritt
kostet Energie.
Nicht,
weil Verwaltung
unnötig wäre.
Sondern,
weil Orientierung fehlt.

Der eigentliche Fehler

Viele Verwaltungen
optimieren
ihre internen Abläufe.
Das ist sinnvoll.
Doch der Bürger
durchläuft
keine Organisation.
Er durchläuft
einen Weg.
Und genau dieser Weg
ist häufig
nicht gestaltet,
sondern entstanden.

Eine andere Perspektive

Stell dir vor,
eine Behörde
würde nicht fragen:

Wie organisieren wir unsere Zuständigkeiten?

Sondern:

**Wie erlebt der Bürger seinen Weg durch unsere
Institution?**

Plötzlich
verschieben sich

die Prioritäten.
Nicht mehr
die Organisation
steht im Mittelpunkt.
Sondern
der Mensch.

Das Finanzamt

Während meiner Tätigkeit
im Finanzamt
ist mir
immer wieder
derselbe Unterschied aufgefallen.
Einige Kollegen
sprachen
fast ausschließlich
in Paragraphen,
Abkürzungen
und Fachbegriffen.
Für sie
war diese Sprache
alltäglich.
Für den Bürger
war sie
eine Fremdsprache.

Ich habe das
immer anders gesehen.
Nicht der Bürger
musste
das Steuerrecht verstehen.
Sondern ich
musste
das Steuerrecht
verständlich machen.
Die Rechtslage
änderte sich dadurch nicht.
Aber das Bachbett
wurde breiter.
Und genau darin
liegt der Unterschied
zwischen Verwaltung
und Gestaltung.

Die Non-Elbow-Analyse

Was ist das Bachbett?

Die gesamte Verwaltung
mit ihren Prozessen,
Formularen,
Mitarbeitenden
und Kommunikationswegen.

Wo entsteht Aushandlungslast?

Beim Suchen.

Beim Übersetzen
von Fachsprache.

Beim Warten.

Beim Wechsel
zwischen Zuständigkeiten.

Welche Aushandlung ist notwendig?

Die Prüfung
des Sachverhalts.

Die rechtliche Bewertung.

Die Gleichbehandlung
aller Bürger.

Welche Aushandlung ist vermeidbar?

Unverständliche Sprache.

Doppelte Datenerfassung.

Unklare Zuständigkeiten.

Mehrfaches Nachfragen.

Medienbrüche.

Wie würde eine Non-Elbow-Lösung aussehen?

Eine Verwaltung,
die ihre Komplexität
nicht auf den Bürger verlagert,
sondern selbst trägt.

Leitsatz

Eine gute Behörde macht das Recht nicht einfacher. Sie macht den Weg durch das Recht einfacher.

8.4 Fallstudie: Die Unternehmenswebsite

Für viele Unternehmen
ist die Website
eine digitale Visitenkarte.
Ich sehe sie
anders.
Sie ist
das digitale Empfangsbüro
eines Unternehmens.
Und wie jeder Empfang
entscheidet sie
innerhalb weniger Sekunden,
ob Orientierung entsteht
oder Unsicherheit.

Das Bachbett

Die Website
ist das Bachbett.
Der Besucher
ist der Fluss.
Navigation,
Texte,
Bilder,
Buttons,
Kontaktmöglichkeiten

und Formulare
bestimmen,
wie leicht
der Besucher
sein Ziel erreicht.

Die erste Frage

Die meisten Unternehmen
fragen:

Welche Informationen möchten wir zeigen?

Die bessere Frage lautet:

**Welche Frage möchte der Besucher als Erstes
beantwortet haben?**

Das ist
ein fundamentaler Unterschied.

Die erste Frage
richtet sich
an das Unternehmen.

Die zweite
an den Menschen.

Typische Aushandlungslast

Viele Websites
überfordern ihre Besucher.
Sie zeigen

zu viele Menüpunkte.
Zu viele Angebote.
Zu viele Texte.
Zu viele Möglichkeiten.
Der Besucher
muss suchen.
Sortieren.
Interpretieren.
Vergleichen.
Entscheiden.
Nicht,
weil das Angebot
schlecht wäre.
Sondern,
weil die Gestaltung
ihn allein lässt.

Gute Gestaltung

Eine gute Website
stellt nicht
das Unternehmen
in den Mittelpunkt.
Sondern den Weg
des Besuchers.
Sie beantwortet

die wichtigsten Fragen
in der richtigen Reihenfolge.

Nicht alles
auf einmal.

Sondern Schritt für Schritt.

Der Besucher
spürt:

Ich werde geführt.

Nicht:

Ich muss mich selbst orientieren.

Die eigentliche Aufgabe

Eine Website

sollte

nicht beeindrucken.

Sie sollte

Orientierung geben.

Nicht möglichst viel zeigen.

Sondern möglichst schnell
zum Ziel führen.

Jeder unnötige Klick.

Jeder unnötige Menüpunkt.

Jeder unverständliche Begriff.

Jede überflüssige Information

Erhöht die Aushandlungslast.

Die Non-Elbow-Analyse

Was ist das Bachbett?

Die gesamte Website
mit ihrer Navigation,
Struktur,
Sprache
und Benutzerführung.

Wo entsteht Aushandlungslast?

Beim Suchen.
Beim Lesen.
Beim Vergleichen.
Beim Interpretieren.
Beim Kontaktformular.

Welche Aushandlung ist notwendig?

Die Entscheidung,
ob das Angebot
zum eigenen Anliegen passt.

Welche Aushandlung ist vermeidbar?

Unübersichtliche Navigation.
Unklare Sprache.
Zu viele Optionen.
Lange Textblöcke.
Unnötige Klicks.

Wie würde eine Non-Elbow-Lösung aussehen?

Eine Website,
die den Besucher
nicht informiert,
sondern führt.

Leitsatz

*Eine gute Website beantwortet die wichtigste Frage des
Besuchers, bevor dieser sie stellen muss.*

8.5 Fallstudie: Die Visitenkarte

Viele Menschen

halten eine Visitenkarte

für ein Stück Papier.

Ich halte sie

für einen Test.

Einen Test,

ob Gestaltung

verstanden wurde.

Denn auf kaum einer anderen Fläche

muss so viel Information

so sorgfältig

reduziert werden.

Die eigentliche Aufgabe

Eine Visitenkarte

informiert nicht.

Sie orientiert.

Sie beantwortet

nicht alle Fragen.

Sie beantwortet

die wichtigsten.

Wer bist du?

Wofür stehst du?

Wie kann ich dich erreichen?

Alles andere
ist bereits
zu viel.

Weniger ist mehr

Viele Visitenkarten
möchten
möglichst viel erzählen.
Telefon.
Mobil.
Fax.
E-Mail.
Website.
Adresse.
QR-Code.
Social Media.
Leistungen.
Slogan.
Logos.
Zertifikate.
Am Ende
muss der Betrachter
erst sortieren.
Die Karte
erzeugt
Aushandlungslast.

Gute Gestaltung

Eine gute Visitenkarte

stellt nur eine Frage:

Welche Information braucht mein Gegenüber jetzt wirklich?

Alles andere

darf verschwinden.

Nicht,

weil es unwichtig wäre.

Sondern,

weil es

zu einem späteren Zeitpunkt

viel besser vermittelt werden kann.

Reduktion

ist keine Einschränkung.

Sie ist

Respekt.

Weißraum ist Orientierung

Der größte Luxus

einer Visitenkarte

ist nicht

Goldprägung.

Nicht

Relieflack.

Nicht

eine außergewöhnliche Form.

Der größte Luxus

ist Weißraum.

Weißraum

gibt jeder Information

Raum zum Atmen.

Er trennt.

Ordnet.

Führt den Blick.

Er reduziert

Aushandlungslast,

ohne

ein einziges Wort

zu verändern.

Material kommuniziert

Auch das Papier

spricht.

Ein hochwertiges,

angenehm strukturiertes Papier

vermittelt Wertigkeit,

noch bevor

das erste Wort

gelesen wird.

Der Mensch

fühlt Qualität,
bevor er
sie denkt.
Gestaltung
beginnt deshalb
nicht erst
bei der Typografie.
Sie beginnt
bereits
beim Material.

Der Claim

Eine Visitenkarte
braucht
keine lange Erklärung.
Sie braucht
einen Gedanken,
der hängen bleibt.
Ein guter Claim
ist
Orientierung
in einem Satz.
Nicht Werbung.
Sondern Verdichtung.
Er beantwortet

die Frage:

Wofür stehst du?

Noch bevor ein Gespräch beginnt.

Das Non-Elbow-Signet

Auch das Signet

hat eine Aufgabe.

Es soll

nicht beeindrucken.

Es soll

einladen.

Das Zeichen

NON elbows

ist kein Logo.

Es ist

eine Haltung.

Es sagt:

Mit mir kann man reden.

Es signalisiert

Respekt.

Offenheit.

Kooperation.

Noch bevor

das erste Wort

gesprochen wird.

Die Non-Elbow-Analyse

Was ist das Bachbett?

Die Visitenkarte
mit ihrer Typografie,
Materialität,
Informationsstruktur
und Haptik.

Wo entsteht Aushandlungslast?

Bei überladenen Informationen.
Bei unklarer Hierarchie.
Bei unruhiger Gestaltung.
Bei fehlender Orientierung.

Welche Aushandlung ist notwendig?

Die Entscheidung,
ob ich
mit diesem Menschen
Kontakt aufnehmen möchte.

Welche Aushandlung ist vermeidbar?

Alles,
was vom Wesentlichen
ablenkt.
Jede überflüssige Information.
Jedes dekorative Element,
das keine Orientierung schafft.

Wie würde eine Non-Elbow-Lösung aussehen?

Eine Karte,
die bereits
beim ersten Blick
Ruhe,
Klarheit
und Vertrauen vermittelt.

Die Gestaltungsprinzipien

Die Non-Elbow-Visitenkarte
folgt

fünf einfachen Regeln:

1. Reduziere auf das Wesentliche.

Jedes Element
muss
einen erkennbaren Zweck erfüllen.

2. Schaffe Orientierung.

Der Blick
findet
sofort
die wichtigste Information.

3. Gib Informationen Raum.

Weißraum ist kein leerer Raum.
Er ist Orientierung.

4. Sprich eine klare Sprache.

Ein prägnanter Claim
ist wertvoller
als zehn Eigenschaften.

5. Gestalte Vertrauen.

Material,
Typografie,
Signet
und Sprache
erzählen
dieselbe Geschichte.

Leitsatz

*Eine gute Visitenkarte sagt nicht alles. Sie sagt das
Richtige – in der richtigen Reihenfolge.*

Teil IV

Die Non-Elbow Design Methode

Kapitel 9

9.1 Der Werkzeugkasten

Ein guter Handwerker

beginnt seine Arbeit

nicht

mit dem Werkzeug.

Er beginnt

mit dem Blick.

Er beobachtet.

Er analysiert.

Er versteht.

Erst dann

greift er

zum richtigen Werkzeug.

Genauso

verhält es sich

mit guter Gestaltung.

Keine Patentrezepte

Die Non-Elbow Design Methode

liefert

keine fertigen Lösungen.

Sie liefert

die richtigen Fragen.

Denn wer

die richtigen Fragen stellt,
findet häufig
die beste Lösung
bereits selbst.
Der Werkzeugkasten
ist deshalb
kein Rezeptbuch.
Er ist
eine Denkhilfe.

Der Unterschied

Viele Methoden
beginnen
mit Lösungen.
Wir beginnen
mit Orientierung.
Nicht:

Wie gestalten wir das?

Sondern:

Was geschieht hier eigentlich?

Erst wenn
du das verstanden hast,
beginnt Gestaltung.

Die zehn Werkzeuge

Im weiteren Verlauf
dieses Buches
werden wir
mit zehn Werkzeugen arbeiten.
Jedes Werkzeug
beleuchtet
denselben Sachverhalt
aus einer anderen Perspektive.
Gemeinsam
bilden sie
die Non-Elbow Design Methode.

Werkzeug 1

Die Bachbett-Analyse

Wie fließt die Energie?

Werkzeug 2

Die Aushandlungslast-Analyse

Wo verliert der Mensch unnötig Energie?

Werkzeug 3

Die Energiefluss-Analyse

Wo entstehen Reibungsverluste?

Werkzeug 4

Die Orientierungskarte

Wo muss der Mensch suchen?

Werkzeug 5

Die Entscheidungsanalyse

Welche Entscheidungen sind notwendig – und welche nicht?

Werkzeug 6

Der Denkarbeits-Check

Wo muss der Mensch meine Arbeit zu Ende denken?

Werkzeug 7

Die Vertrauensanalyse

Wo entsteht Vertrauen – und wodurch wird es geschwächt?

Werkzeug 8

Die Rückkopplungsanalyse

Welche langfristigen Wirkungen erzeugt diese Gestaltung?

Werkzeug 9

Die Reduktionswerkstatt

Was kann entfallen, ohne dass Orientierung verloren geht?

Werkzeug 10

Der Non-Elbow-Test

Ist diese Gestaltung wirklich menschenfreundlich?

Ein Werkzeug genügt selten

Keines dieser Werkzeuge

Liefert alle Antworten.

Doch gemeinsam

ergeben sie

ein vollständiges Bild.

Wie bei einem Arzt,

der nicht nur

den Blutdruck misst,

sondern

verschiedene Untersuchungen

kombiniert,

entsteht auch hier

erst durch

die Gesamtschau

eine belastbare Diagnose.

Vom Sehen zum Gestalten

Bis hierher
hast du gelernt,
Aushandlungslast
zu erkennen.
Jetzt lernst du,
sie
systematisch
zu reduzieren.
Genau darin
liegt
der Unterschied
zwischen Beobachtung
und Gestaltung.

Leitsatz

Große Gestaltung beginnt nicht mit Kreativität. Sie beginnt mit einer guten Diagnose.

9.2 Werkzeug 1: Die Bachbett-Analyse

Die Bachbett-Analyse

ist

das Grundwerkzeug

der Non-Elbow Design Methode.

Sie hilft dir,

nicht Symptome,

sondern Strukturen

zu erkennen.

Sie fragt nicht:

Wer ist schuld?

Sondern:

Wie ist das Bachbett gestaltet?

Zweck

Die Bachbett-Analyse

macht sichtbar,

wie menschliche Energie

durch ein System fließt.

Sie zeigt,

wo Energie

gebunden,

umgeleitet

oder freigesetzt wird.

Nicht der Mensch

steht zunächst
im Mittelpunkt.
Sondern
das System,
durch das er
sich bewegt.

Die Leitfrage

**Wie müsste das Bachbett aussehen, damit Energie
leichter fließen kann?**

Diese eine Frage
verändert
den gesamten Blick.
Plötzlich
interessieren dich
nicht mehr
nur Menschen.
Sondern auch
die Bedingungen,
unter denen sie handeln.

Die fünf Analyseschritte

1. Was fließt?

Menschen?
Informationen?

Produkte?

Entscheidungen?

Vertrauen?

Kapital?

Jede Analyse

Beginnt mit dieser Frage.

2. Wie sieht das Bachbett aus?

Welche Regeln?

Welche Prozesse?

Welche Wege?

Welche Gestaltung?

Welche Institutionen?

Das Bachbett bestimmt die Strömung.

3. Wo liegen die Felsen?

Wo entstehen

Wartezeiten?

Missverständnisse?

Konflikte?

Medienbrüche?

Unklare Zuständigkeiten?

Jeder Felsen

verändert

den Energiefluss.

4. Wo entsteht Aushandlungslast?

Wo müssen Menschen

suchen?

Fragen?

Vergleichen?

Warten?

Interpretieren?

Entscheiden?

Hier

geht Energie verloren.

5. Wie könnte das Bachbett erweitert werden?

Nicht:

Wie verändern wir die Menschen?

Sondern:

Wie verändern wir die Gestaltung?

Genau hier

beginnt

die eigentliche Arbeit.

Typische Fehler

Viele Menschen

versuchen,

Probleme

durch mehr Regeln

zu lösen.
Oder durch
mehr Kontrolle.
Oder durch
mehr Schulungen.
Oft
liegt das Problem
jedoch
gar nicht
beim Menschen.
Sondern
im Bachbett.
Wer das Bachbett
nicht betrachtet,
bekämpft häufig
nur Symptome.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen
stellt fest,
dass Kunden
ständig dieselben Fragen stellen.
Die klassische Reaktion lautet:

Unsere Mitarbeiter müssen besser geschult werden.

Die Bachbett-Analyse

stellt zunächst

eine andere Frage:

Warum entstehen diese Fragen überhaupt?

Vielleicht

ist die Website

unklar.

Vielleicht

das Angebot.

Vielleicht

das Formular.

Vielleicht

die Sprache.

Vielleicht

die Reihenfolge

der Informationen.

Plötzlich

verschiebt sich

der Fokus.

Nicht

der Mensch

ist das Problem.

Sondern

die Gestaltung.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Die Bachbett-Analyse

fragt niemals:

Was stimmt mit den Menschen nicht?

Sie fragt:

Was erschwert den Menschen ihren Weg?

Das ist

der Unterschied

zwischen Schuld

und Gestaltung.

Leitsatz

*Verändere nicht zuerst den Menschen. Verändere zuerst
das Bachbett.*

9.3 Werkzeug 2: Die Aushandlungslast-Analyse

Wenn die Bachbett-Analyse
das Gelände beschreibt,
dann zeigt
die Aushandlungslast-Analyse,
an welchen Stellen
Menschen
unnötig Energie verlieren.
Sie ist
das wichtigste Diagnosewerkzeug
der Non-Elbow Design Methode.

Zweck

Die Aushandlungslast-Analyse
macht sichtbar,
wo Menschen
unnötig denken,
suchen,
fragen,
warten,
vergleichen
oder entscheiden müssen.
Sie unterscheidet

zwischen notwendiger
und vermeidbarer
Aushandlung.
Genau darin
liegt ihr Wert.

Die Leitfrage

**Wo verbraucht der Mensch Energie, obwohl dies für
das eigentliche Ziel gar nicht notwendig ist?**

Diese Frage
führt
fast immer
zu überraschenden Erkenntnissen.

Die vier Formen der Aushandlungslast

Nicht jede Aushandlung
ist gleich.
Deshalb
unterscheidet
die Non-Elbow Design Methode
vier Formen.

1. Orientierungslast

Der Mensch
muss suchen.
Er weiß nicht,

wo es weitergeht.
Er sucht
den Eingang.
Den Ansprechpartner.
Den richtigen Menüpunkt.
Die Information.
Die Orientierung fehlt.

2. Entscheidungslast

Der Mensch
muss wählen.
Zwischen Produkten.
Zwischen Tarifen.
Zwischen Formularen.
Zwischen Möglichkeiten.
Nicht jede Entscheidung
ist notwendig.
Viele entstehen,
weil Gestaltung
nicht ausreichend priorisiert.

3. Kommunikationslast

Der Mensch
muss übersetzen.
Fachsprache verstehen.

Unklare Begriffe deuten.
Nachfragen.
Missverständnisse auflösen.
Hier entsteht
aus Sprache
Aushandlungslast.

4. Prozesslast

Der Mensch
muss warten.
Doppelte Angaben machen.
Zwischen Stellen wechseln.
Mehrfach unterschreiben.
Immer wieder
denselben Weg gehen.
Hier verliert
der Mensch
Zeit
und Aufmerksamkeit.

Die eigentliche Kunst

Nicht jede Aushandlung
lässt sich vermeiden.
Ein Kunde
muss entscheiden,

welches Produkt
zu ihm passt.
Ein Richter
muss
einen Sachverhalt prüfen.
Ein Arzt
muss
eine Diagnose stellen.
Diese Aushandlungen
Gehören zum Wesen
des jeweiligen Systems.
Die Aufgabe
des Gestalters
besteht deshalb
nicht darin,
Aushandlung abzuschaffen.
Sondern
unnötige Aushandlung
zu erkennen.

Die Analyse

Frage dich
bei jedem Prozess:

Wo muss gesucht werden?

Wo muss entschieden werden?

Wo muss übersetzt werden?

Wo muss gewartet werden?

Jede Antwort

zeigt

eine mögliche Quelle

von Energieverlust.

Typische Fehler

Viele Organisationen

gewöhnen sich

an ihre eigene

Aushandlungslast.

Was täglich geschieht,

erscheint irgendwann

normal.

Der Kunde

empfindet es

ganz anders.

Gerade deshalb

ist die Außensicht

so wertvoll.

Sie erkennt,

was intern

längst unsichtbar

geworden ist.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen

stellt fest,

dass seine Hotline

ständig dieselben Fragen

beantworten muss.

Die klassische Reaktion lautet:

Wir brauchen mehr Mitarbeiter.

Die Aushandlungslast-Analyse

stellt zuerst

eine andere Frage:

Warum entstehen diese Fragen überhaupt?

Vielleicht

ist die Website

unklar.

Vielleicht

die Rechnung.

Vielleicht

die Produktbeschreibung.

Vielleicht

der Bestellprozess.

Plötzlich

wird deutlich:

Nicht die Hotline

ist das Problem.

Sondern

die Gestaltung
vor der Hotline.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Die meisten Organisationen
bekämpfen
die Folgen
der Aushandlungslast.
Die Non-Elbow Design Methode
sucht
ihre Ursachen.
Erst dadurch
wird nachhaltige
Verbesserung möglich.

Leitsatz

*Nicht jede Aushandlung ist ein Problem. Aber jede
unnötige Aushandlung ist ein Gestaltungsfehler.*

9.4 Werkzeug 3: Die Energiefluss-Analyse

Nicht jeder Energieverlust

ist sofort sichtbar.

Manche Prozesse

funktionieren.

Und doch

kosten sie

unnötig Kraft.

Zeit.

Aufmerksamkeit.

Vertrauen.

Die Energiefluss-Analyse

macht diese

unsichtbaren Verluste

sichtbar.

Zweck

Die Energiefluss-Analyse

untersucht,

wie Energie

durch ein System

fließt.

Wo sie

beschleunigt wird.

Wo sie

gebremst wird.

Und wo

sie vollständig

versickert.

Nicht jeder

langsame Prozess

ist problematisch.

Aber jeder

unnötige Energieverlust

ist es.

Die Leitfrage

An welcher Stelle verliert der Mensch Energie, ohne seinem Ziel näher zu kommen?

Diese Frage

ist oft

wertvoller

als jede Kostenanalyse.

Denn Energieverlust

zeigt sich

lange,

bevor wirtschaftliche Kennzahlen

schlechter werden.

Die fünf Energieverluste

Die Non-Elbow Design Methode
achtet besonders
auf fünf Formen
des Energieverlustes.

1. Suchenergie

Der Mensch
weiß nicht,
wo es weitergeht.
Er sucht.
Orientierung
kostet Energie.

2. Denkenergie

Der Mensch
muss Zusammenhänge
selbst herstellen.
Er interpretiert.
Er ergänzt.
Er denkt
die Arbeit
anderer
zu Ende.

3. Warteenergie

Der Mensch

kann nichts tun.

Er wartet.

Nicht,

weil dies notwendig wäre.

Sondern,

weil Prozesse

nicht aufeinander abgestimmt sind.

4. Konfliktenergie

Unklare Zuständigkeiten.

Missverständnisse.

Doppelte Arbeit.

Reibungen.

All das

bindet Energie,

die eigentlich

für Wertschöpfung

zur Verfügung stehen sollte.

5. Frustenergie

Manche Systeme

funktionieren.

Und dennoch

verlassen Menschen

sie

erschöpft.

Nicht,

weil sie

viel geleistet hätten.

Sondern,

weil sie

ständig

gegen das System

arbeiten mussten.

Diese Energie

geht verloren.

Für immer.

Der Blick des Gestalters

Ein Gestalter

fragt deshalb

nicht nur:

Was passiert hier?

Sondern:

Was kostet das den Menschen?

Nicht in Euro.

Nicht in Minuten.

Sondern

an Aufmerksamkeit.

Geduld.

Motivation.

Vertrauen.

Typische Fehler

Organisationen

messen häufig

Zeit.

Kosten.

Produktivität.

Selten jedoch

den Energieverlust

ihrer Kunden

oder Mitarbeitenden.

Dabei entscheidet

gerade dieser

oft darüber,

ob Menschen

gern zurückkommen.

Oder nie wieder.

Praxisbeispiel

Zwei Unternehmen

verkaufen

dasselbe Produkt.
Zum selben Preis.
In derselben Qualität.
Das erste Unternehmen
macht den Kauf
kompliziert.
Viele Formulare.
Viele Rückfragen.
Unübersichtliche Informationen.
Das zweite Unternehmen
führt den Kunden
klar
und verständlich
durch den Prozess.
Am Ende
haben beide
das gleiche Produkt verkauft.
Doch nur eines
hat dabei
Energie freigesetzt.
Das andere
hat Energie verbraucht.
Genau hier
entsteht
der Unterschied.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Die Energiefluss-Analyse

misst

nicht den Erfolg

eines Prozesses.

Sie misst,

wie viel menschliche Energie

auf dem Weg

zum Erfolg

verbraucht wird.

Das ist

ein völlig anderer Maßstab.

Leitsatz

*Der wahre Preis eines Prozesses ist die Energie, die
Menschen auf dem Weg zu ihrem Ziel verlieren.*

9.5 Werkzeug 4: Die Orientierungskarte

Menschen

verlieren selten

deshalb Energie,

weil Aufgaben

zu schwierig sind.

Sie verlieren Energie,

weil sie

nicht wissen,

wie es weitergeht.

Orientierung

ist deshalb

keine Nebensache.

Sie ist

eine der wertvollsten Leistungen

guter Gestaltung.

Zweck

Die Orientierungskarte

macht sichtbar,

an welchen Stellen

Menschen ins Stocken geraten.

Wo sie suchen.

Wo sie zweifeln.

Wo sie nicht wissen,

welcher Schritt
als Nächstes kommt.
Sie untersucht
nicht Informationen.
Sie untersucht
Orientierung.

Die Leitfrage

**Weiß der Mensch in jedem Augenblick, wie sein
nächster sinnvoller Schritt aussieht?**

Wenn die Antwort
auch nur einmal
"Nein"
lautet,
beginnt
Aushandlungslast.

Die fünf Orientierungspunkte

Eine gute Gestaltung
beantwortet
fünf Fragen.
Nicht irgendwann.
Sondern genau dann,
wenn der Mensch
sie braucht.

1. Wo bin ich?

Der Mensch
muss verstehen,
an welcher Stelle
des Weges
er sich befindet.

2. Wo will ich hin?

Das Ziel
muss
erkennbar sein.
Wer sein Ziel
nicht kennt,
kann
keinen guten Weg finden.

3. Was ist der nächste Schritt?

Nicht
alle Schritte.
Nur
der nächste.
Gute Gestaltung
führt
Schritt für Schritt.

4. Woran erkenne ich Fortschritt?

Menschen

brauchen Rückmeldung.

Sie möchten wissen,

ob sie

auf dem richtigen Weg sind.

Fehlt diese Rückmeldung,

entsteht Unsicherheit.

5. Wann bin ich angekommen?

Auch das Ende

muss

klar erkennbar sein.

Ein Prozess,

der nie

wirklich endet,

erzeugt

dauerhafte Aushandlungslast.

Typische Fehler

Viele Systeme

zeigen

zu viel.

Zu viele Informationen.

Zu viele Möglichkeiten.

Zu viele Menüpunkte.

Zu viele Hinweise.

Dadurch

verschwindet

das Wesentliche.

Nicht Information

schaftt Orientierung.

Sondern Struktur.

Praxisbeispiel

Ein Patient

betritt

ein Krankenhaus.

Er weiß nicht,

wo er sich anmelden muss.

Welche Untersuchung

zuerst erfolgt.

Wie lange

er warten wird.

Oder

welcher Schritt

als Nächstes kommt.

Der medizinische Ablauf

kann hervorragend sein.

Und dennoch

verlässt der Patient
das Krankenhaus
mit dem Gefühl,
orientierungslos gewesen zu sein.
Nicht,
weil die Medizin
schlecht war.
Sondern,
weil das Bachbett
unzureichend gestaltet wurde.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Die Orientierungskarte

fragt nicht:

Welche Informationen fehlen?

Sondern:

Welche Orientierung fehlt?

Das ist

ein entscheidender Unterschied.

Information

ist nicht automatisch

Orientierung.

Manchmal

erzeugt

mehr Information

sogar
mehr Verwirrung.

Leitsatz

*Orientierung entsteht nicht durch mehr Information.
Orientierung entsteht durch die richtige Information zur
richtigen Zeit.*

9.6 Werkzeug 5: Die Entscheidungsanalyse

Jede Entscheidung

kostet Aufmerksamkeit.

Nicht,

weil Entscheiden

schlecht wäre.

Sondern,

weil jede Entscheidung

geistige Energie

beansprucht.

Deshalb

fragt gute Gestaltung

nicht:

Wie viele Möglichkeiten können wir anbieten?

Sondern:

Welche Entscheidungen sind wirklich notwendig?

Zweck

Die Entscheidungsanalyse

untersucht,

welche Entscheidungen

für das eigentliche Ziel

unverzichtbar sind.

Und welche

nur deshalb entstehen,

weil die Gestaltung
noch nicht zu Ende gedacht wurde.

Die Leitfrage

**Welche Entscheidung können wir dem Menschen
guten Gewissens abnehmen, ohne seine Freiheit
einzuschränken?**

Das ist
der entscheidende Unterschied.
Nicht Bevormundung.
Sondern Entlastung.

Die fünf Entscheidungstypen

Nicht jede Entscheidung
hat denselben Wert.
Die Non-Elbow Design Methode
unterscheidet fünf Typen.

1. Zielentscheidungen

Was möchte der Mensch erreichen?
Diese Entscheidung
kann ihm
niemand abnehmen.
Sie gehört
zu seiner Freiheit.

2. Qualitätsentscheidungen

Welches Angebot
passt am besten?
Auch diese Entscheidung
bleibt
beim Menschen.
Sie gehört
zur Selbstbestimmung.

3. Orientierungsentscheidungen

Wo muss ich klicken?
Welches Formular
ist das richtige?
Welcher Eingang?
Diese Entscheidungen
sollten
möglichst verschwinden.

4. Prozessentscheidungen

Welche Reihenfolge?
Welcher Ansprechpartner?
Welche Unterlagen?
Auch diese Entscheidungen
lassen sich
häufig gestalten.

5. Schementscheidungen

Viele Entscheidungen
existieren nur,
weil sie
schon immer
so getroffen wurden.
Sie besitzen
keinen erkennbaren Nutzen.
Sie sind
reine Gewohnheit.
Gerade sie
bergen
das größte Potenzial
zur Reduktion.

Typische Fehler

Viele Organisationen
verwechseln
Freiheit
mit Auswahl.
Sie glauben,
mehr Optionen
bedeuteten
automatisch
mehr Kundennähe.

Doch häufig
geschieht
das Gegenteil.
Je mehr
nebensächliche Entscheidungen
ein Mensch treffen muss,
desto weniger Energie
bleibt
für die wirklich wichtigen.

Praxisbeispiel

Ein Mobilfunkanbieter
bietet
vierzig Tarife an.
Jeder Tarif
unterscheidet sich
nur geringfügig.
Der Kunde
vergleicht.
Rechnet.
Liest Fußnoten.
Zweifelt.
Am Ende
ist er
nicht sicher,

ob er
die richtige Wahl
getroffen hat.
Ein anderer Anbieter
fragt zunächst:

Wie nutzt du dein Smartphone?

Aus wenigen Antworten
ergibt sich
eine Empfehlung.

Der Kunde
bleibt frei.

Aber er
muss nicht
vierzig Tarife
analysieren.

Die Entscheidung
bleibt erhalten.

Die unnötige Aushandlung
verschwindet.

Der entscheidende Perspektivwechsel

Die Entscheidungsanalyse
fragt nicht:

Wie schaffen wir mehr Auswahl?

Sondern:

Wie schaffen wir mehr Klarheit?

Denn Freiheit

entsteht

nicht

durch maximale Komplexität.

Sondern

durch sinnvolle Orientierung.

Leitsatz

*Gute Gestaltung nimmt dem Menschen nicht die Freiheit.
Sie nimmt ihm die Last unnötiger Entscheidungen.*

9.7 Werkzeug 6: Der Denkarbeits-Check

Die meisten Menschen
merken nicht,
wann sie
Denkarbeit
an andere auslagern.
Sie glauben,
sie hätten
etwas erklärt.
In Wirklichkeit
haben sie
nur Informationen geliefert.
Den Rest muss
der andere
selbst ergänzen.
Genau dort
beginnt
Aushandlungslast.

Zweck

Der Denkarbeits-Check
macht sichtbar,
an welchen Stellen
Menschen
die Arbeit

des Gestalters
übernehmen müssen.
Er fragt,
ob eine Gestaltung
wirklich zu Ende gedacht wurde.
Oder ob sie
vom Nutzer
erst vollendet werden muss.

Die Leitfrage

Wo muss der Mensch meine Arbeit noch zu Ende denken?

Diese Frage
ist oft
unangenehm.
Aber sie
führt fast immer
zu besseren Lösungen.

Die fünf Formen ausgelagerter Denkarbeit

1. Unklare Sprache

Begriffe
bleiben unpräzise.
Abkürzungen

werden nicht erklärt.

Fachsprache

ersetzt Verständlichkeit.

Der Leser

muss übersetzen.

2. Unvollständige Information

Ein wichtiger Schritt

fehlt.

Eine Voraussetzung

wird vorausgesetzt.

Ein Zusammenhang

bleibt unausgesprochen.

Der Mensch muss ergänzen.

3. Unklare Reihenfolge

Alle Informationen

sind vorhanden.

Aber nicht

in der Reihenfolge,

in der der Mensch

sie benötigt.

Er muss

die Struktur

selbst herstellen.

4. Unklare Verantwortung

Niemand weiß,
wer
den nächsten Schritt
übernimmt.
Der Mensch
muss interpretieren.
Nachfragen.
Abstimmen.

5. Unklare Gestaltung

Die Lösung
existiert.
Aber sie
ist nicht erkennbar.
Der Mensch
muss suchen,
statt handeln zu können.

Typische Fehler

Experten
unterschätzen häufig,
wie viel Vorwissen
sie besitzen.
Was für sie

offensichtlich ist,
ist für andere
oft völlig neu.
Je größer
die eigene Erfahrung,
desto größer
die Gefahr,
Denkarbeit
unbewusst
auszulagern.
Deshalb
ist Fachwissen
zugleich
eine Stärke
und ein Risiko.

Praxisbeispiel

Ein Rentenbescheid
enthält
alle notwendigen Informationen.
Rechtlich
ist er korrekt.
Doch der Bürger
versteht nicht,
wie die Rentenhöhe

ermittelt worden ist.

Er liest.

Vergleicht.

Telefoniert.

Vereinbart einen Termin.

Nicht,

weil der Rentenbescheid

falsch wäre.

Sondern,

weil die Erklärung

nicht dort beginnt,

wo der Bürger steht.

Die Verwaltung

hat

ihre Denkarbeit

teilweise

auf ihn übertragen.

Leitsatz

Jede Denkarbeit, die der Mensch unnötig übernehmen muss, ist ausgelagerte Gestaltung.

9.8 Werkzeug 7: Die Vertrauensanalyse

Vertrauen

entsteht

nicht durch Worte.

Nicht durch Versprechen.

Nicht durch Leitbilder.

Vertrauen

entsteht,

wenn Menschen

immer wieder erleben,

dass sie

sich orientieren können.

Dass Prozesse

verständlich sind.

Dass Zusagen

eingehalten werden.

Dass Gestaltung

verlässlich ist.

Zweck

Die Vertrauensanalyse

macht sichtbar,

an welchen Stellen

Gestaltung

Vertrauen aufbaut.

Und an welchen Stellen
sie es langsam zerstört.
Nicht durch Skandale.
Sondern
durch tausend
kleine Irritationen.

Die Leitfrage

**An welchen Stellen muss der Mensch unnötig
zweifeln?**

Denn jeder Zweifel
kostet Energie.
Nicht jeder Zweifel
ist vermeidbar.
Aber viele
werden
durch schlechte Gestaltung
erst erzeugt.

Die fünf Vertrauensquellen

1. Vorhersagbarkeit

Der Mensch
weiß,
was ihn erwartet.
Überraschungen

werden selten.

Orientierung

wird selbstverständlich.

Vorhersagbarkeit

ist die Grundlage

von Vertrauen.

2. Verständlichkeit

Menschen

vertrauen eher,

wenn sie

Zusammenhänge

verstehen.

Nicht,

weil alles einfach ist.

Sondern,

weil es

verständlich erklärt wird.

3. Verlässlichkeit

Was versprochen wird,

geschieht.

Nicht einmal.

Sondern

immer wieder.

Vertrauen
entsteht
durch Wiederholung.

4. Fairness

Menschen
beobachten sehr genau,
ob Regeln
für alle gelten.
Willkür
zerstört Vertrauen
oft schneller
als Fehler.

5. Wohlwollen

Menschen
spüren,
ob Gestaltung
gegen sie arbeitet.
Oder für sie.
Nicht Perfektion
entscheidet.
Sondern
die erkennbare Absicht.

Typische Fehler

Viele Organisationen
versuchen,
Vertrauen
durch Kommunikation
aufzubauen.
Sie entwickeln
Leitbilder.
Imagekampagnen.
Wertebroschüren.
Dabei entsteht Vertrauen
nicht
durch Worte.
Sondern
durch Erfahrungen.
Jede Erfahrung
ist stärker
als jede Werbebotschaft.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen
bewirbt sich
mit dem Satz:

Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt.

Gleichzeitig

muss der Kunde
zwanzig Minuten
in einer Warteschleife verbringen.
Mehrfach
seine Daten nennen.
Zwischen Abteilungen
weitergeleitet werden.
Die Botschaft
lautet:
Vertrauen.
Die Erfahrung
lautet:
Aushandlungslast.
Menschen
glauben
der Erfahrung.
Nicht dem Slogan.

Leitsatz

Vertrauen ist die Rendite dauerhaft guter Gestaltung.

9.9 Werkzeug 8: Die Rückkopplungsanalyse

Jede Gestaltung

wirkt.

Nicht nur

im Augenblick.

Sondern

auch morgen.

Und übermorgen.

Manche Wirkungen

erkennst du sofort.

Andere

zeigen sich

erst nach Jahren.

Die Rückkopplungsanalyse

macht diese

langfristigen Wirkungen

sichtbar.

Zweck

Die Rückkopplungsanalyse

untersucht,

welche Verhaltensweisen

eine Gestaltung

langfristig fördert.

Nicht,

was Menschen
einmal tun.
Sondern,
was sie
immer häufiger tun werden.
Denn genau daraus
entsteht Kultur.

Die Leitfrage

**Welches Verhalten wird durch diese Gestaltung auf
Dauer wahrscheinlicher?**

Diese Frage
führt
weit über
das einzelne Produkt
hinaus.
Sie richtet
den Blick
auf die Zukunft.

Die fünf Rückkopplungsschleifen

1. Die Orientierungsschleife

Klare Orientierung
führt

zu sicheren Erfahrungen.

Sichere Erfahrungen

schaffen Vertrauen.

Vertrauen

erhöht

die Bereitschaft,

den Weg

erneut zu gehen.

2. Die Kompetenzschleife

Wer gute Gestaltung erlebt,

lernt schneller.

Wer schneller lernt,

handelt sicherer.

Sicherheit

fördert

Eigenverantwortung.

3. Die Kooperationsschleife

Menschen,

die erleben,

dass Systeme

fair

und verständlich sind,

kooperieren eher.

Kooperation
erzeugt wiederum
bessere Ergebnisse.

4. Die Vertrauensschleife

Verlässliche Erfahrungen
verstärken Vertrauen.
Vertrauen
reduziert Kontrolle.
Weniger Kontrolle
verringert
Aushandlungslast.
Und genau dadurch
wächst Vertrauen erneut.

5. Die Kulturschleife

Was Menschen
immer wieder erleben,
halten sie irgendwann
für selbstverständlich.
So entstehen
Gewohnheiten.
Und aus Gewohnheiten
entsteht Kultur.

Typische Fehler

Viele Organisationen
optimieren
den kurzfristigen Erfolg.
Sie fragen:

Was funktioniert heute?

Die Rückkopplungsanalyse
fragt zusätzlich:

Welche Kultur entsteht dadurch in fünf Jahren?

Denn nicht jede
kurzfristig erfolgreiche Lösung
ist auch
langfristig
eine gute Gestaltung.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen
kontrolliert
jeden einzelnen Arbeitsschritt
seiner Mitarbeitenden.
Kurzfristig
sinkt
die Fehlerquote.
Langfristig
geschieht etwas anderes.

Die Mitarbeitenden
übernehmen
immer weniger Verantwortung.
Sie warten
auf Anweisungen.
Eigeninitiative
nimmt ab.
Die Kontrolle,
die eigentlich Sicherheit schaffen sollte,
erzeugt
eine Kultur
der Abhängigkeit.
Die Gestaltung
hat ihre eigene
Rückkopplung erzeugt.

Leitsatz

Jede Gestaltung schafft die Kultur, die sie immer wieder hervorbringt.

9.10 Werkzeug 9: Die Reduktionswerkstatt

Die meisten Menschen

glauben,

Gestaltung

bedeutet,

etwas hinzuzufügen.

Ein weiteres Element.

Eine weitere Funktion.

Eine weitere Erklärung.

Eine weitere Information.

Doch große Gestaltung

entsteht häufig

genau umgekehrt.

Sie beginnt

mit dem Weglassen.

Zweck

Die Reduktionswerkstatt

hilft dir, alles zu entfernen,

was keine Orientierung schafft.

Nicht,

um etwas kleiner zu machen.

Sondern,

um das Wesentliche

sichtbar zu machen.

Die Leitfrage

Was kann verschwinden, ohne dass Orientierung verloren geht?

Diese Frage

ist oft

wertvoller

als jede kreative Idee.

Die fünf Schritte der Reduktion

1. Sichtbar machen

Lege zunächst

alles

auf den Tisch.

Texte.

Grafiken.

Prozesse.

Menüpunkte.

Regeln.

Formulare.

Erst,

wenn alles sichtbar ist,

kannst du entscheiden.

2. Hinterfragen

Frage

bei jedem einzelnen Element:

Welchen Beitrag leistet es zur Orientierung?

Hat es

keinen erkennbaren Zweck,

wird es

zum Kandidaten

für die Reduktion.

3. Streichen

Jetzt beginnt

die eigentliche Gestaltung.

Nicht hinzufügen.

Streichen.

Alles,

was den Blick

ablenkt.

Alles,

was Wiederholung ist.

Alles,

was Gewohnheit

statt Notwendigkeit ist.

4. Verdichten

Was bleibt,
wird präziser.
Klarer.
Einfacher.
Stärker.
Reduktion
ist keine Verarmung.
Sie ist
Verdichtung.

5. Überprüfen

Zum Schluss
stellst du
eine einzige Frage:
Ist das Ergebnis verständlicher geworden?
Wenn nicht,
war die Reduktion
noch nicht
die richtige.

Typische Fehler

Viele Gestalter
verwechseln
Reduktion

mit Minimalismus.

Doch Minimalismus

ist ein Stil.

Reduktion

ist eine Methode.

Manchmal

braucht gute Gestaltung

mehr Elemente.

Manchmal

weniger.

Entscheidend ist nicht

die Menge.

Entscheidend ist,

ob jedes Element

einen Beitrag

zur Orientierung leistet.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen

möchte

seine Startseite

verbessern.

Im Laufe der Jahre

sind immer neue Inhalte

hinzugekommen.

Neue Menüpunkte.

Neue Angebote.

Neue Banner.

Neue Hinweise.

Die Reduktionswerkstatt

stellt zunächst

keine neue Idee vor.

Sie beginnt

mit einer anderen Frage:

Welche dieser Elemente würden wir heute nicht mehr hinzufügen, wenn wir bei null beginnen würden?

Plötzlich

werden Altlasten sichtbar.

Nicht,

weil sie schlecht sind.

Sondern,

weil sie

ihren ursprünglichen Zweck

verloren haben.

Erst durch das Weglassen

entsteht wieder

Orientierung.

Leitsatz

Reduktion bedeutet nicht, weniger zu zeigen. Reduktion bedeutet, das Wesentliche sichtbar zu machen.

9.11 Werkzeug 10: Der Non-Elbow-Test

Die ersten neun Werkzeuge
haben analysiert,
beobachtet
und verbessert.

Jetzt
kommt
die entscheidende Frage.

Nicht:

Ist die Gestaltung schön?

Nicht:

Ist sie modern?

Nicht:

Ist sie technisch perfekt?

Sondern:

Dient sie dem Menschen?

Genau das
prüft
der Non-Elbow-Test.

Zweck

Der Non-Elbow-Test
fasst
alle vorherigen Werkzeuge
zu einer einzigen Prüfung zusammen.

Er hilft dir,
vor der Umsetzung
oder Veröffentlichung
noch einmal
mit Abstand
auf deine Gestaltung
zu schauen.

Die Leitfrage

Würde ich selbst diesen Weg gerne gehen?

Diese Frage
ist einfacher,
als sie klingt.
Denn sie zwingt dich,
deine Gestaltung
mit den Augen
des anderen
zu betrachten.

Die zehn Prüffragen

1.

Beginnt meine Gestaltung
beim Menschen?
Oder bei mir?

2.

Ist der Weg
auf den ersten Blick
verständlich?

3.

Wo entsteht
unnötige Aushandlungslast?

4.

Welche Entscheidungen
kann ich
noch reduzieren?

5.

Muss der Mensch
meine Arbeit
noch zu Ende denken?

6.

Entsteht Orientierung
oder Verwirrung?

7.

Schafft meine Gestaltung
Vertrauen?

8.

Welche langfristigen
Rückkopplungen
erzeugt sie?

9.

Kann ich
noch etwas
weglassen?

10.

Würde ich
diesen Weg
meinen Eltern,
meinen Kindern
oder meinem besten Freund
zumuten?
Wenn die Antwort
Nein lautet,
ist die Gestaltung
noch nicht fertig.

Typische Fehler

Viele Projekte
enden,
wenn der Zeitplan
es verlangt.
Oder wenn
das Budget
aufgebraucht ist.
Der Non-Elbow-Test
kennt
einen anderen Maßstab.
Er endet,
wenn unnötige
Aushandlungslast
weitgehend verschwunden ist.
Perfektion
ist nicht das Ziel.
Aber erkennbare
Sorgfalt.

Praxisbeispiel

Ein Unternehmen
hat
eine neue Website entwickelt.
Sie funktioniert.

Sie sieht gut aus.
Alle technischen Tests
sind bestanden.
Beim Non-Elbow-Test
zeigt sich jedoch,
dass neue Besucher
den Kontaktbutton
erst nach längerem Suchen finden.
Die Website
ist technisch fertig.
Gestalterisch
noch nicht.
Ein einziges Detail
wird verändert.
Plötzlich
verschwindet
ein Großteil
der Orientierungslast.
Genau dafür
existiert
der Non-Elbow-Test.

Leitsatz

Der Mensch ist nicht der Störfaktor guter Gestaltung. Er ist ihr Maßstab.

Abschluss des Werkzeugkastens

Die zehn Werkzeuge
bilden gemeinsam
die Non-Elbow Design Methode.
Sie helfen dir,
nicht schneller
zu gestalten.
Sondern
bewusster.
Sie ersetzen
keine Kreativität.
Aber sie geben
deiner Kreativität
eine Richtung.
Nicht weg
vom Menschen.
Sondern
hin zu ihm.

Die Essenz der Methode

Die Non-Elbow Design Methode
besteht
nicht aus Regeln.
Sie besteht
aus einer Haltung.

Einer Haltung,
die immer wieder fragt:
Wo geht Energie verloren?
Wo entsteht unnötige Aushandlungslast?
Wo fehlt Orientierung?
Wo muss der Mensch noch denken?
Wo kann Vertrauen wachsen?
Und wie können wir das Bachbett so gestalten, dass der
gute Weg zugleich der einfachste wird?
Wer beginnt,
diese Fragen
regelmäßig zu stellen,
wird die Welt
anders gestalten.
Nicht spektakulärer.
Aber menschlicher.

Teil V

Die Non-Elbow-Marke

Kapitel 10

10.1 Marken gestalten Vertrauen

Bis heute
werden Marken
oft missverstanden.
Viele glauben,
eine Marke
bestehe
aus einem Logo.
Einer Farbe.
Einer Typografie.
Einem Slogan.
Doch all das
ist nur
die sichtbare Oberfläche.
Die eigentliche Marke
entsteht
an einer anderen Stelle.
Sie entsteht
im Kopf
und im Herzen
des Menschen.

Eine Marke ist eine Erfahrung

Eine Marke

ist nicht das,

was ein Unternehmen

über sich sagt.

Eine Marke

ist das,

was Menschen

immer wieder erleben.

Jede Begegnung

hinterlässt

eine Spur.

Jede E-Mail.

Jedes Telefonat.

Jede Rechnung.

Jede Website.

Jede Verpackung.

Jedes Gespräch.

Zusammen

formen sie

das Bild,

das Menschen

von einer Marke haben.

Vertrauen ist das eigentliche Produkt

Eine starke Marke

verkauft

nicht zuerst

Produkte.

Sie verkauft

Vertrauen.

Der Kunde

entscheidet sich

nicht nur

für Qualität.

Er entscheidet sich

für die Erwartung,

dass Qualität

auch morgen

noch vorhanden sein wird.

Genau deshalb

ist Vertrauen

das wertvollste Kapital

einer Marke.

Gestaltung schafft Erwartungen

Jede Gestaltung

verspricht etwas.

Ein hochwertiges Papier

verspricht Sorgfalt.
Eine klare Sprache
verspricht Respekt.
Eine verständliche Website
verspricht Orientierung.
Eine einfache Bestellung
verspricht Zuverlässigkeit.
Wird dieses Versprechen
eingelöst,
entsteht Vertrauen.
Wird es enttäuscht,
entsteht Misstrauen.
Deshalb
ist jede Gestaltung
zugleich
ein Versprechen.

Die Non-Elbow-Marke

Eine Non-Elbow-Marke
möchte nicht
lauter sein
als andere.
Sie möchte
klarer sein.
Sie möchte

keine Aufmerksamkeit

erzwingen.

Sie möchte

Orientierung geben.

Nicht beeindrucken.

Sondern entlasten.

Nicht verführen.

Sondern Vertrauen schaffen.

Sie fragt deshalb

nicht:

Wie können wir auffallen?

Sondern:

Wie können wir den Menschen das Leben erleichtern?

Die eigentliche Markenbotschaft

Am Ende

bleibt

nicht

das Logo

in Erinnerung.

Nicht

die Farbe.

Nicht

der Claim.

Sondern

das Gefühl,
das eine Marke
hinterlässt.
Hat sie
Energie geraubt?
Oder
Energie freigesetzt?
Diese Erfahrung
entscheidet
über Vertrauen.
Und Vertrauen
entscheidet
über die Marke.

Leitsatz

*Eine Marke ist kein Zeichen. Eine Marke ist die
Erinnerung an eine Erfahrung.*

10.2 Die Marke entsteht im Bachbett

Eine Marke
entsteht nicht
im Designstudio.
Sie entsteht
dort,
wo Menschen
eine Erfahrung machen.
Mit jedem Kontakt.
Mit jedem Gespräch.
Mit jeder E-Mail.
Mit jedem Produkt.
Mit jeder Entscheidung.
Jede Begegnung
erweitert
oder verengt
das Bachbett
der Marke.

Die Illusion des Corporate Designs

Viele Unternehmen
investieren
viel Zeit
in Logos,
Farben,

Schriften

und Gestaltungsrichtlinien.

Das ist sinnvoll.

Aber es genügt nicht.

Denn ein perfektes Erscheinungsbild

Kann eine schlechte Erfahrung

nicht ausgleichen.

Eine Marke

lebt nicht

von ihrer Gestaltung.

Sie lebt

von der Übereinstimmung

zwischen Gestaltung

und Erfahrung.

Jede Berührung gestaltet die Marke

Der erste Blick

auf die Website.

Der Anruf

im Unternehmen.

Die Verpackung.

Die Rechnung.

Die Lieferzeit.

Der Kundenservice.

Die Reklamation.

Jeder einzelne Kontakt

beantwortet

dieselbe Frage:

Kann ich diesem Unternehmen vertrauen?

Nicht einmal.

Sondern

immer wieder.

Konsistenz schafft Vertrauen

Eine starke Marke

muss nicht

perfekt sein.

Aber sie

muss

verlässlich sein.

Menschen

vertrauen nicht,

weil alles fehlerfrei ist.

Sie vertrauen,

weil sie wissen,

was sie erwarten dürfen.

Konsistenz

ist deshalb

wichtiger

als Perfektion.

Das Bachbett der Marke

Stell dir eine Marke

als Bachbett vor.

Jeder Kontakt

vertieft

dieses Bachbett.

Ist die Erfahrung

klar,

freundlich,

verlässlich

und verständlich,

fließt das Vertrauen

immer leichter.

Ist jede Begegnung

anders,

widersprüchlich

oder verwirrend,

zersplittet

das Bachbett.

Vertrauen

kann sich

nicht entwickeln.

Marken entstehen von innen nach außen

Eine Marke

ist niemals

nur Kommunikation.

Sie ist

gelebte Gestaltung.

Wer intern

Chaos erzeugt,

kann extern

keine Klarheit vermitteln.

Wer intern

Misstrauen lebt,

kann extern

kein Vertrauen verkaufen.

Jede Marke

ist deshalb

der sichtbare Ausdruck

ihrer inneren Kultur.

Die Non-Elbow-Marke

Eine Non-Elbow-Marke

stellt sich

nicht die Frage:

Wie wirken wir?

Sie fragt:

Wie erleben Menschen uns?

Das verändert alles.

Nicht das Image

steht im Mittelpunkt.

Sondern

die Erfahrung.

Nicht Aufmerksamkeit.

Sondern Orientierung.

Nicht Überredung.

Sondern Vertrauen.

Leitsatz

Eine Marke entsteht nicht dort, wo sie gestaltet wird. Sie entsteht dort, wo sie erlebt wird.

10.3 Konsistenz schlägt Perfektion

Viele Unternehmen

streben

nach Perfektion.

Sie möchten

keine Fehler machen.

Keine Kritik erhalten.

Keine Schwäche zeigen.

Doch Menschen

vertrauen

nicht deshalb,

weil etwas perfekt ist.

Sie vertrauen,

weil etwas

verlässlich ist.

Die Geschichte muss dieselbe sein

Eine Marke

erzählt

immer

eine Geschichte.

Nicht

mit Worten.

Sondern

mit Erfahrungen.

Wenn die Werbung
Nähe verspricht,
der Kundenservice
aber Distanz vermittelt,
erzählt die Marke
zwei Geschichten.
Wenn das Design
Einfachheit verspricht,
der Bestellprozess
aber kompliziert ist,
erzählt die Marke
zwei Geschichten.
Menschen
vertrauen
nicht
widersprüchlichen Geschichten.

Jede Kleinigkeit zählt

Viele Unternehmen
konzentrieren sich
auf die großen Momente.
Den Produktlaunch.
Die Werbekampagne.
Die Messe.
Doch Marken
werden
nicht

an den Höhepunkten gebaut.

Sie entstehen

im Alltag.

In den kleinen Begegnungen.

Gerade dort,

wo niemand hinschaut.

Dort entscheidet sich,

ob die Marke

glaubwürdig ist.

Die Non-Elbow-Marke

Eine Non-Elbow-Marke

muss nicht

perfekt sein.

Aber sie

muss ehrlich sein.

Sie darf

Fehler machen.

Doch sie

macht den Umgang

mit Fehlern

nicht

zur neuen Aushandlungslast.

Sie erklärt.

Sie übernimmt Verantwortung.

Sie macht
den nächsten Schritt
klar.
Auch Krisen
werden gestaltet.

Leitsatz

*Menschen vertrauen keiner perfekten Marke. Sie
vertrauen einer konsistenten Marke.*

10.4 Markenführung ist Orientierungsführung

Orientierung statt Aufmerksamkeit

Viele Marken

kämpfen

um Aufmerksamkeit.

Doch Aufmerksamkeit

ist flüchtig.

Orientierung

bleibt.

Menschen

erinnern sich

nicht

an die lauteste Marke.

Sie erinnern sich

an die Marke,

bei der sie

sich sicher fühlten.

Die ihnen

Denkarbeit abgenommen hat.

Die verständlich war.

Die ihnen

das Leben

leichter gemacht hat.

Führung beginnt innen

Eine Marke

kann nach außen

nicht klar sein,

wenn sie

nach innen

unklar ist.

Deshalb beginnt Markenführung

immer

im Unternehmen.

Wie Entscheidungen

getroffen werden.

Wie miteinander

gesprochen wird.

Wie Konflikte

gelöst werden.

Wie Verantwortung

übernommen wird.

Die innere Kultur

Wird zur äußeren Marke.

Die Non-Elbow-Marke

Eine Non-Elbow-Marke

stellt sich

bei jeder Entscheidung

dieselbe Frage:

Erleichtert diese Entscheidung das Leben der Menschen – oder macht sie es komplizierter?

Diese Frage

betrifft

nicht nur

Designer.

Sondern

alle.

Die Geschäftsführung.

Den Vertrieb.

Den Kundendienst.

Die Buchhaltung.

Das Marketing.

Denn jeder

arbeitet

am selben Bachbett.

i

Leitsatz

Markenführung bedeutet, Orientierung zur Gewohnheit zu machen.

10.5 Große Marken setzen Energie frei

Nicht jede bekannte Marke

ist

eine große Marke.

Bekanntheit

kann gekauft werden.

Aufmerksamkeit

kann erzeugt werden.

Reichweite

kann wachsen.

Doch all das

genügt nicht.

Eine große Marke

erkennst du

an etwas anderem.

Sie macht

das Leben

der Menschen

leichter.

Die Marke als Energiequelle

Menschen

entscheiden sich

häufig

nicht für eine Marke,

weil sie

die objektiv beste ist.
Sie entscheiden sich,
weil sie wissen,
was sie erwartet.
Sie müssen
nicht neu vergleichen.
Nicht neu recherchieren.
Nicht neu zweifeln.
Vertrauen
ersetzt
Aushandlung.
Und genau dadurch
entsteht
Leichtigkeit.

Die eigentliche Markenstrategie

Vielleicht
besteht
die beste Markenstrategie
gar nicht darin,
immer kreativer
zu werden.
Vielleicht
besteht sie darin,
immer konsequenter
Aushandlungslast

zu reduzieren.

Denn jede

vermiedene Irritation,

jede

vermiedene Unsicherheit,

jede

vermiedene Rückfrage

stärkt

die Beziehung

zwischen Mensch

und Marke.

Leitsatz

Große Marken gewinnen keine Aufmerksamkeit. Sie gewinnen Vertrauen – indem sie menschliche Energie freisetzen.

Teil VI

Die Kultur der Gestaltung

Kapitel 11

11.1 Gestaltung beginnt mit Haltung

Viele Menschen

glauben,

gute Gestaltung

beginne

mit Kreativität.

Mit Talent.

Mit Erfahrung.

Mit Geschmack.

Ich glaube,

sie beginnt

viel früher.

Sie beginnt

mit einer Haltung.

Haltung kommt vor Gestaltung

Zwei Designer

können

denselben Auftrag erhalten.

Dieselben Werkzeuge besitzen.

Dieselbe Ausbildung haben.

Und dennoch

völlig unterschiedliche Ergebnisse erzielen.

Warum?

Weil sie
mit einer unterschiedlichen Haltung
an ihre Aufgabe herangehen.

Der eine fragt:

Wie beeindrucke ich?

Der andere fragt:

Wie erleichtere ich dem Menschen den Weg?

Genau hier
beginnt
die Non-Elbow-Philosophie.

Leitsatz

*Große Gestaltung beginnt nicht mit Kreativität. Sie
beginnt mit Respekt.*

11.2 Wohlwollen ist der Anfang

Jede Gestaltung

beginnt

mit einer Entscheidung.

Nicht

mit einer gestalterischen.

Sondern

mit einer menschlichen.

Sie beginnt mit der Frage:

Möchte ich dem anderen das Leben erleichtern?

Oder

geht es mir

vor allem

um mich selbst?

Diese Grundhaltung

entscheidet

über jede weitere Gestaltung.

Denn Gestaltung

ohne Wohlwollen

wird leicht

zur Manipulation.

Oder

zur Selbstdarstellung.

Erst Wohlwollen

macht Gestaltung

menschenfreundlich.

Wohlwollen denkt voraus

Wer wohlwollend gestaltet,
fragt sich
nicht nur,
ob etwas funktioniert.
Er fragt sich,
wie es
für den anderen
sein wird.
Er übernimmt
freiwillig
jene Denkarbeit,
die er
dem anderen
ersparen kann.
Nicht,
weil er muss.
Sondern,
weil er möchte.
Genau darin
zeigt sich
die Non-Elbow-Haltung.

Wohlwollen ist kein Gefühl

Wohlwollen

ist mehr

als Freundlichkeit.

Es ist

eine bewusste Entscheidung,

die Interessen

des anderen

mitzudenken.

Auch dann,

wenn niemand

es verlangt.

Auch dann,

wenn es

zusätzliche Arbeit bedeutet.

Deshalb

ist Wohlwollen

keine Emotion.

Es ist

eine Haltung.

Der eigentliche Unterschied

Eine Gestaltung

kann funktional sein,

ohne wohlwollend zu sein.

Sie kann effizient sein.

Elegant.

Modern.

Aber erst,

wenn sie

aus einer Haltung

des Wohlwollens entsteht,

wird sie

zur Non-Elbow-Gestaltung.

Denn dann

lautet

die eigentliche Botschaft:

Ich habe für dich weitergedacht.

Nicht,

weil du es

nicht könntest.

Sondern,

weil ich

deine Zeit,

deine Aufmerksamkeit

und deine Energie

achte.

Neuer Leitsatz

Wohlwollen ist die Quelle jeder Gestaltung, die dem Menschen dient. Wohlwollen ist die Haltung.

↓ **Gestaltung ist ihre Handlung.**

↓

Reduktion der Aushandlungslast ist ihre Methode.

↓

Orientierung ist ihre unmittelbare Wirkung.

↓

Vertrauen ist ihre langfristige Rendite.

11.3 Haltung kommt vor Gestaltung

Gute Gestaltung ist dienend

Das Wort

„dienend“

wird häufig

missverstanden.

Es bedeutet nicht,

sich unterzuordnen.

Es bedeutet,

einen Zweck

zu erfüllen.

Eine Brücke

dient dem Übergang.

Eine Landkarte

dient der Orientierung.

Eine Sprache

dient dem Verstehen.

Genauso

dient gute Gestaltung
dem Menschen.
Nicht,
weil der Mensch
schwach wäre.
Sondern,
weil seine Aufmerksamkeit
kostbar ist.

Haltung ist sichtbar

Wohlfühlen
bleibt niemals
unsichtbar.
Es zeigt sich
in kleinen Dingen.
In einer klaren Überschrift.
In einer verständlichen Rechnung.
In einer gut lesbaren Speisekarte.
In einem Formular,
das keine Rückfragen erzeugt.
In einer E-Mail,
die den nächsten Schritt
bereits erklärt.
Große Haltung
zeigt sich

selten
in großen Gesten.
Sie zeigt sich
in tausend
kleinen Erleichterungen.

Leitsatz

Wohlwollen wird erst dann glaubwürdig, wenn es sich in der Gestaltung zeigt.

11.4 Wenn Haltung zur Kultur wird

Eine einzelne
wohlwollende Handlung
ist wertvoll.
Doch sie
macht noch
keine Kultur.
Kultur entsteht,
wenn eine Haltung
nicht mehr
von einzelnen Menschen abhängt.
Sondern
zum gemeinsamen Selbstverständnis
wird.

Kultur ist gelebte Wiederholung

Kultur
entsteht
nicht
durch Leitbilder.
Nicht
durch Plakate.
Nicht
durch Wertebroschüren.
Kultur entsteht,

wenn dieselbe Haltung
immer wieder
sichtbar wird.
In kleinen Entscheidungen.
In Gesprächen.
In E-Mails.
In Prozessen.
In Besprechungen.
In der Art,
wie Menschen
miteinander umgehen.

Jede Organisation gestaltet Kultur

Keine Organisation
ist kulturfrei.

Die einzige Frage lautet:

Welche Kultur gestalten wir?

Eine Kultur
der Schuldzuweisung?
Der Kontrolle?
Der Bürokratie?
Oder
eine Kultur
des Wohlwollens,
der Orientierung

und des Vertrauens?

Auch Nicht-Gestaltung

gestaltet Kultur.

Kultur zeigt sich im Alltag

Nicht

die Ausnahme

entscheidet.

Der Alltag

entscheidet.

Wie werden

neue Mitarbeitende empfangen?

Wie werden

Fehler behandelt?

Wie werden

Kundenfragen beantwortet?

Wie wird

über Abwesende gesprochen?

Wie werden

Konflikte gelöst?

Gerade

die unscheinbaren Momente

zeigen,

welche Haltung

wirklich gelebt wird.

Wohlwollen ist ansteckend

Menschen

lernen

nicht nur

durch Regeln.

Sie lernen

durch Vorbilder.

Wer erlebt,

dass andere

zuhören,

mitdenken

und Verantwortung übernehmen,

beginnt häufig,

sich ähnlich zu verhalten.

So entsteht

eine positive Rückkopplung.

Aus einer Haltung

wird eine Gewohnheit.

Aus einer Gewohnheit

wird Kultur.

Die Non-Elbow-Kultur

Eine Non-Elbow-Kultur

erkennt man

an einfachen Fragen.

Nicht:

Wer hat den Fehler gemacht?

Sondern:

Wie können wir das Bachbett verbessern?

Nicht:

Warum versteht der Kunde das nicht?

Sondern:

Warum haben wir es noch nicht verständlich genug gestaltet?

Nicht:

Wer ist schuld?

Sondern:

Wo entsteht unnötige Aushandlungslast?

Allein

diese Fragen

verändern

eine Organisation.

Leitsatz

Kultur ist sichtbar gewordenes Wohlwollen – über viele Menschen und über lange Zeit.

Kapitel 12

12.1 Die Zukunft gehört den Non-Elbows

Wir leben
in einer Zeit,
in der vieles
immer komplexer wird.
Mehr Informationen.
Mehr Regeln.
Mehr Möglichkeiten.
Mehr Individualität.
Mehr Unsicherheit.
Die Antwort darauf
kann nicht sein,
noch mehr Komplexität
zu erzeugen.
Sie muss darin bestehen,
Orientierung
zu schaffen.

Die neue Gestaltungsaufgabe

Früher
bestand Gestaltung
vor allem darin,

Dinge
funktionieren zu lassen.
Heute
besteht ihre Aufgabe
darin,
Menschen
durch Komplexität
zu führen.
Nicht,
indem wir
die Welt
vereinfachen.
Sondern,
indem wir
sie verständlicher machen.

Eine neue Verantwortung

Jeder,
der gestaltet,
trägt Verantwortung.
Der Designer.
Der Unternehmer.
Die Lehrerin.
Der Behördenleiter.
Der Softwareentwickler.

Der Politiker.
Der Autor.
Sie alle
gestalten Bachbetten.
Und damit
entscheiden sie mit,
wie viel Energie
Menschen
auf ihrem Weg
verlieren
oder gewinnen.

Die neue Elite

Die Zukunft
gehört nicht
den Lautesten.
Nicht
den Rücksichtslosesten.
Nicht
denjenigen,
die am meisten
Aufmerksamkeit erzeugen.
Sie gehört
den Menschen,
die Orientierung schaffen.

Die Komplexität beherrschen,
ohne sie
auf andere abzuwälzen.
Die weiterdenken,
damit andere
leichter handeln können.
Das sind
die Non-Elbows.

Eine andere Form von Erfolg

Erfolg
wird künftig
nicht nur daran gemessen,
wie viel Umsatz
ein Unternehmen erzielt.
Oder
wie viele Follower
jemand besitzt.
Sondern auch daran,
wie viel menschliche Energie
freigesetzt wird.
Jede vermiedene Rückfrage.
Jede verständliche Erklärung.
Jede gute Entscheidung.
Jede kluge Institution.

Jede faire Regel.
Jede gelungene Gestaltung.
Sie alle
machen die Welt
ein wenig leichter.

Das eigentliche Ziel

Dieses Buch
möchte dich
nicht
zu einem besseren Designer machen.
Nicht nur
zu einem besseren Unternehmer.
Nicht nur
zu einer besseren Führungskraft.
Es möchte
deinen Blick verändern.
Denn wer einmal
Aushandlungslast
gesehen hat,
wird sie
überall erkennen.
Und wer beginnt,
sie zu reduzieren,
gestaltet

nicht nur Produkte.
Sondern Beziehungen.
Organisationen.
Institutionen.
Und vielleicht
ein kleines Stück
Gesellschaft.

Die Einladung

Die Non-Elbow Design Methode
ist kein abgeschlossenes System.
Sie ist
eine Einladung.
Eine Einladung,
die Welt
mit anderen Augen
zu betrachten.
Immer wieder
zu fragen:

Wo verlieren Menschen unnötig Energie?

Und anschließend
den Mut zu haben,
das Bachbett
ein wenig
breiter zu machen.

Nicht,
weil es spektakulär ist.
Sondern,
weil es
dem Menschen dient.

Schlussgedanke

Vielleicht
ist gute Gestaltung
am Ende
gar nichts Besonderes.
Vielleicht
ist sie
einfach
sichtbar gewordenes Wohlwollen.
Eine Haltung,
die sagt:
Ich habe weitergedacht.
Nicht für mich.
Für dich.

Letzter Leitsatz

*Die Zukunft gehört nicht den Menschen mit den
schärfsten Ellbogen. Sie gehört den Menschen, die die
besten Bachbetten gestalten.*