

A nighttime photograph of a forest path. The path is illuminated by a series of glowing handprints, which are white with a yellow outline, set into the dark grass. The path leads into a dense forest of tall trees, their trunks and branches glowing with a bright green light. The overall atmosphere is mysterious and ethereal.

Exposé Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

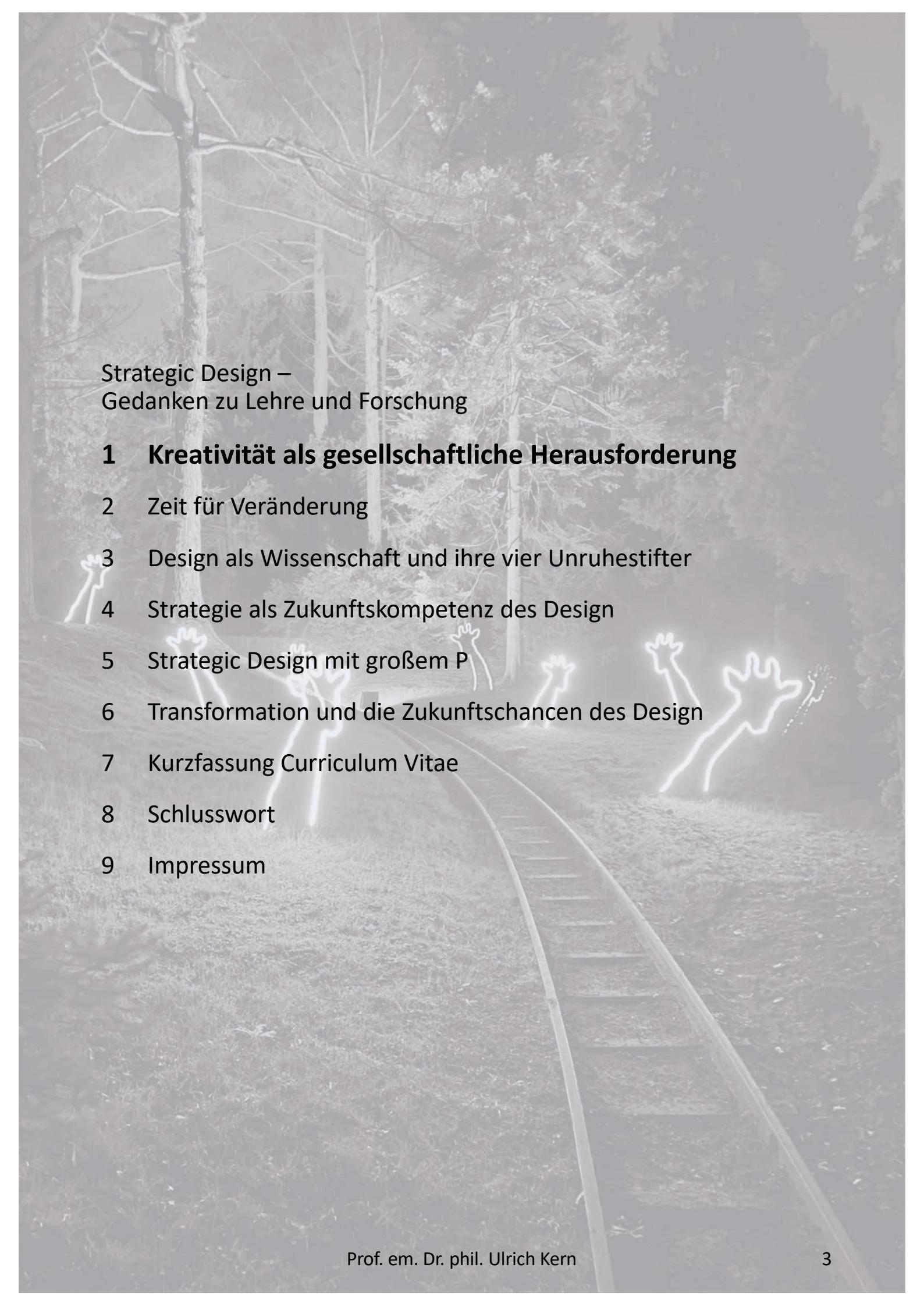
Prof. em. Dr. phil. Ulrich Kern
D-Velbert, 5. September 2022

Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum



Prof. em. Dr. phil. Ulrich Kern



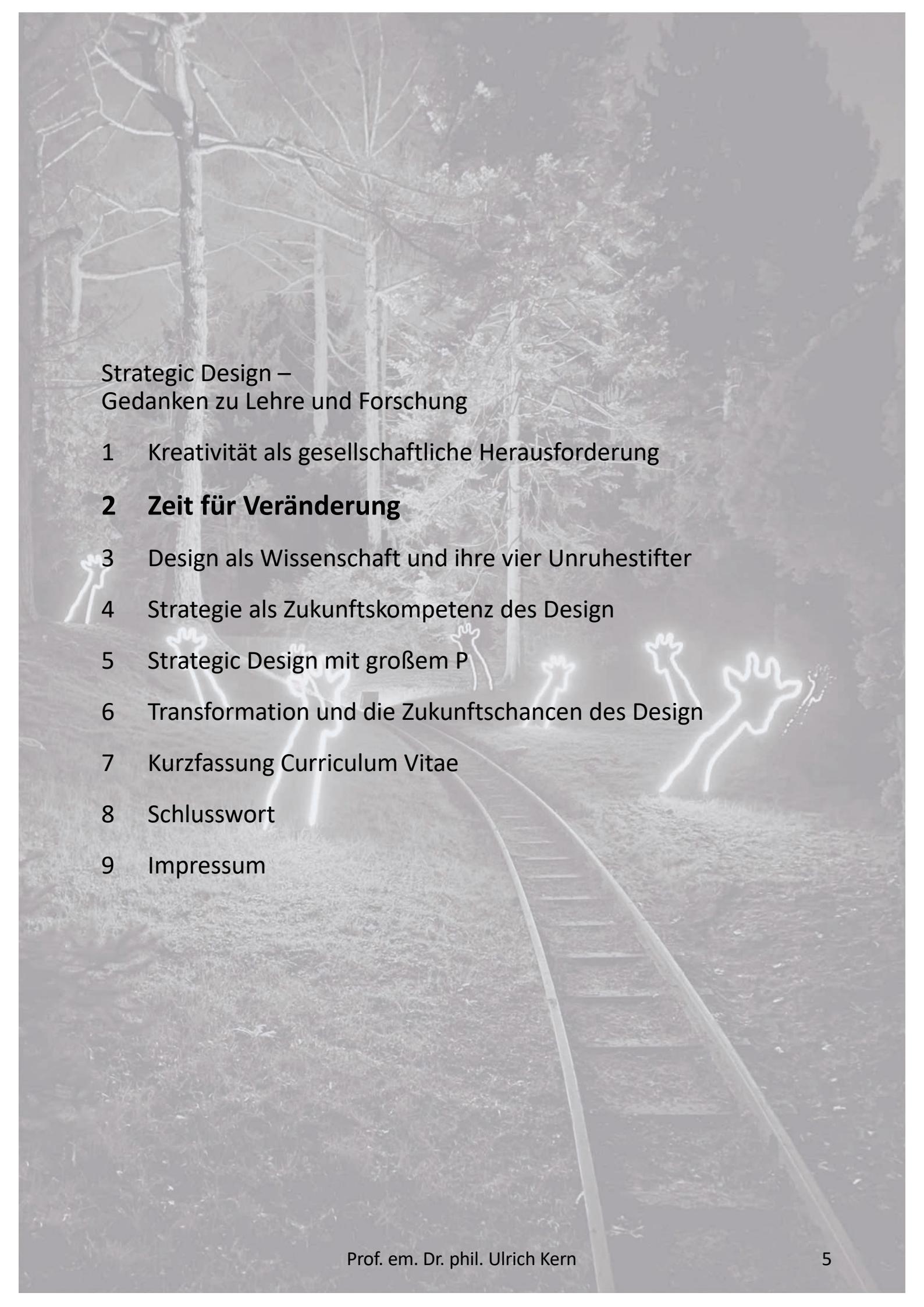
Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung**
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung

Hätten Sie gedacht, dass Ihnen eines Tages von unseren Spitzen-PolitikerInnen die Benutzung eines Waschlappens erklärt wird? Oder dass sich das Wochenmagazin Der Spiegel des Themas der Klopapierkrise intensivst annimmt und im Baumarkt so Banales wie ein Plattenzuschnitt nicht mehr zu kriegen ist? Corona, der Ukraine-Krieg und all die anderen Krisen bewegen unser Leben, weil sie die Welt schnell verändern. Dennoch sind da die Zeitgenossen, die auf dem Balkon bei Sonnenschein und Sahnetorte sitzen und die ganze Aufregung nicht verstehen. Abstruse Zeiten! Jürgen Habermas bringt es auf den Punkt: „So viel Wissen über unser Nichtwissen gab es noch nie“ – Kölner Stadt-Anzeiger. Ich bin überzeugt, wir werden unser altes Leben nicht mehr wiederkriegen. Wichtig ist für mich, dass wir lernen in größeren Radien zu agieren, die über unsere eigenen, scheinbar stabilen Öko-Systeme hinausgehen. Auch wenn viele sie nicht sehen, die Transformation der Globalität ist ubiquitär und virulent. Die Zukunft wird immer schneller mehr Fragen als Antworten, also mehr Probleme produzieren. Unsere Gesellschaft ist in ihrer Kreativität herausgefordert. Das heißt, dass sich die „Experten“ in allen Wissenschaften neu justieren und vernetzen müssen. Wissenschaft insgesamt muss kreativer werden, weil neue Probleme nach Lösungen geradezu schreien.





Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung**
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

2 Zeit für Veränderung

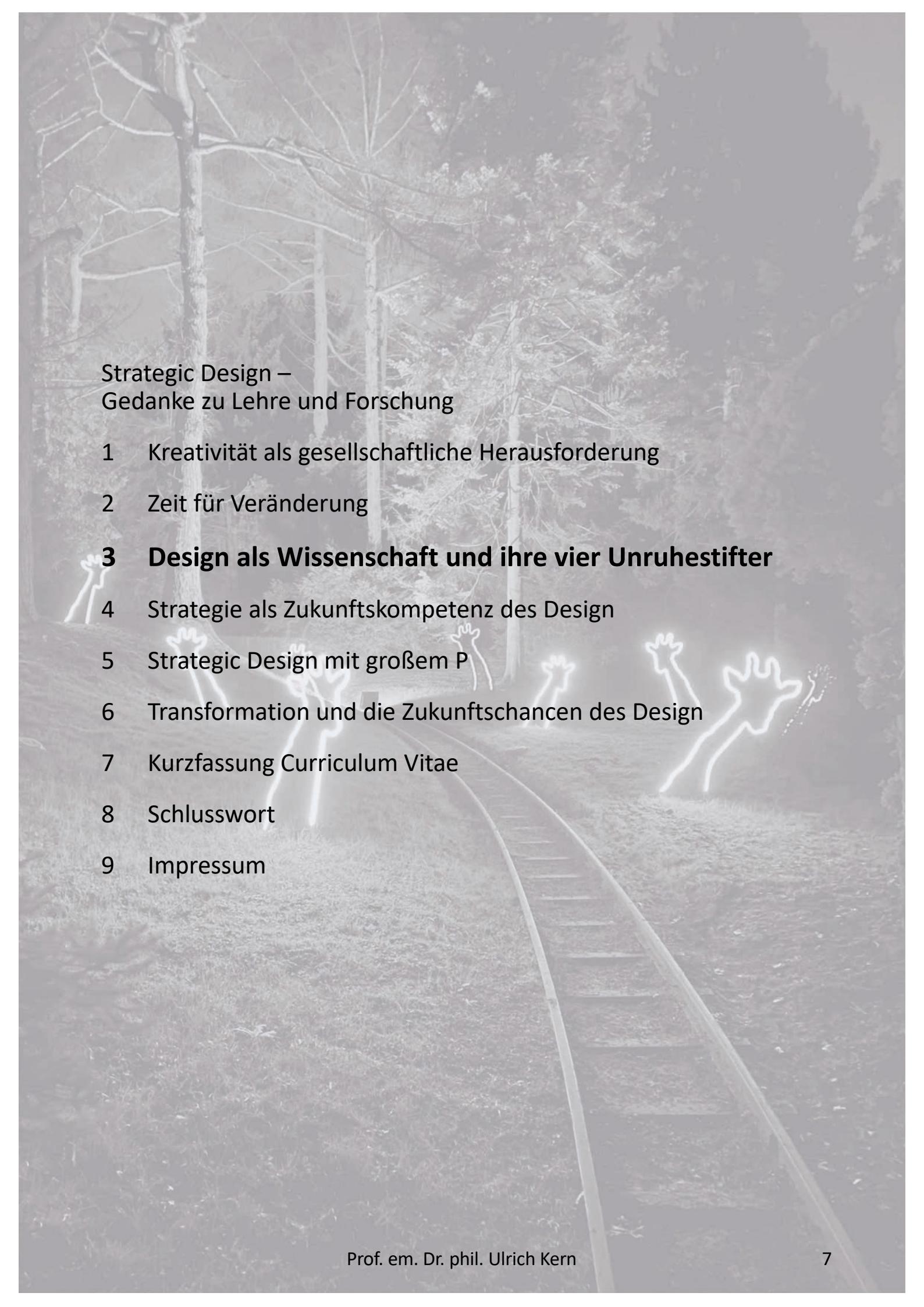
Das Design hat an unserem Wohlstand und unserer Lebensqualität erheblichen Anteil. Damit verbunden auch an der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität unserer Wirtschaft. Nun zeigt sich aber, dass genau das gerade kippt. Stichwort: multiple Krisen. Zudem zeigt der Wohlstand immer öfter sein dekadentes Gesicht. Und Lebensqualität ist bald nur noch auf Konsum reduziert. Auch deswegen sucht die Wirtschaft nach neuen Wertschöpfungs- und Geschäftsmodellen. Insgesamt wird sich die Welt verändern müssen, will sie nicht vor der Metakrise "Klimawandel" kapitulieren. Das Design und noch viel mehr die DesignerInnen können in dieser Transformation eine wichtige Rolle übernehmen – wenn sie wollen! In diesem Kontext werden sich auch die Design-Hochschulen positionieren und sich in mancher Hinsicht strukturell verändern. Dies ist der Hintergrund, vor dem ich Gedanken zu Forschung und Lehre in diesem Exposé zum Strategic Design zusammengefasst habe.

Die folgenden Gedanken sind eine Art Bricolage aus Posts der letzten Jahre auf LinkedIn, mit denen ich in die Diskussion mit unterschiedlichen Lesern eintreten konnte. Mit diesen Gedankensplittern äußere ich mich zu den vielfältigen Problemen und Phänomenen unserer Zeit mit dem Hintergrund meiner Sozialisation als Designer. Auch ist dies der Versuch, den eigenen Anteil an den zu entwickelnden und gesellschaftlich relevanten Lösungen zu skizzieren. Es erhebt nicht den Anspruch eines durchgängigen Konzepts. Werden doch gerade erst die Umrisse der komplexen Herausforderungen sichtbar. Sie zu begreifen und zu bewältigen, bedarf sicherlich auch intensiver Diskussionen in Fachkreisen. Dennoch ist die Provokation des Lesenden durchaus Programm und soll zum Disput motivieren. Zur Zukunft der Vergangenheit? Oder doch zur Vergangenheit unserer Zukunft? Jedenfalls stellt der Krisenmodus die etablierten Paradigmen unserer Gesellschaft nachhaltig in Frage.

Trotz meiner Begeisterung für den Beruf der DesignerInnen sehe ich die Zukunft nicht nur positiv. Nach meiner Ansicht ist das Design zu wenig kritisch und kreativ geworden. Es hat sich in der Praxis zur professionellen Dienstleistung entwickelt, die mir grundsätzlich zu devot erscheint. Ich denke, dass es unser Selbstverständnis sein muss, proaktiv systemische Alternativen zur jetzigen Ordnung anzubieten.

Viel Spaß beim Lesen und Nachdenken. Wenn daraus Vordenken und Interesse an einem Diskurs entsteht, freut es den Verfasser.

Ulrich Kern



Strategic Design – Gedanke zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter**
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter

Für die Entwicklung des Designs werden künftig zwei Schwerpunkte wesentlich: Da ist zum einen das genuine Design, also das, was den Spezialisten mit seiner Kernkompetenz im Wettbewerb zu anderen Berufen auszeichnet. Und da ist zum anderen das assimilierte Design, welches den Generalisten mit seiner Kompetenz zur Kollaboration in der Vernetzung mit anderen Disziplinen befähigt. Für die akademische Domäne wird maßgeblich sein, wie die Hochschulen ihre (eigene) Designwissenschaft verstehen und wie sie zu elaborierten Konzepten mit dezidierten Argumenten kommen. Die Beantwortung der Frage, was können wir, was andere Wissenschaften nicht können, wird sich um die Leistungen von (kreativen) Menschen und (intelligenten) Maschinen drehen – der Wissenschaftskreislauf bietet die Chance, einen Diskurs über die Zukunft des Designs in Bewegung zu bringen. Dabei ist für uns bzw. für unser Büro ein Verständnis von Design zentral, das als Meta-Disziplin für modellierende Innovationsprogramme unter der Prämisse gesellschaftlicher Transformation fungiert.

Die Dringlichkeit eines solchen kritischen Diskurses ergibt sich angesichts der aktuellen globalen Verwerfungen in Wirtschaft, Technologie und Kultur. Andere wissenschaftliche Disziplinen haben den Prozess, ihre künftige Position zu finden und zu besetzen, schon längst in Gang gebracht. Fürs Design gilt, dass die Erkenntnissuche ein zirkulärer Prozess ist, der die Paradigma laufend verschiebt. ...



3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter *Fortsetzung*

... Intellektuelle Naivität („Fragen diskutieren“), konstruktive Anarchie („Antworten versuchen“), produktives Chaos („Probleme benennen“) und professionelle Kreativität („Lösungen entwerfen“) sind die Transfervorgänge im Erkenntnisprozess – als Designphilosophie, Forschung, Planung und Praxis. Die dabei sich bildenden Deutungs- und Ordnungsmuster sind ein temporär gültiges Tableau, bis neue Fragen sie wieder de- und rekonstruieren. Das heißt: Es gibt keine „richtigen“ Axiome und keine „falschen“ Fragen. Gerade Design mit seinen vielfältigen Interdependenzen braucht unorthodoxe Denkweisen und die Bereitschaft zur Selbstkritik – um im produktiven Austausch von Theorie und Praxis den designwissenschaftlichen Kreislauf voranzutreiben. Erkenntnisfortschritt erwächst aus der Vernetzung von theoretischem Wissen mit praktischem Können. Diese Form des Hybriden im Design ist nicht Nachteil, sondern besondere Chance für eine wissenschaftlich-künstlerische Neu-Positionierung in Zeiten globaler Transformation.

Ja, es ist ein Riesenrad, das da gedreht werden muss. Aber die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft schafft auch neue Perspektiven und Höhenflüge.

3.1 Unruhestifter Designpraxis – Training von Transformation, Selbstverständnis stärkt Selbstbewusstsein

Wenn selbst McKinsey mit Design soviel Getöse veranstaltetet, dann nicht, weil sie ihre Liebe zu den „nützlichen Künsten“ entdeckt haben. McKinsey propagiert das, weil sie begriffen haben, dass man mit Design Gutes und dabei auch noch gutes Geld machen kann. Viele ManagerInnen denken immer noch, Design ist „nice to have“ und kommt „on top“. Eine Vorstellung aus einer Zeit, als es noch keine Fax-Geräte gab! DesignerInnen denken kreativ und wollen Innovationen auf den Markt gebracht haben – mit sinnstiftendem Nutzen. Und das können auch schon Studierende. Nicht zufällig gibt es erfolgreiche studentische Unternehmensberatungen mit eigenem Dachverband BDSU. An der HAWK Hildesheim habe ich mit dem ersten Semester des MA-Studiengangs (WS 2008-09) das durchexerziert – Gründungsidee, Naming, Kundenauftrag; Pressearbeit. Für die Fusion zweier Museen wurde ein Konzept des „Zusammenwachsens“ entwickelt und eine neue Marke kreiert sowie eine Markteinführungskampagne geplant. Und das alles in 15 Wochen. Am Ende des Projekts wurden Prozess und Ergebnis der Öffentlichkeit vorgestellt, um zu lernen, das „nach dem Projekt“ schon „vor der Akquisition“ ist. (HAZ 7-2-09)

Superzeichen trifft Matheformel

HAWK-Design-Studenten haben für Roemer- und Pelizaeus-Museum Kampagne entwickelt

von MARTINA PRANTE

HILDESHEIM. „1 + 1 = 3“ – Mit ganz neuen mathematischen Erkenntnissen wartete jetzt das Projektteam „361“ creativsolutions im Museum auf. „Wir können sehr wohl rechnen“, stellte Projektkoordinatorin Sarah Rammel bei der Präsentation lachend klar. Die von den zwölf Studierenden entwickelte Formel soll symbolisieren, dass Roemer- und Pelizaeus-Museum und Stadtmuseum gemeinsam zusätzliche neue Perspektiven aufwerfen können. „Dafür wollen wir im Stadtbild Zeichen setzen.“

Eine Initiative der HAWK, die RPM-Direktorin Dr. Katja Lembeck angesichts derzeitiger Diskussion über Zusammenschlusskürzungen im Stadtmuseum-Haus- hält für sehr wichtig. „Damit nicht plötzlich von den 1 + 1 ein Bein weggehauen wird, um zu sparen. Das wäre wenig dienlich.“ Und dann würde die Formel auch nicht mehr funktionieren.

Seit dem Sommer haben sich die Studenten im Fachgebiet Designmanagement unter Leitung von Prof. Dr. Ulrich Kern mit den beiden Museen und ihrer Vermarktung beschäftigt. In Kooperation mit dem RPM sollten sie lernen, unter den Bedingungen des späteren Berufslebens ihre Kreativität zu realisieren. Dazu gehören professionelles Projektmanagement und systematische Programmplanung. „Kreativität braucht ein Konzept, sonst wird sie beliebig“, betonte Kern bei der Präsentation im

Museum. Frei von den Zwängen des Tagesgeschäfts und ökonomischen Einschränkungen sollte das vorrangig weibliche Team aus vier Nationen und sechs Kreativ-Disziplinen über das Normale und Gewöhnliche hinaus zukunftsorientiert und effektiv arbeiten. Herausgekommen sind praktische Elemente wie Postkarten oder die Interaktionskulptur „Community Shaker“, aber auch mediale Formen wie Museumskritiken als Podcast.

Ganz professionell haben die jungen Designer als erstes eine Unternehmensberatung gegründet, um die Marktwirtschaft analysieren zu können. Dann arbeiteten sie sich über Ausgangslage – nämlich zwei thematisch ähnliche Sonderausstellungen in zwei Hildesheimer Museen – und die Potenziale – wie universeller Anspruch des RPM und regionale Komponente im Stadtmuseum – über die Zielgruppe – 20- bis 49-Jährige – bis zur Analyse vor.

All dies diente der Frage, wie es zwischen den Museen und seinen Menschen zu mehr Berührungs punkten kommen kann. Aus der Analyse zog „361“ den Schluss, dass für die Kooperation der Museen „Symbole der Synergien“ zu erzeugen sind.

Die Gestaltungsstrategie orientierte sich an der „Ästhetik der Erlebnisse“. Das reicht von einer Werbekampagne und einem Licht-Leitsystem über einen mobilen Info-Container bis zu einer neuen Eingangsgestaltung. All das war natürlich nur auf dem Papier zu realisieren. Also konzentrierten die Studie-



Ein kreatives Team mit „Spitzen“-Ideen: Design-Studenten der HAWK wollen die Zusammengehörigkeit der Hildesheimer Museen betonen. Zum Beispiel mit einer Postkarte (links), auf der die beiden Silhouetten von Stadtmuseum im KHA und RPM übereinandergelegt sind.

renden sich auf drei vorzeigbare Ideen.

Für Postkarten, Flyer und Plakate entwarfen sie ein Super-Zeichen, bei dem die Silhouetten der beiden Museen übereinander gelagert und mit Infos versehen werden. In dem vitrinenartigen Designobjekt des sogenannten Community-Shakers können Besucher Nachrichten auf ihren Eintrittskarten hinterlassen, und ein Krimi auf Podcast greift

das heutige Medienverhalten der Zielgruppe auf.

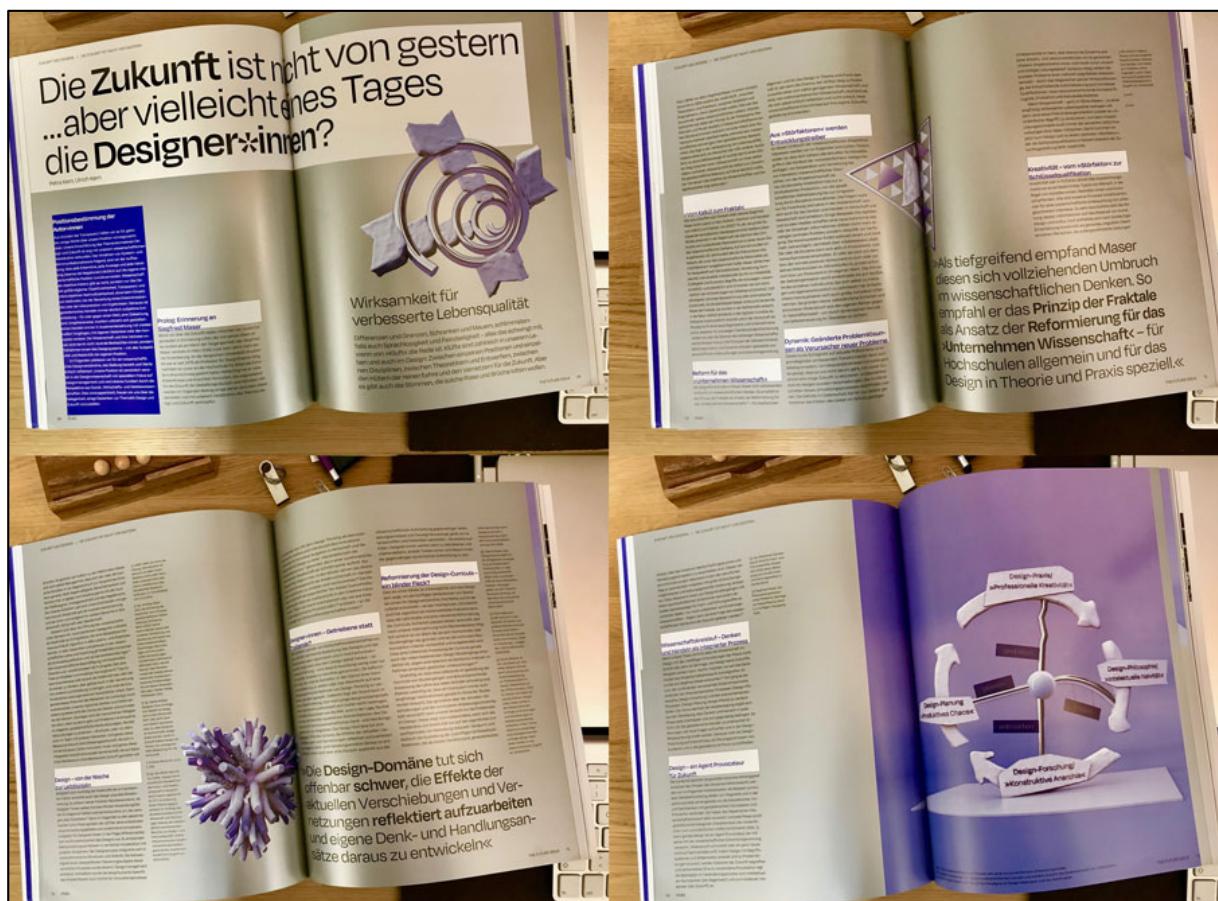
Katja Lembeck zeigte sich vor allem von der Vereinheitlichung der Häuser auf den Postkarten und der Plakatserie sowie den Farben und dem Slogan beeindruckt. „Das ist jung und frisch, eine tolle Kampagne. Die Umsetzung ist allerdings eine Frage des Geldes, dafür braucht man Sponsoren.“

3.2 Unruhestifter Designphilosophie – Kritisches Denken für intelligentes Imaginieren

Kritik an der eigenen Domäne zu Papier zu bringen, löst oft gemischte Reaktionen aus. Auf der einen Seite verstehen einige die Sorgen um den Berufsstand durchaus, auf der anderen Seite sehen manche diese Kritik als Nestbeschmutzung. Unser Beitrag „Die Zukunft ist nicht von gestern, aber vielleicht eines Tages die DesignerInnen“ bringt tiefe Besorgnis zum Ausdruck. Dass es genügend Anlass zur Beunruhigung gibt, bestätigt ganz aktuell die Aussage „Hierzulande gelten Kreative immer noch als Kasper, die man am Ende eines Entwicklungsprozesses bittet, ein paar Schleifchen und Girlanden zu binden.“ – formuliert von keinem Geringeren als dem Chef des Art Director Club, Stephan Vogel und über t3n in den sozialen Medien verbreitet.

In unserem Beitrag versuchen wir, unsere Kritik transparent und nachvollziehbar darzulegen, aber selbstverständlich sind wir für Widerspruch offen. Doch scheinen wir den Finger in eine offene Wunde gelegt zu haben. Und so freut es uns, dass das Projektteam unter Leitung des Kollegen Prof. Rüdiger Quass von Deyen ihn für FRAEK The Future Issue 02-2021 ausgewählt hat. Herzlichen Dank dafür!

Unser Aufsatz bricht mit dem Tabu des linearen Fortschritts und stellt dezidiert die ...



3.2 Unruhestifter Designphilosophie – Kritisches Denken für intelligentes Imaginieren *Fortsetzung*

... Frage, ob Design nicht auch ohne DesignerInnen funktioniert. (Bejahende Antworten finden sich beispielsweise reichlich beim Design Thinking). Aber wie so oft folgt auf den Tabubruch die Reaktion „Es kann nicht sein, was nicht sein darf!“ und die Vogel-Strauß-Politik. Denn schließlich ist unsere Kritik an der Designdomäne nicht in Watte verpackt, sondern recht frontal argumentiert. Explizit handelt es sich nicht um eine Lohhudelei, sondern um die Absicht, produktiv zu provozieren. Nicht zuletzt deswegen sind wir auch über Layout und Grafik des Beitrags sehr glücklich, weil auch dieses nicht brav und bieder oder gar nett daherkommt.

Unser Dank gilt dafür Lea Berger, Julia Hugenroth und Jonas Springer. Herausgeber ist Prof. Rüdiger Quass von Deyen von der Münster School of Design. Das ganze Magazin hat 128 Seiten und ist voll gespickt mit lesenswerten Texten von interessanten Menschen. Und – last but not least – es ist insgesamt hervorragend gestaltet. Vielen Dank an das Redaktionsteam für die Zusammenarbeit – es war uns ein Vergnügen!

3.3 Unruhestifter Designforschung – Kreativ in der Kooperation, Ideen durch Inspiration

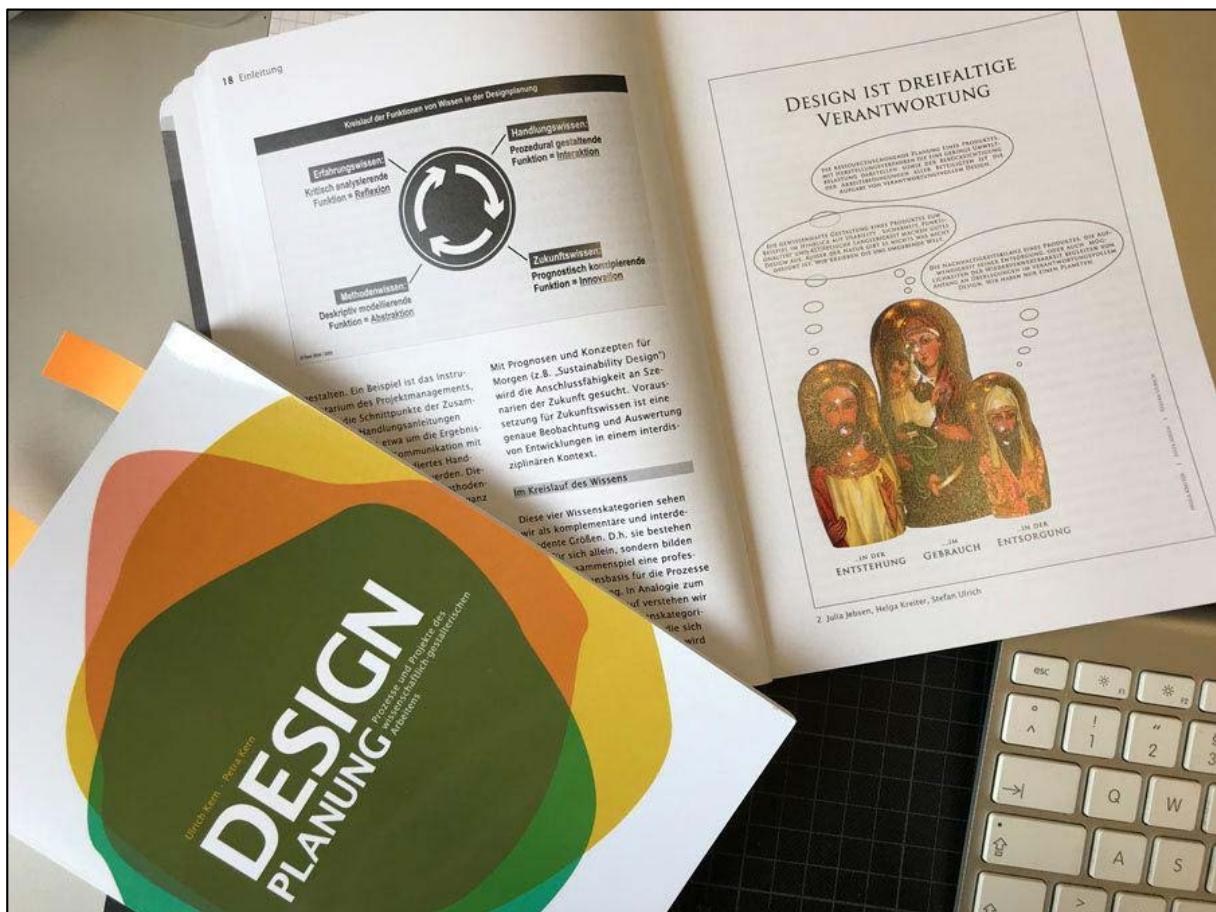
Von der Brainfood-Mensa über die Großstadt-Green-Guerillas hin zu Mary Poppins 2.0 – so lauteten 2011 Ideen und Konzepte der HAWK-Teilnehmer an Deutschlands größtem Design-Forschungsprojekt. Träger des Vorhabens war das Cluster Kultur- und Kreativwirtschaft NRW und der Art Directors Club (ADC) Deutschland. Mit 65 Design-Studierenden stellte die HAWK zahlenmäßig die stärkste Gruppe von 24 teilnehmenden Hochschulen dar. Sie alle setzten sich mit relevanten gesellschaftlichen Problemstellungen auseinander, so etwa „Gesunde Ernährung“, „Grüne Mobilität“ und „Familienfreundliche Arbeitswelt“. Im Grunde ging es um nichts weniger als einen Plan B für ein wettbewerbsfähiges Gesellschaftsmodell. Das Forschungsprojekt belegte, dass die Fähigkeit der DesignerInnen, der Zukunft eine Form zu geben, nicht nur in ihrer Imaginationskraft liegt, sondern auch in ihren intellektuellen Fähigkeiten. Eine solche Designforschung denkt und arbeitet inter- bzw. intradisziplinär vernetzt, macht sich frei von vermeintlichen Axiomen, nimmt veränderte Parameter – ob in Gesellschaft, Technik oder Wirtschaft – in den Blick und leuchtet künftige Aufgaben, Verantwortung und Wirkungsweisen von Design aus. Basis hierfür ist ein „neues“ Verständnis der Disziplin: Design nicht nur als genuin-schöpferischer Akt, sondern auch als planerisch-intellektueller Prozess.



3.4 Unruhestifter Designplanung – Kontrollierte Kreativität und produktive Prozesse

Hat das Berufsleben im Design Ähnlichkeit mit den „Zwölf Taten des Herkules“, einem der Helden der griechischen Mythologie? DesignerInnen müssen den unverwundbaren Löwen von Nemea erlegen – er begegnet ihnen als Bewahrer von angeblichen Traditionen und als Bremser ungeliebter Veränderungen. Zuletzt ist Zerberus dran, der dreiköpfige Wachhund der Denkstrukturen – kein „alter“ Gedanke verlässt das Silo und keine „junge“ Idee kommt herein. Kreativität ist Kampf, dessen Waffen Intelligenz, Idealismus und Interdisziplinarität sind. Kann man das lehren und lernen? Durch Skalierung in der Kommunikation, die von Information bis Provokation reicht. Und wie lockt man Zerberus aus seiner Ecke? Indem man ihn durch ein Projekt führt, um ihn am Ende zum Neuen zu verführen. Aus Beratung wird Beteiligung am Innovationsprozess.

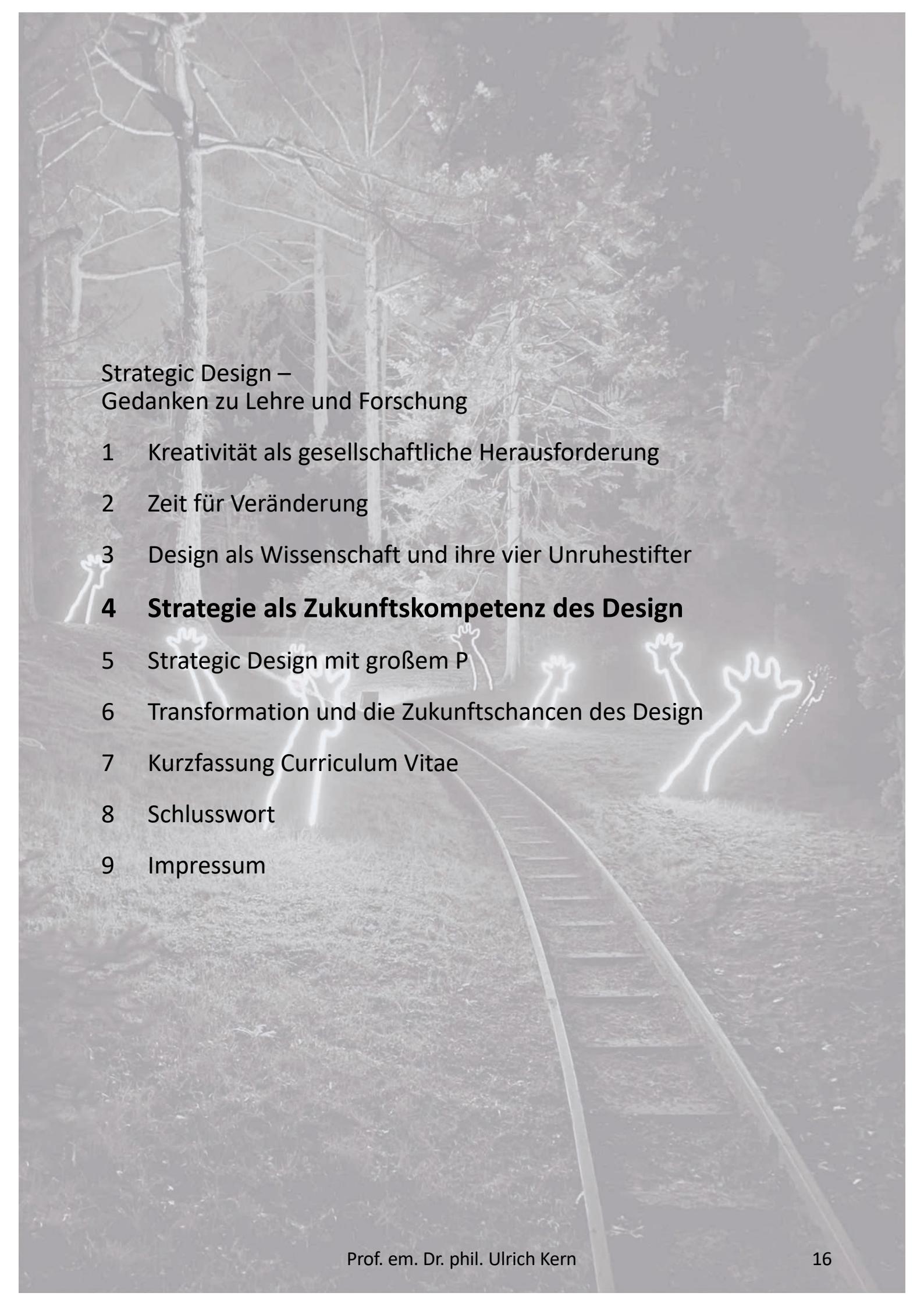
Alles nachzulesen in unserem Buch „Designplanung“. Kein Kassenhit in 2009, aber 70 Kreativ-Projekte von 100 Design-Studierenden auf 263 Seiten. Hauptsächlich geschrieben für die Zielgruppe der Design-Lehrenden und ihren Studierenden. Die Reaktion auf das Buch in der Community war eher verhalten; vielleicht waren wir damals einfach zu früh und die Leser ein wenig überfordert.



3.5 Unruhe als Programm – Sinnfrage der Design-Profession ist neu zu stellen

Das Design ist tot! Es lebe das Design! Und zwar ein Verständnis von Design, das endlich wieder den Anspruch hat, die Welt zu verbessern. Ein Design, das sich daran erinnert, dass es gesellschaftliche Verantwortung trägt. Ein Design, das mitgestaltender Teil der Transformation ist. Ein Design, das Treiber einer neuen, effektiven Kreislaufwirtschaft ist, statt sich an immer neuen Küchenstühlen abzuarbeiten. Ein Design, das sich proaktiv am gesellschaftlichen Diskurs beteiligt, statt sich in seiner Blase kuschelig einzurichten. Ein Design, das sich als werteinduzierte, kreativ-wissenschaftliche Problemlösungskompetenz versteht, statt sich mit sinnlosen Differenzierungen in übersättigten Märkten zufrieden zu geben. Zu viel verlangt? Ich denke, es ist an der Zeit, die Sinnfrage für unsere Profession neu zu stellen. Allerdings sollte sich ein solcher Diskurs in den geschichtlichen Kontext der Genese des Designs einordnen, siehe hierzu den Artikel “Visionen für eine bessere Welt” von Till Briegleb (art spezial, 2021). Dabei sollten die Verknüpfungen zu wirtschaftlichen und technischen, zu kulturellen und sozialen Entwicklungen eine Rolle spielen. Ein solches Verständnis und Selbstverständnis wäre Basis für eine neue Verortung. Findet doch gerade Design nie losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen statt.

Aber wie registriert und reagiert man auf komplexe Veränderungen? Indem an den Design-Hochschulen auch die schwachen Signale eines „Wind of Change“ wahrgenommen und in Lehre und Forschung integriert werden. Zu berücksichtigen ist der Prozess einer Produkt-Entwicklung, die nach dem Cradle-to-cradle-Prinzip verläuft. Das heißt auch, zusätzliche Kenntnisse und Skills sind bei den DesignerInnen auszubilden. Dafür müssten die Curricula aktualisiert werden. Denn andere ästhetische Erscheinungsbilder brauchen auch neue Designsprachen für veränderte Wirkungen. Zu untersuchen ist der Einfluss der Künstlichen Intelligenz (KI) auf das Design technischer Geräte. Verändern sich doch die Schnittstellen zum Menschen und damit auch die Oberflächen. Ebenso wird nachhaltiges Wohnen die Gestaltung des Interieurs vor neue Herausforderungen stellen. Zu definieren ist, wie diese aussehen. Und letztlich ist zu klären, ob der artifizielle Wohlstand neu verhandelt werden muss. Denn das wird die Produktlebenszyklen erheblich beeinflussen. Entwicklungen, die weitere Fragen aufwerfen und diskutiert werden wollen.



Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

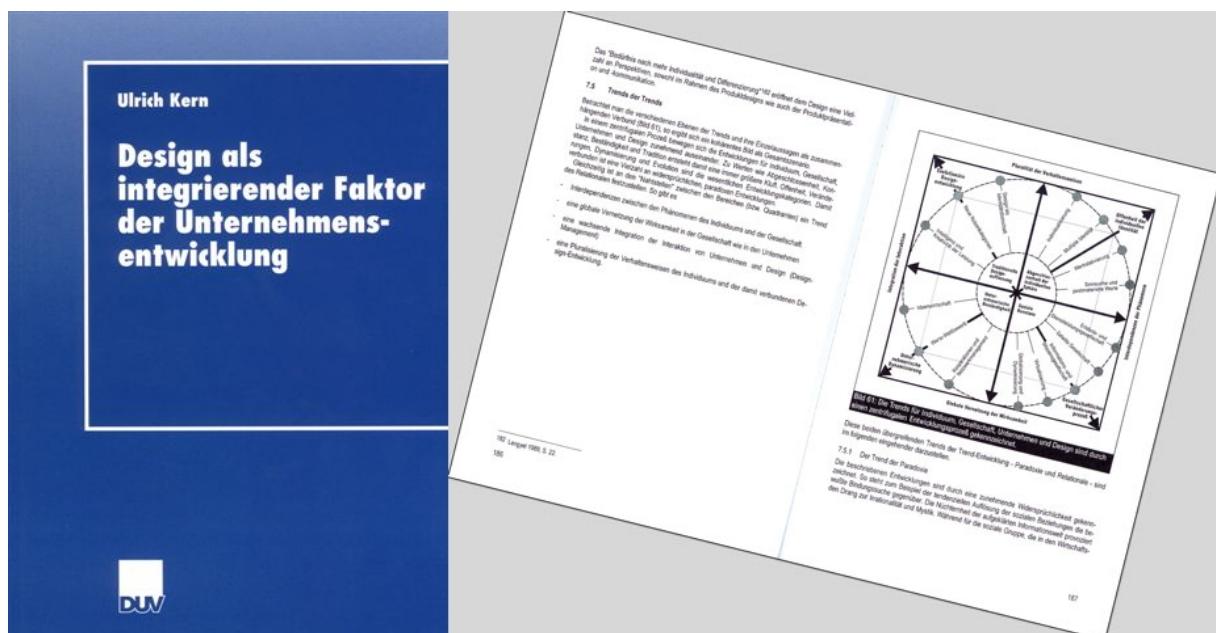
- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design**
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design

Ein wenig bekloppt muss man sein, um mit Anfang 40 und voll im Beruf stehend ein Promotionsvorhaben anzufangen. Es braucht eine intakte private Infrastruktur. Und vornöten ist eine konstruktive Beziehung zu den „Doktorvätern“. Eine, die von Interesse für die Sache und frei von „Nützlichkeiten“ ist. Dieses große Glück wurde mir seinerzeit tatsächlich zuteil. Ich fand mit Prof. Dr. Siegfried Maser von der Bergischen Universität Wuppertal und Prof. Dr. Walter Schönwandt von der Universität Stuttgart zwei Menschen, die mit großem Engagement und angenehm unprätentiös dieses Promotionsvorhaben unterstützten und mit mir erfolgreich beendeten. Das war vor gut 20 Jahren.

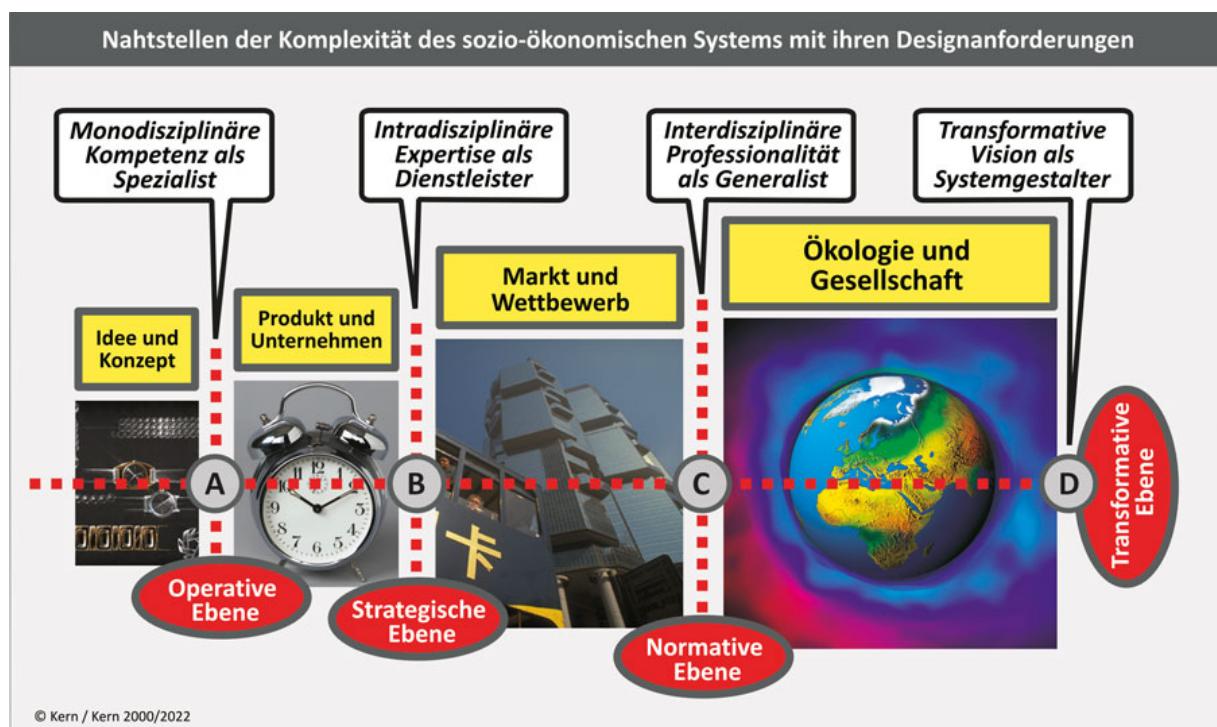
Maser (Rektor in Braunschweig und Wuppertal), der tiefe Spuren in der Designwissenschaft hinterließ, brachte mich auch dazu, die Ideengeschichte des Designmanagements aufzuarbeiten, um neue Entwicklungen besser bewerten zu können. Schönwandt, Rittel-Nachfolger und Mit-Autor von „Komplexe Probleme lösen“, diskutierte mit mir den Begriff der „Ganzheitlichkeit“ sehr kritisch und nahm mir hier meine Naivität im begrifflichen Gebrauch.

Wenn ich heute die Übersichtsgrafik anschau, sehe ich, dass die Aussagen zu den (damaligen) künftigen Entwicklungen heute eingetreten sind. Das Design selber hat sich von dem Fokus auf Ästhetik zur „Inter-Wissenschaft“ verändert und die Wirtschaft selber ist in der 4. industriellen Revolution angekommen. Und das wird einen neuen Trend ergeben: Design wird immer mehr zum integralen Bestandteil vieler wissenschaftlicher Disziplinen.



4.1 Designrelevante Nahtstellen in Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft

In diesen Tagen (August 2022) veröffentlichte die OECD eine Untersuchung an Hochschulen mit dem Ergebnis, dass die Studierenden nicht ausreichend zum kritischen Denken durch das Studium befähigt werden. Unstrittig ist, dass es in demokratischen Gesellschaften unabhängige und kritische „Geister“ geben muss. Deren Relevanz ist um so dringlicher, als wir uns gerade in großen Transformationsprozessen befinden. Nun kann man den Hochschulen zugute halten, dass kritisches Denken nicht mal eben so auf Knopfdruck entsteht. Kritisches Denken setzt den eigenen Willen und eine eigene Meinung mit einer dezidierten Position voraus – die aber lässt sich eben nur auf der Basis entsprechenden Wissens erreichen. Und Wissen ist eben nicht nur das vermeintlich „richtige“ Fachwissen einer Hochschul-Disziplin, sondern auch Handlungs- und Methodenwissen, Erfahrungs- und Zukunftswissen. Kritische Geister wollen wir schließlich nicht als tolerierte Hofnarren mit Alibi-Funktion, sondern als wirksame „Game Changer“. Sie müssen als Profis das kritische Denken beherrschen und mit anderen in Handlung umsetzen. Es geht also nicht um Nörgler oder notorische Besser-Wisser, sondern um Menschen, die wissen, wann, wo und wie konstruktiv und produktiv Kritik angebracht ist und wie diese umzusetzen wäre. Das kann man lernen! Dazu gehört auch, dass „KritikerInnen“ sich und ihre Kritik verorten, kommunizieren und vernetzen können. Visualisiert man diesen Vorgang (siehe Grafik), dann kommt ...



4.1 Designrelevante Nahtstellen in Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft

Fortsetzung

... man vom Einfachen zum Komplexen. Der Struktur liegt die Ebenen-Einteilung des St. Galler Managementsystems zugrunde, erweitert um die Ebene der querschnittlichen Transformation. In dieser Betrachtung schließt sich Design an andere Disziplinen an.

Will man von einem Ex-und-hopp-Kapitalismus zu einer gesünderen Kreislaufwirtschaft kommen, braucht es schon im operativen Bereich das nötige Wissen hierzu. Hier ist die monodisziplinäre Kompetenz der Design-Spezialisten vonnöten, die die Grundlagen für spätere Innovationen legen. Die strategische Ebene verbindet die Innen- mit der Außenwelt des Unternehmens, was nach der Expertise aller einzelnen Design-Disziplinen verlangt. Aktuell spannend sind die Diskussionen zwischen allen Disziplinen auf der normativen Ebene. Schließlich werden hier die neuen Werte der Wirtschaft verhandelt. Was sich bis zu dieser Ebene eher als sequentielle Interventionen darstellt, bedarf auf der transformativen Ebene einer holistischen Konzeption. Geht es doch um nichts weniger als um die Komplexität des ganzen sozio-ökonomischen Systems. Die Kritikfähigkeit der Systemgestalter braucht die kritische Analyse, die kreative Synthese und den Versuch einer realistischen Risikoeinschätzung aller Veränderungsmaßnahmen.

DesignerInnen, keine Angst vor den richtig „dicken Brettern“ dieser Welt!

4.2 Strategisches Denken und Vermitteln als Führungsaufgabe

Mal wieder richtig Gas geben! Und von der Kriechspur der Routinen auf die kreative Überholspur wechseln. Blinker setzen und ab jetzt wird die Denkgeschwindigkeit für neue Ideen erhöht. Vorstellungskraft ist etwas, das sich schnell im beruflichen Alltagstrott abbaut, wenn es nicht gebraucht wird.

Nun hat ja inzwischen dieses kleine Virus die großen Schwachstellen in Wirtschaft und öffentlichen Institutionen offengelegt. Das Bedürfnis nach neuen und sehr viel besseren Lösungen ist sehr ausgeprägt.

In vielen Berufsjahren habe ich immer wieder Unternehmen der Wirtschaft und Einrichtungen der öffentlichen Hand kennengelernt, deren Potenzial an „Brain-Power“ unglaublich groß war. Da aber die fetten Jahre sehr häufig auch den Erfolg mit dreiviertel oder gar halber Kraft garantierten, wurde die Energie der MitarbeiterInnen gar nicht voll abgerufen. Jetzt sind wir aber an einem Punkt angelangt, der uns allen klar macht, dass diese Zeiten endgültig vorbei sind und neue Strategien entwickelt werden müssen.

In einem Aufsatz für das Mitarbeiter-Magazin #eins von Schwäbisch Hall, Ausgabe 3-2020, habe ich beschrieben, warum es nötig ist und wie man das Kapital in den Köpfen aktiviert. Zukunft braucht „Strategisches Denken – kreativ und mutig“!

SCHWERPUNKT

Kennen Sie das? Sie haben eine Aufgabe, die perfekt durchscheint und doch kommt es am Ende ganz anders. Ihr Meeting wird von anderen Themen dominiert und Ihre Zielvorgabe ist vergessen. Ihr letztes Projekt liegt links liegen. Kein Problem? Nun ja. Wer besser plant und strategisch vorgeht, ist klar im Vorteil. Denn dazu gehört: Chancen und Risiken vorab zu durchdenken.

Die Corona-Pandemie fungiert in Sachen kreatives Denken als Katastator. Unzählige Unternehmen mussten sich quasi über Nacht neu orientieren. Ihr bisheriges Modell war nicht mehr zeitgemäß. In Zeiten von Lockdowns, Ausgangssperren und Ladeschlafbedingungen nicht mehr. Das „Business as usual“ hatte ausgedient. Zugegangen: Dass ein Jahrhundert-Paradigma nicht mehr funktioniert. Keiner sicherlich niemand auf dem Schirm. Befragungen zeigen jedoch seit längerem, dass viele Unternehmen einen Mangel an strategischer Weitsicht in ihrer Organisation feststellen. Das ist kein geringes Problem. Schon gar nicht, wenn es um die Zukunft geht. Die Corona-Pandemie zeigt: Probleme werden komplexer. Einfache Lösungen taugen nicht mehr. Und bewährte Tugenden, wie das disziplinierte Abarbeiten von Standardaufgaben, verlieren an Wert. Vielmehr ist kreatives Denken gefragt. Was bedeutet das für die Arbeitswelt? Und lässt sich kreatives Denken trainieren? Ein Gastbeitrag.

SCHWERPUNKT

Strategisches Denken ist kreativ und frei von Denkverbotes. Auch die ketzerische Frage nach dem „Was wäre, wenn...“ muss erlaubt sein. Und wer im strategischen Denken geübt ist, kann leichter neue Ideen in sein Umfeld und verbreitet, wie andere Menschen „ticken“. Was bewegt unsere Kund*innen? Haben sich Lebenssituationen geändert? Was ist passiert? Was tut sich bei Wettbewerbern? Gibt es neue Geschäftsräume, die bislang unverrückbare Regeln der Branche in Frage stellen könnten? Und welche Ideen treiben unsere Partner*innen um? Gibt es Ansätze für Kooperationen, die neue Nutzenangebote für Kund*innen schaffen?

Fragen über Fragen. Aber wer strategisch denkt, hat den Mut, neue Ziele zu bestimmen und eine Zukunft in alternativen Szenarien zu entwerfen. Darauf wird es in der Post-Corona-Zeit mehr ankommen. Ein Team und zwar gemeinsam. Alle MitarbeiterInnen können die Fähigkeit entwickeln, Probleme kreativ zu lösen. Helfen kann dabei die Mitarbeit in temporär begrenzten Gruppen oder in interdisziplinären, kooperierenden Teams. Tatsächlich ist es der viel stärkere Blick über den Tollerand, der kreative Lösungen voranbringt. Kennen Sie das? Nein? Dann ist es an der Zeit, das zu ändern. —

TIPPS FÜR VISIONÄRE QUERDENKEN

Geben Sie der Zukunft eine Idee.
Entwerfen Sie etwas noch nicht Vorhandenes, schaffen Sie durch Kreativität Neues, blicken Sie in die Zukunft. Auch wenn Sie das Rad nicht neu erfinden wollen, versuchen Sie, in Bildern und Szenarien zu denken. So gehen Sie der Zukunft eine Idee, die Sie Ihnen Team zur Diskussion stellen können. Eine Skizze reicht.

Seien Sie auch mal dagegen!
Zusammenarbeit ist wichtig – sei es mit Kund*innen, Ihrem Team oder Fachkolleg:en aus dem eigenen Unternehmen. Sollte jeder von Ihnen ist wichtig für eine synchronisierte Zusammenarbeit. Es braucht aber immer auch Störer, die durch intelligente Ideen den Ehrgeiz aller zu Höchstleistungen treiben. Denken Sie „dagegen“ und lassen Sie die Gruppe daran teilhaben.

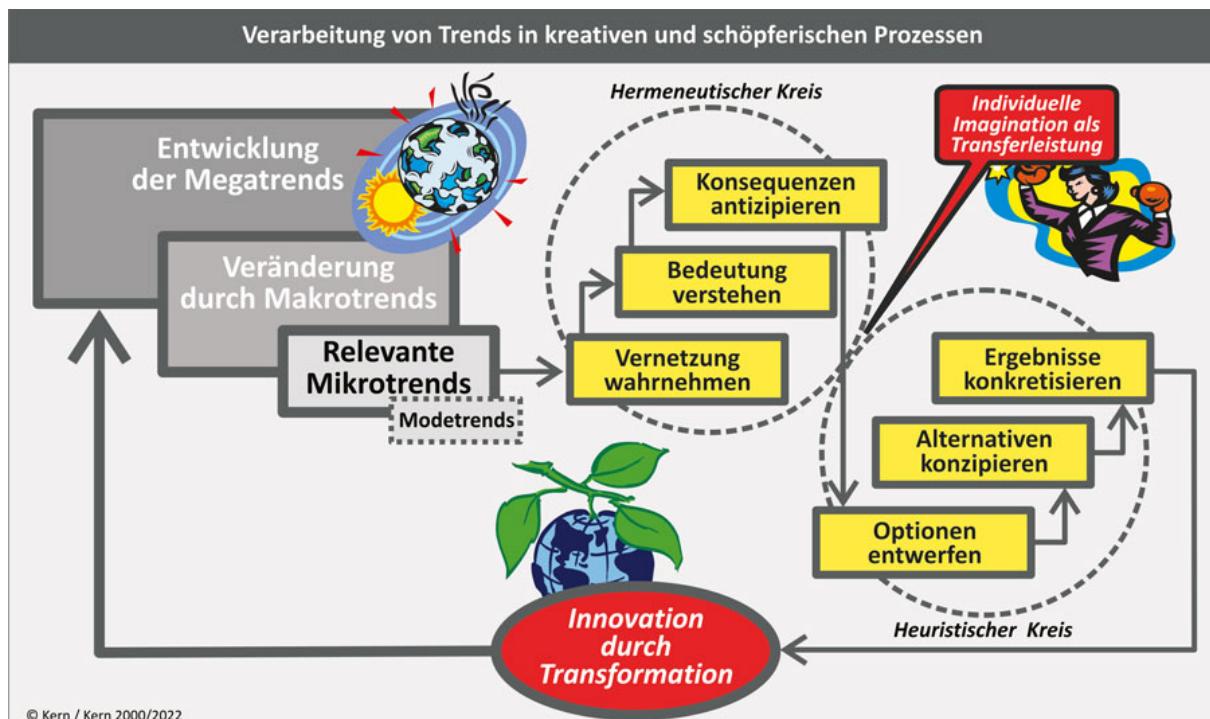
Ordnen Sie Ihre Kreativität.
Fassen Sie das Manko der Ausgangssituation sowie Ihre ersten Ideen-Fetzen für ein mögliches Lösungsszenario in einer Systematik zusammen. Gern dürfen Sie es kommentieren, aber bitte frei von Bewertung und Selektion. Im Team können Sie die Ideen dann konstruktiv und intensiv diskutieren, aber bitte ohne Eitelkeiten und Denkverbote.

Foto: Bildagentur ZUMA Press/Alamy Stock Photo

DER AUTOR
Ulrich Kern ist immer Kampf, davon ist Ulrich Kern überzeugt. Dennoch ist der Professor für Design und Produktmanagement immer auf der Suche nach einer kreativen Lösung. Designbasiert und praxisorientiert konzipiert er als externer Berater und Planer Change-Strategien für Unternehmen und Verbände. www.ulrich-kern.de

4.3 Strategieentwicklung durch Imagination

Die Lösung zu gesellschaftlich relevanten Problemen findet sich nicht in den Problemen selbst – sie findet sich immer in der Person des Problemlösers. Es sind die Menschen, die offen in ihrer Wahrnehmung sind, die Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und die sich vorstellen können, was demnächst passieren kann. Es sind die Menschen, die versuchen die Welt zu verstehen und wissen wollen, was das mit ihnen und ihrem Job tun wird. Solche Menschen zeichnen sich sehr oft durch ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aus. Ein weiteres Wesensmerkmal dieser Menschen ist, dass sie die Suche nach Erkenntnis nicht zufrieden stellt. Sie wollen auch Antworten auf die Probleme unserer Zeit in ihrem Wirkungsbereich geben. Und da sie wissen, dass es nicht nur eine Antwort auf die Probleme gibt, suchen sie nach diversen Optionen. Sie finden diese nicht, wie man nach besonderen Steinen am Meer sucht, sondern sie entwerfen sie selbst. Aus Ideen machen sie Möglichkeiten und sind für diese Sprachrohr – Was wäre, wenn ... Daraus entspinnt sich ein Dialog mit der Außenwelt, in dem sie plausible und machbare Lösungsalternativen konzipieren. Das ist der Moment, wo durch die Sprache als Kommunikationsmittel ein kausaler Zusammenhang zwischen den Problemen der Vergangenheit und der Lösung für die Zukunft für alle Beteiligten nachvollziehbar wird. Diese Sätze des Begründungszusammenhangs lauten dann auch meist: „Wir machen das, weil „,“ Dadurch werden die Alternativen zum Gegenstand eines dialogischen Verfahrens ...



4.3 Strategieentwicklung durch Imagination *Fortsetzung*

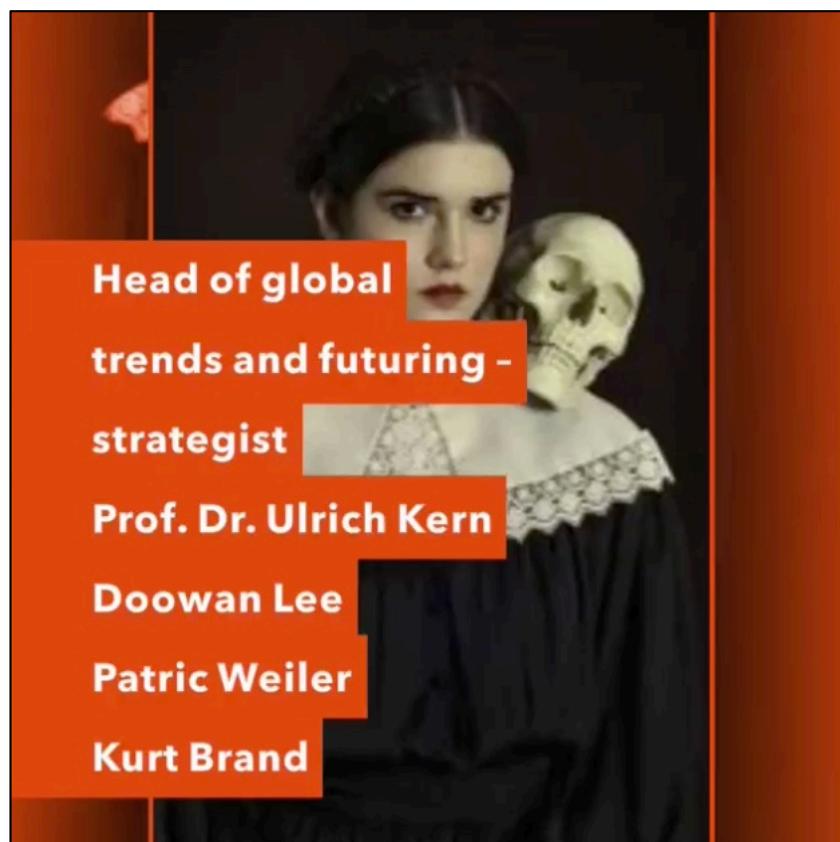
... mit der Umwelt, in deren Folge die praktikablen und realistischen Ergebnisse konkretisiert werden. Es wird verbindlich und detailreich, Realisierungsschritte können entschieden werden.

Was hier bislang beschrieben wurde, ist die philosophische Kunst der Hermeneutik und die pragmatische Praxis der Heuristik – Welt verstehen und Probleme kreativ lösen können. Das lässt sich trainieren, denn es braucht die individuelle Imagination als Transferleistung. So wird zu einem Gestaltungswillen auch die entsprechende Gestaltungskraft entwickelt. Das sind die beiden Beine, auf denen Kreationen stehen. Gemeint sind technische und soziale, ökonomische und ökologische Innovationen, die die Transformation unserer Gesellschaft voranbringen sollen. Es sind die schleichenden, die sprunghaften und auch die disruptiven Innovationen, die einer Volkswirtschaft sowohl ihre Legitimation als auch ihre Wertschöpfung liefern. Das Konstrukt der Wertschöpfung ist fluide und auch vergänglich. Um eine stabile ökonomische Basis zu haben, werden Trends und ihre Beobachtung und Bewertung zu lebensverlängernden Maßnahmen volks- und betriebswirtschaftlicher Zyklen. Wer das nicht beachtet, macht sich selbst obsolet.

4.4 Strategieentwicklung als Experte in sozialen Netzwerken

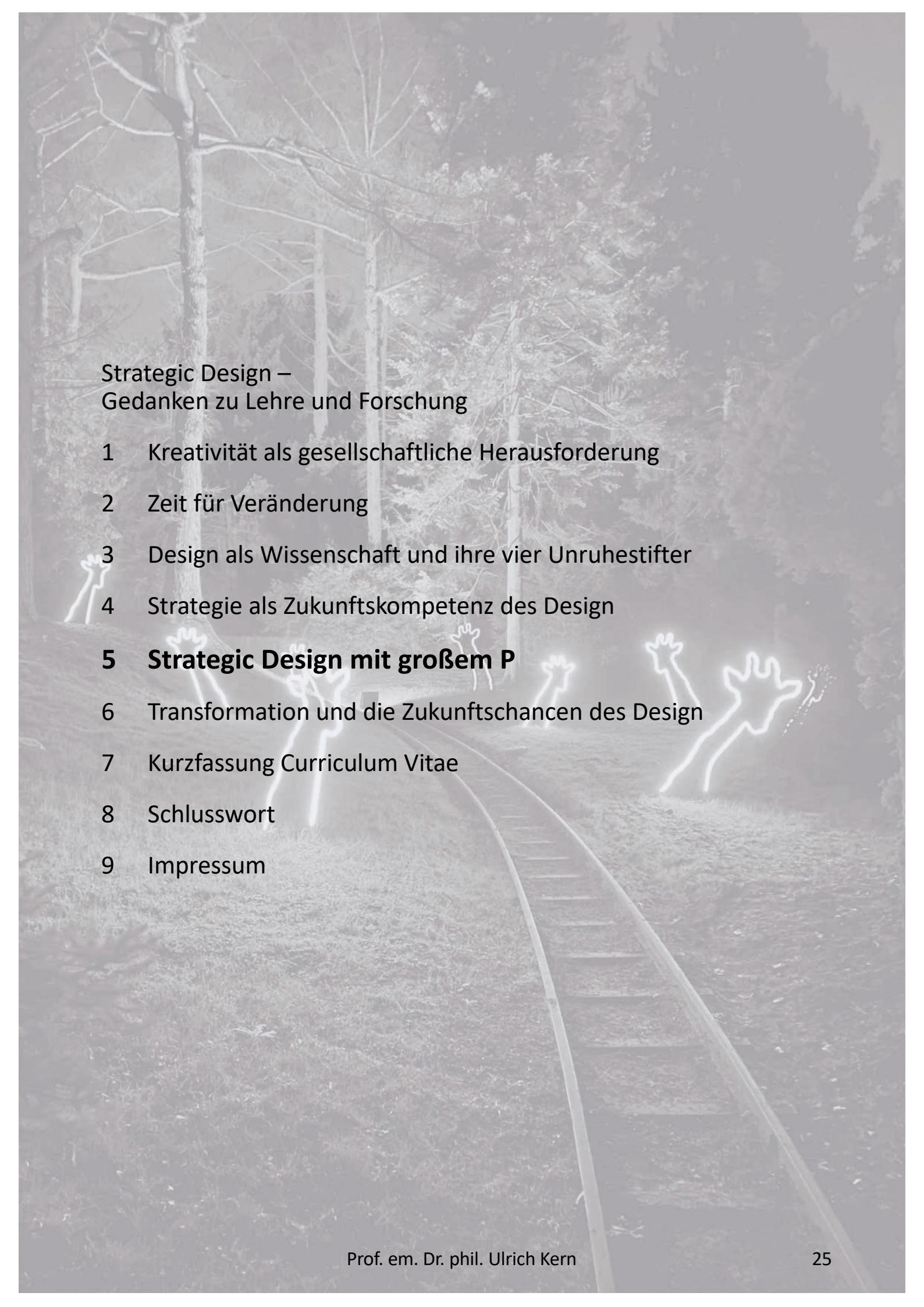
Wow! Damit hätte ich nun nicht gerechnet. In der Pingpong-Challenge 2020 mit dem Titel „Head of global trends and futuring-strategist“ ausgezeichnet zu werden, kam doch etwas überraschend. Umso größer war die Freude. Mein Dank geht an Birgit Müller für Initiative und Durchführung und meine Glückwünsche gehen auch an Doowan Lee, Patric Weiler und Kurt Brand. Und ein großer Dank an Andreas Sokol für die Nominierung auf LinkedIn. Alles in allem eine wunderbare Gelegenheit inne zu halten und darüber nachzudenken, weshalb und wieso mich (und uns) die Zukunft mehr denn je interessieren sollte. Mein persönliches Interesse ist professioneller Art – als Designwissenschaftler und Hochschullehrer kommt man gar nicht umhin, sich mit den relevanten Entwicklungen auseinander zu setzen. Das, was die Studierenden für sich und ihre Karrieren mitnehmen, ist Basis für einen erfolgreichen Einstieg in die Welt der Praxis. An ihnen wird sich zeigen, ob die Transformation unserer Gesellschaft gelingen wird oder implodiert. Weiterhin müssen wir auch an der eigenen Disziplin, dem Design, arbeiten. Andernfalls entziehen wir uns selbst die Legitimation einer Lebensqualität, die durch genuines Entwerfen mitgeprägt wird. Und das wäre für die Gesellschaft doch schade!

https://www.linkedin.com/posts/birgit-müller-7195a1a3_birgitpingpongchallenge-networking-socialmedia-activity-6745803278010916864-Drdf/



4.5 Mit designinduzierten Strategien die Spuren der Zukunft finden

„The Show must go on!“ Der Song von Queen mit Freddie Mercury ist emotional, dramatisch, motiviert und passt sehr gut in unsere Zeit. Ja, es muss weitergehen, allerdings mit geänderten Vorzeichen! Wer das versteht und sich entsprechend aufstellt, ist im Vorteil. Wer aber auf die Rückkehr der Verhältnisse von 2019 wartet, wird wohl noch eine böse Überraschung erleben. Hinzu kommt, dass wir, die Deutschen, zwar recht gut pragmatisch vor uns liegende Aufgaben lösen können, aber eindeutig Schwächen in der Identifikation künftiger Probleme haben. Dabei werden die Veränderungen struktureller – nicht punktueller – Art sein und sie werden tiefgreifend in die Gewohnheiten unseres Lebens hinein wirken. Mir geht es gar nicht um Vorhersagen, was da passieren könnte, wer Verlierer, wer Gewinner sein wird. Mir geht es vielmehr um das Vorbereitetsein, und zwar nicht praktisch, sondern mental. Die Spuren der Zukunft zu finden und sich jetzt in einen intellektuellen Wachzustand zu versetzen, der tatsächlich dafür steht, dass es weitergeht. Dabei rangiert für mich das Design ganz oben auf der Agenda. Ein Design, das sich im Sinne einer wirtschaftlich-kulturellen Bedeutung und einer wissensintensiven, transdisziplinären Arbeitsweise versteht. Und dies in Ablösung eines klassischen Designverständnisses, das die ästhetische Gestaltung mit bildnerischem Entwurf in den Fokus seiner Betrachtung stellt. Eine meiner Annahmen ist, dass wir es mit einer deutlichen Zunahme der immateriellen Leistung von designaffinen Kreativen zu tun bekommen. Das Design als Kunst und Wissenschaft könnte sich als kreativ-gestaltende Kraft für die gesellschaftliche Transformation neu positionieren. Ein Design, das nicht mehr nur ein einfacher Wirtschaftsfaktor ist, sondern starke gesellschaftliche Relevanz hat. Ein Design, das nicht nur als Dienstleistung wahrgenommen wird, sondern das mit originären Forschungsbeiträgen neues Wissen generiert. Ein Design, das nicht nur banaler Konsumtreiber ist, sondern ein neues Narrativ für Wohlstand formuliert. Der Elfenbeinturm könnte zum Leuchtturm werden und vielleicht sogar anderen Disziplinen Orientierung geben. Die interdisziplinäre Synergie, die vom Design ausgeht, könnte zu neuen Vorgehensweisen und Methoden in anderen wissenschaftlichen Disziplinen und somit auch zu neuen Berufsprofilen für die Transformation führen. Es ist egal, wie man es nennt – Richtungsänderung, Wertewandel, Zeitenwende, Paradigmenwechsel etc. –, aber es ist gerade ein entscheidendes Momentum, in dem sich die Kräfteverhältnisse neu organisieren. Jetzt ist der Moment, um Chancen zu generieren. Aber man muss schnell genug sein und seinen Anspruch qualifiziert anmelden. Design – the show goes on!



Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P**
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

5 Strategic Design mit großem P

Für einen selbst ist es wunderbar, etwas Wunderbares zu schöpfen. Für Dritte ist dieser Vorgang oft wunderlich im Sinne von überraschend. Die Rede ist von der Kreativität, die Unvorstellbares hervorbringt, weil die menschliche Vorstellungskraft un-begrenzt ist. Kreativität ist ein permanenter Suchvorgang, an dessen Ende etwas gefunden wird, nach dem aber nicht von Anfang an gesucht wurde. Viele dieser Suchvorgänge sind intrinsisch motiviert und starten (sofern man von einem definierten Anfang und Aufbruch überhaupt sprechen kann) aus einem bestimmten Anlass heraus. Das kann ein identifiziertes Problem sein, eine lokalisierte Option für Neues oder eine von außen angestoßene Aufgabe in Form eines Auftragsprojekts. In jedem Fall aber wird es ab jetzt professionell zugehen müssen. Andernfalls könnten Effizienz und Effektivität leiden. Aber auch ein gänzliches Scheitern ist möglich. Einen solchen professionellen Korridor kann man sich erschließen – beispielsweise an einer Hochschule, deren Postulate Innovation und Fortschritt, Entwicklung und Transformation heißen. An solchen Hochschulen werden in sehr unterschiedlichen Projekten die individuellen, eigenen Fähigkeiten zur kreativen und komplexen Problemlösung aus- und aufgebaut. Basis dafür ist eine Kreativitäts-Pädagogik, die das Lernen so strukturiert und steuert, dass die persönlichen Potenziale des Einzelnen zur vollen Entfaltung kommen können.

Das pädagogische und didaktische Konzept unseres Büros heißt Design Teaching und integriert die Ideen des Forschenden Lernens über wissenschaftliche Denkmethoden hin zum Innovationsmanagement. Pate hierfür ist eine interdisziplinare Professionalität, die berät und plant, die gestaltet und umsetzt, die bewertet und kritisiert. Die Elastizität des Programms zur Entwicklung der eigenen Kreativpotenziale ermöglicht das Finden der persönlichen Fähigkeiten und des individuellen Profils im Beruf. Grundlage hierfür ist ein offener Kreativprozess, der Wissenschaft als soziales Handeln im Team versteht. Eines der zentralen Lernerfahrungen ist, dass das persönliche Potenzial sich durch Kollaboration potenzieren lässt. Alle Projekte und Prozesse sind so angelegt, dass sie Kreativität in der Zusammenarbeit mit anderen Kompetenzen und Disziplinen ermöglichen.

Wer also Kreativität lehrt und lernt, muss diese vermitteln und anwenden, aber auch verstehen und (für sich) annehmen wollen. Letzteres ist auch immer Persönlichkeitsentwicklung, sind doch die einen introvertierter und die anderen extrovertierter. Den einen den Mut geben und den anderen den Übermut nehmen – Kreativität ist Future Skill für die Gestaltung unserer Gesellschaft.

5.1 Die Politik der Partizipation durch Provokation

Was können PolitikerInnen von DesignerInnen lernen? Das Denken und Entwickeln von grundsätzlich echten Alternativen! (Den Begriff „alternativlos“ gibt es im Design nicht!) Allerdings ist dafür eine besondere Form von Kreativität erforderlich, die im Studium trainiert und in der Praxis professionalisiert wird. Deren Perfektion wird gefordert, wenn die Problem- und Aufgabenstellungen unscharf bis abstrakt und damit interpretationswürdig sind.

Schaut man sich unsere aktuelle gesellschaftliche Situation aus der Vogelperspektive einmal an, dann sieht man Herausforderungen, die nicht mehr mit dem bisherigen Instrumentarium bewältigt werden können. Das Repertoire unserer Problemlösungskompetenzen muss erneuert werden! Lassen sich doch die bisherigen Erfolgsfaktoren so ohne weiteres nicht forschreiben. Es muss seinen Grund haben, warum immer wieder auf die „21st Century Skills“ hingewiesen wird. Mein Fokus als Designwissenschaftler richtet sich auf die Menschen, die nach einer neuen Sinnhaftigkeit unseres Wirtschaftens suchen und sich noch nicht in ihren Komfortzonen eingerichtet haben. Dabei sehe ich Hochschulen und Universitäten als Orte der gesellschaftlich gewünschten Reibungsflächen, die neues Denken und Handeln provozieren. Mein Beitrag dazu heißt Design Teaching und versucht nichts anderes, als das Repertoire der Skills künftiger ZukunftsgestalterInnen zu generieren – nach mäeutischem Verständnis. Meine Vorstellung ist, dass wir sehr viel mehr ...



5.1 Die Politik der Partizipation durch Provokation

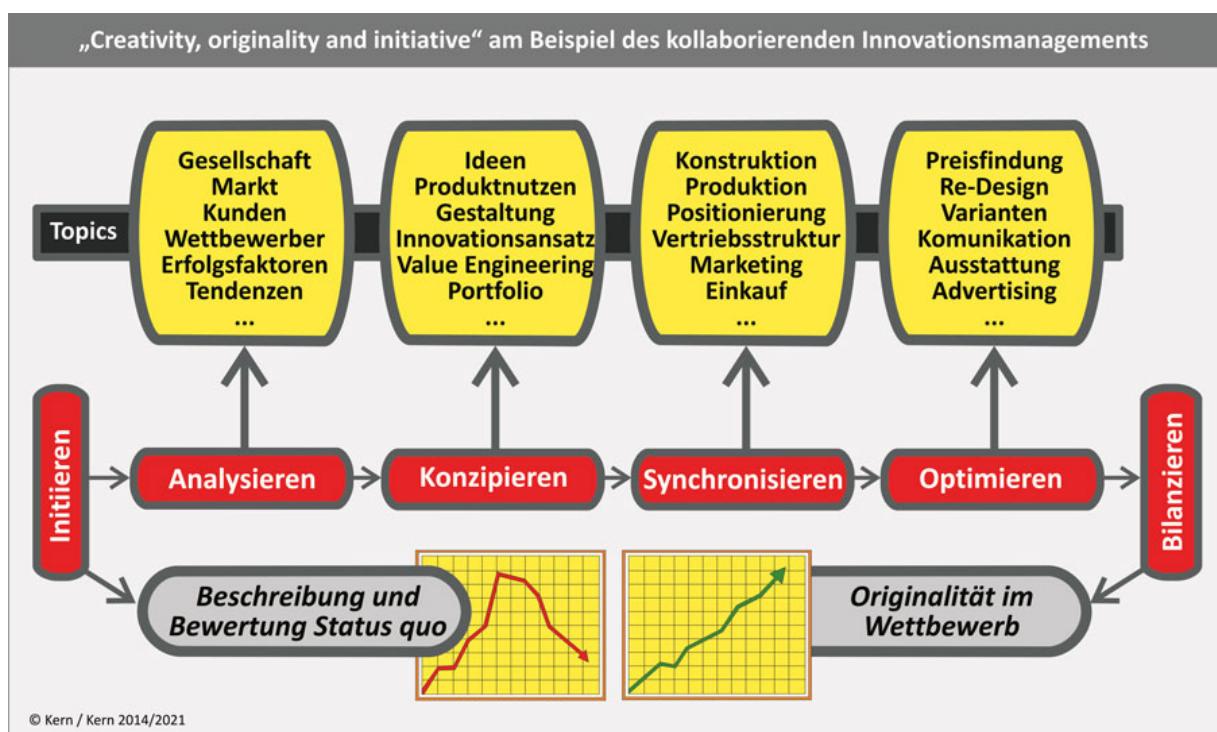
Fortsetzung

... über das Entwerfen und Gestalten von optionalen Zukünften diskutieren und dabei auch wieder unsere Überlebensinstinkte aktivieren. Dafür braucht es eine kritische Reflexion marktwirtschaftlicher Grundannahmen. Und die nachhaltige De-Routinisierung etablierter Arbeitsheuristiken. Ich denke, wir brauchen überhaupt provokante Konzeptionen optionaler Zukünfte, um wieder mehr gesellschaftliche Partizipation zu erreichen. Unsere Gesellschaft insbesondere unsere Wirtschaft hat noch längst nicht ihr „Optimum“ gefunden, auch wenn mancherorts das Suchen danach aufgehört hat. Unsere Zukunft ist kein blindes Fatum.

5.2 Prozessgestaltung als Voraussetzung für originelle Ergebnisse

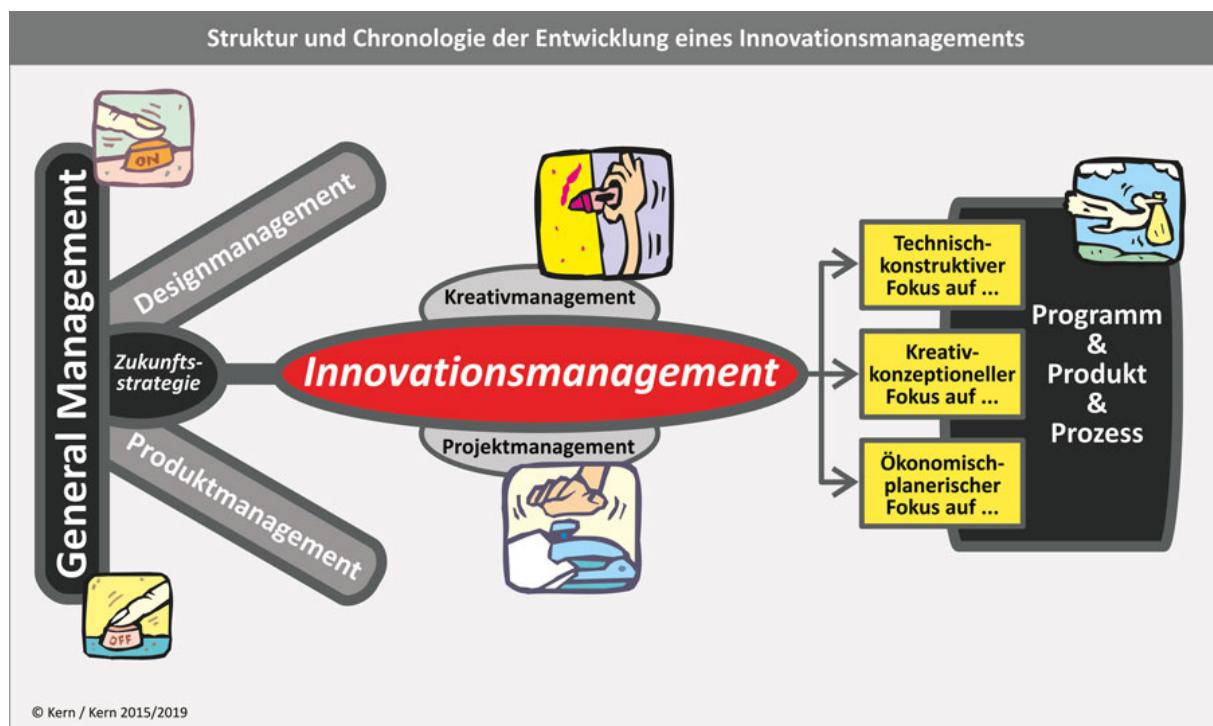
Die eine Hälfte meines Berufslebens habe ich von der Kreativität gelebt und die andere Hälfte dieser Zeit für die Kreativität gearbeitet. Was ist der Unterschied? In der ersten Zeit musste meine Kreativität in fakturierbaren Leistungen enden – ob nun als Mitarbeiter in Unternehmen oder mit dem eigenen Büro. Die zweite Phase meines Lebens in der Kreativität galt der Vermittlung von Wissen und der daraus folgenden Wissensgenerierung durch die Studierenden selbst. Solcherart Biografie zielt darauf, Illusionen und Irrtümern auszuweichen, dafür aber Wissen und Werte zu schaffen, wie man Kreativität produktiv werden lassen kann.

Wie lehrt und lernt man etwas, was nicht starren Gesetzmäßigkeiten, sondern höchst individuell Persönlichkeiten und situativ variierenden Gegebenheiten folgt? Zunächst einmal muss man diesen offenen Prozess als Lernender akzeptieren und der Lehrende hat zu verdeutlichen, dass kein Mensch für Innovationsprojekte fertige Komplett-Lösungen in der Schublade liegen hat. Was es aber gibt, sind Menschen mit Ideen und die muss man finden und integrieren. Geht es doch nicht nur um die eigene schöpferische Kreativität, sondern einen kollaborierenden Prozess, der auch die Ideen anderer weckt und produktiv werden lässt. Hierfür biete ich Designstrukturen an, anhand derer die Studierenden ihre eigenen Heuristiken generieren. Diese Designstrukturen sind Planungskorridore, die auch variierende Vorgehensweisen elastisch aufnehmen – wie eine Küche, aber kreativ kochen muss man selbst!



5.3 Innovieren in Permanenz – Fokussierung von Programm, Produkt und Prozess

Zugegeben, ich hatte ein paar unterhaltsame, aber provokative Sprüche in einem Vortrag drauf, die wohl den einen oder anderen Zuhörer nervten. Es ging um die Themen Design, Innovation und Management. In der Diskussion wurde ich von einem der Zuhörer „zusammengefaltet“, weil er ganz offenbar völlig andere und eigene Erfahrungen gesammelt hatte, die darin gipfelten, dass er grundsätzlich Innovationen für nicht planbar hielt. Und außerdem sei sein Unternehmen auch ohne Innovationen sehr erfolgreich. Tja, hoffen wir mal, dass es so bleibt! Allerdings sinkt nach meiner Auffassung die Wahrscheinlichkeit von Tag zu Tag. Wie dem auch sei, Innovationen sind planbar und müssen logischerweise auch erarbeitet werden. Von nichts kommt nichts! Es muss ein General Management mit einer Zukunftsstrategie geben, dass auf „On“ beim Innovationsmanagement schaltet. Ja, jedes Innovationsmanagement braucht Menschen, die „Bock auf Neues“ haben und sowohl ein Projekt- als auch ein Kreativmanagement installieren. Und nicht mit dem Schrotgewehr rumballern und Ressourcen vergeuden, sondern sich fokussieren können – auf Programm, Produkt und Prozess des Unternehmens für seine Kunden. Ach ja, es ist die Kultur und nicht die Konjunktur, die Neues gebärt.

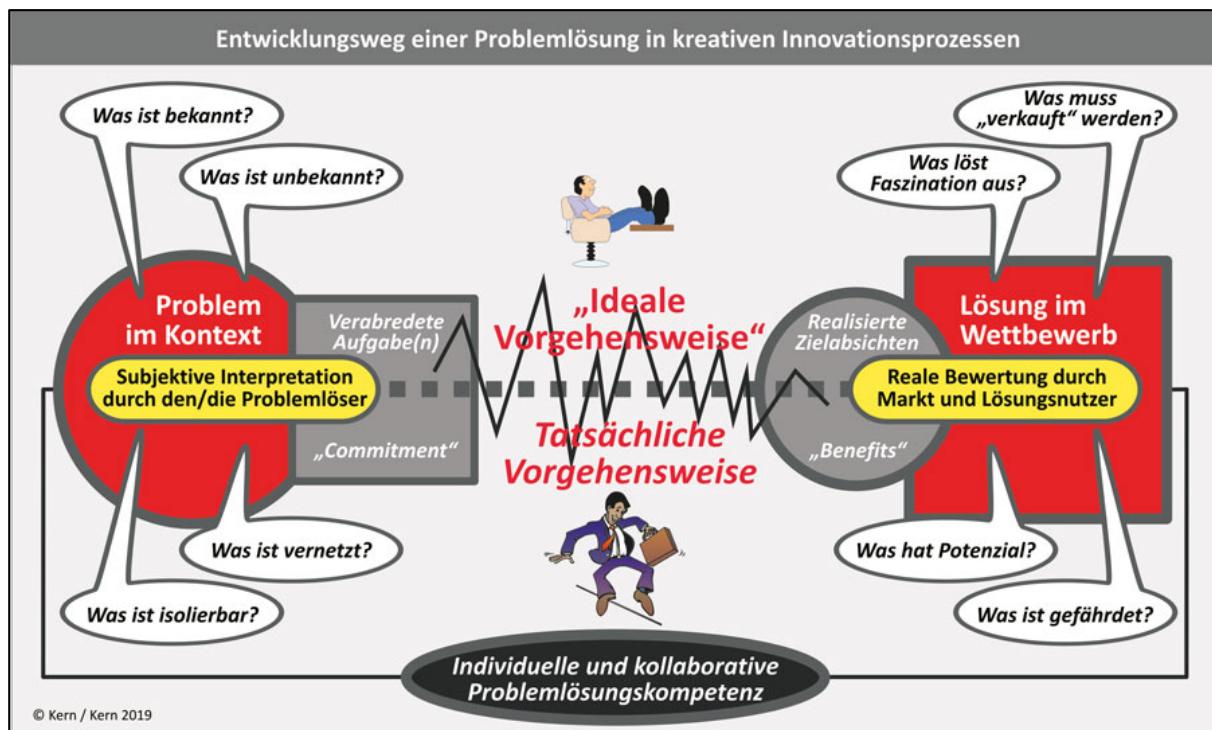


5.4 Planung und Problemlösung – die Kompetenz liegt in der Kreativität

Es ist wie sexuelle Aufklärung: Nichts sagen, es dem Zufall überlassen, ist keine Lösung. Alles kann man auch nicht erzählen, weil es von jedem anders erlebt wird. Es geht um den Prozess in professionellen Kulturen zwischen In- und Output, Ist- und Soll-Zustand, um die Beziehung zwischen Problem und Lösung. Die Relation ist abstrakt wie gleichermaßen menschlich. Es berührt die individuelle kreative Leistungsfähigkeit von ManagerInnen, aber auch deren kollaborative Problemlösungskompetenz.

In der aktuellen (Welt-)Politik kann man gerade sehr deutlich sehen, was passiert, wenn diese nicht oder nur rudimentär ausgebildet ist. Wenn ein Auto defekt ist, wird ein Funktionsteil durch ein neues ersetzt und der Wagen fährt weiter. Nicht so in sozio-technischen und -ökonomischen Systemen.

Die Fähigkeit „Complex Problem Solving“ ist die Metapher für eine kulturelle Struktur mit einer kreativen Strategie, in der das Ausprobieren, das Experimentieren in Kombination von Neugier und Risikofreudigkeit Voraussetzungen sind, um zu Lösungen zu kommen. Es braucht in Unternehmen ein institutionelles Selbstverständnis und ein individuelles Selbstbewusstsein, um in kreativen Innovationsprozessen das Wechselbad der Gefühle zwischen Lust und Frust zu verstehen.

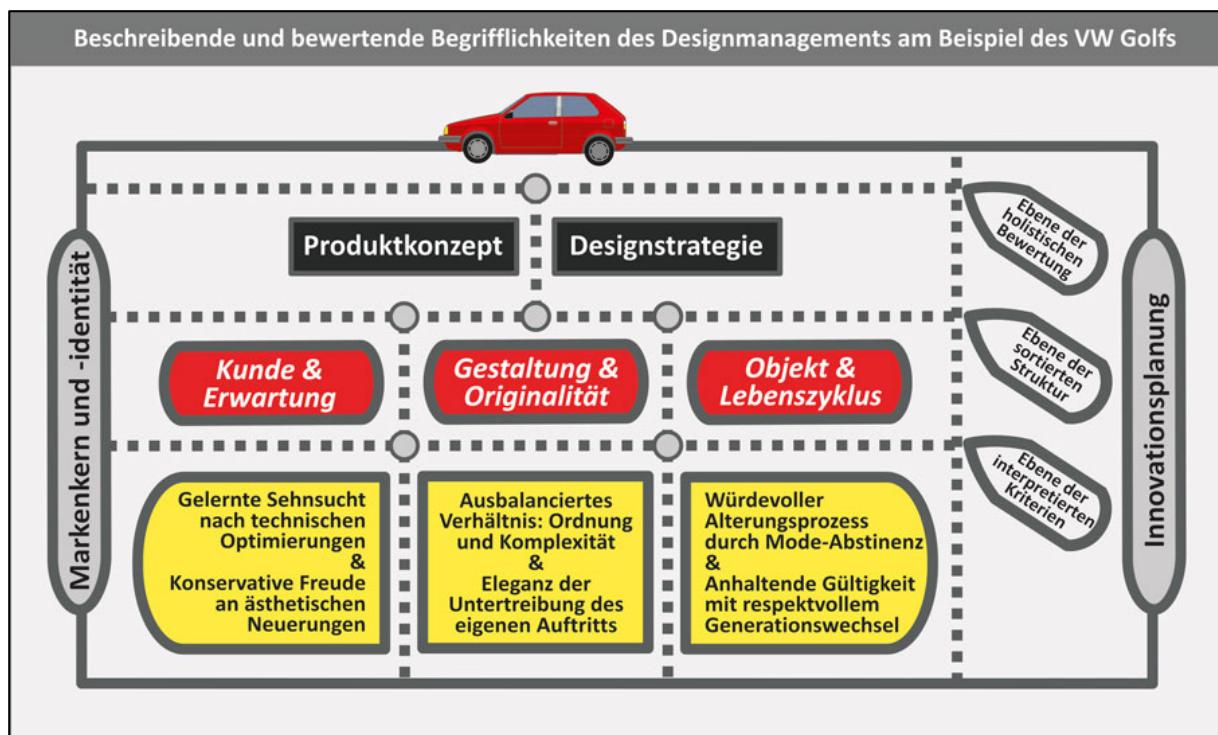


5.5 Zur Kohärenz von Produktkonzept und Designstrategie

Ein Phänomen! Nicht nur, weil er Jahrzehnte die Tabelle der meistverkauften Autos anführte, sondern auch weil er sich selbst treu blieb. Die Rede ist vom VW Golf. Inzwischen wurde der Golf und seine Technik vom Elektrofahrzeug ID.3 abgelöst. Insgesamt eine Geschichte, die Designgeschichte geschrieben hat.

Wie und warum erklärt man nun diese Ausnahmeerscheinung im Automobilmarkt den Studierenden, ohne selber über jahrelanges Insider-Wissen aus Wolfsburg zu verfügen? Man (also ich) versucht es durch faktuelle Beschreibung, Bewertung im Kontext und transparente Strukturierung und subjektive Interpretation. Und stellt alles Wissen nicht als unumstößlich dar, sondern so, dass diese Lektion nachvollziehbar ist und trotzdem Raum für eine eigene Position des Studierenden lässt.

Basis für eine solche Case Study ist ein beschreibendes und bewertendes Begriffssystem und eine Bilderwelt, die damit argumentativ verzahnt wird. Solche Lehrthemen sind gut geeignet, um komplexe Inhalte darzustellen. Handelt es sich hier doch um einen realen Gegenstand (alle Studierenden haben in irgendeiner Form mit dem Golf schon einmal zu tun gehabt), der konkret und gleichermaßen abstrakt ist. Insbesondere die Metaebenen, die unsichtbar sind, aber das eigentliche professionelle Verständnis vermitteln sollen, machen es spannend.



5.6 Produktgestaltung und Markenidentitäten als Performance-Konzept

Oft denke ich, dass es gut gewesen ist, Mitte der 1970er Jahre studiert zu haben. Man musste nicht in sechs oder sieben Semestern fertig sein, und viele der heutigen komplexen Design-Themen waren noch gar nicht da oder entwickelten sich gerade. So auch das Thema Marke. Heute müssen DesignerInnen und DesignmanagerInnen schon über ein ausgebufftes Wissen verfügen, um im Kanon der hochdifferenzierten Wettbewerbsstrategen mitsingen zu können. Dabei müssen sie nicht nur ihr eigenes Begriffssystem beherrschen, sondern auch die markenrelevante Sprache der Betriebswirte und der Juristen verstehen. Und wie bringt man das Studierenden bei? Und zwar ohne sie schwindelig zu quatschen! Man verbindet die betreffenden Begriffssysteme mit den dazugehörigen Bilderwelten und lässt sie selber machen. Dieses Machen basiert auf einem Input, der sich in meiner Veranstaltung auf die Darstellung dreier unterschiedlicher Markenkonstrukte fokussiert. Der Output der Studierenden ist die gestalterische Neu-Interpretation anhand eines Produktes, das der gewählten Markenidentität entspricht. Und um das hinzukriegen, müssen die GestalterInnen sich mit dem Wesen des Brandings, der individuellen Identität auseinandersetzen und verstehen und internalisieren.

Es mag andere Lehrkonzepte geben – die Studierenden und ich waren zufrieden mit den Ergebnissen.

Darstellung von drei Konzepten für Markenidentitäten

■ Der Trenchcoat und sein prominentester Träger Humphrey Bogart und Ingrid Bergman in Casablanca.

Gestalter-/Designeridentität
Merkmale: Individuell-ästhetische Positionierung, plurale Gestaltungshaltung des Unternehmens
Beispiel: Alessi

Herstelleridentität
Merkmale: monolithisch-dominante Positionierung, konzeptionelle Gestaltungsstrategie des Unternehmens
Beispiel: Burberry

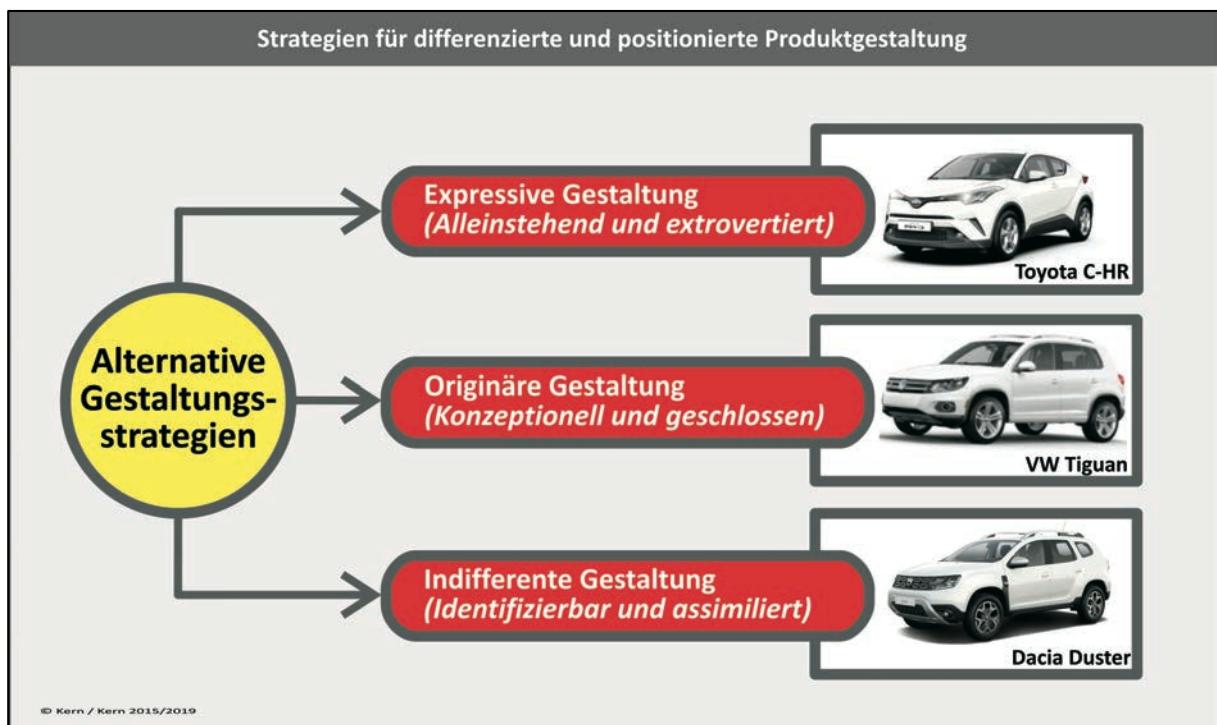
Gestaltungsidentität
Merkmale: originär-ästhetische Positionierung, singulär-extrovertiertes Design des Unternehmens
Beispiel: VW Beetle

Markenidentitäten als Konzept für die Produktgestaltung

© Udo Koppelnmann 1992, in: N. Hammer, B. Kutschinskij-Schuster 1992 (Grafik: Kern 2005/2019)
Alessi-Bild aus: „Alessi Design Classics“ 1999;
Burberry-Bild aus: „50 Klassiker Design des 20. Jhdts.“ 2001; Beetle-Bild: Volkswagen AG

5.7 Strategische Differenzierung der Produktgestaltung

Wer kennt nicht die Mitarbeit in Jurys, wenn es um die Auszeichnung von Design geht? Oft habe ich mich in diesen Situationen über die begriffliche Begründung für oder gegen eine Auszeichnung gewundert – zum einen über die sprachliche Begrenztheit der Beschreibung und Bewertung von Design. Summarische Formulierungen wie „gut“ und „schlecht“ spiegeln doch wenig die elaborierten Nuancen unserer hochdifferenzierten Produktkultur. Andererseits vermisste ich auch die Operationalisierung von Kriterien. Wobei es mir nicht um technische oder gar marketingorientierte Begrifflichkeiten ging, sondern um Entwicklung und Einsatz einer eigenen Fachsprache der professionellen Kompetenz. Wenn wir als DesignerInnen die Deutungshoheit über Design und Gestaltung bei uns behalten wollten, sollten wir daran arbeiten. Denn mit klischehaften Äußerungen wie „formschön“ würde man einem Toyota C-HR (als Beispiel) nicht gerecht. Seine Gestaltung ist expressiv, weil das Unternehmen eine Alleinstellung wollte und dafür eine extrovertierte Performance brauchte. Das Entwerfen begann vermutlich in 2010, die grundsätzliche Form wird noch 2025 ansehnlich sein müssen. Das Design des VW Tiguan weist aus Gründen der Markentechnik eine Ähnlichkeit in der Konzeption zu den anderen Fahrzeugen des Konzerns auf, ohne dass die originäre Gestaltung darunter leidet. Das Design ist in sich geschlossen, weil es keine unentschlossenen, offene Linien oder Flächen hat. Eigene Begriffssysteme und Bilderwelten im Design sind Ausweis der Kompetenz!



5.8 Die Persönlichkeit und ihre Professionalisierung als Problemlöser

Interessant am Erfolg von Design Thinking ist, dass es sogar schon in den allgemeinbildenden Schulen angekommen ist. Der Sinn und die Notwendigkeit kreativer Problemlösungskompetenz hat sich offenbar längst von der Exklusivität des Designs gelöst. Im Grunde ist es auch logisch, wissen doch alle Wissenschaften, dass die Belastung nur einer Gehirnfunktion (Ratio) zur Destabilisierung führen kann. Warum also nicht einen Schritt zurück gehen und den Ursprung menschlicher Evolution als Ausdruck unserer Kultur verstehen? Nämlich die Fähigkeit der Menschen miteinander zu kooperieren und ihr Bedürfnis nach symbolischem Denken in Form von Kunst. Nehmen Sie Leonardo da Vinci! Er war Künstler und Wissenschaftler zugleich. Er dachte „verrückt“ und (er)dachte im 15. Jahrhundert schon die Idee eines Helikopters. Oder gehen Sie doch zurück in die Zukunft und nehmen die Idee des Precrime aus Minority Report. Werden nicht schon Algorithmen zur Prognose und Bekämpfung der Kriminalität getestet? Hermeneutisches Denken als Bemühen, die Welt zu verstehen, schafft Optionen für Transformation von Gesellschaft. Wie ist die Übersetzung von Know-how? Gewusst wie! Und das ist prozedurales Wissen, das vermittelt und trainiert werden kann. Design Teaching ist meine Antwort auf die Frage eines Kollegen an mich, was ich gerne an Lehrende kreativer Disziplinen weitergeben möchte. Hier kumulieren Erkenntnisse und Erfahrungen.



5.9 Die großen P's der Design-Baustelle – Das Provisorium als Prinzip

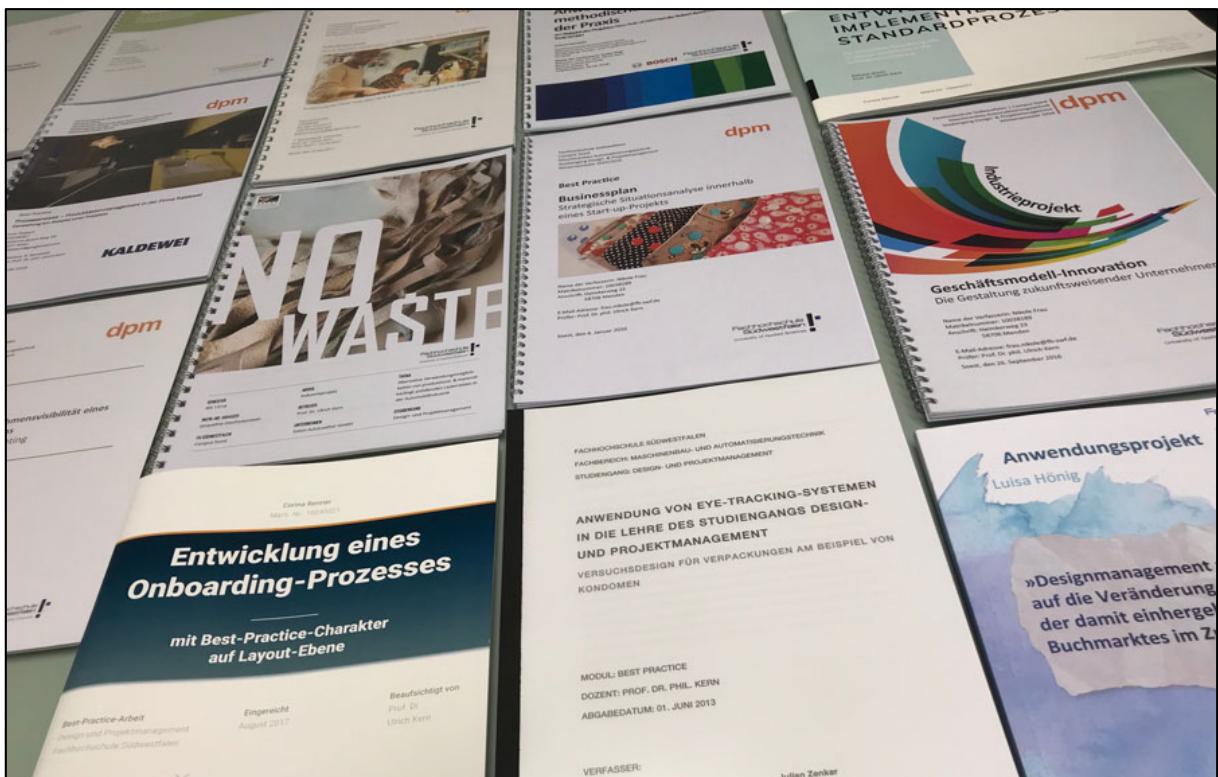
Immer wenn mein Freund Rudolf Schönwandt (1935 – 1997) mit mir in eine Kunst-Ausstellung oder in ein Museum ging, bekam ich meine kulturellen Dopings. Einmal stand ich vor einem Bild, das mich faszinierte, ohne dass ich ahnte, warum eigentlich. Der Künstler hieß Cy Twombly und gehörte zu den Vertretern des abstrakten Expressionismus, die ich damals nicht kannte. Rudolf Schönwandt, der bei Hans-Georg Gadamer in Heidelberg Philosophie studiert hatte, erzählte mir auf seine entspannte und souveräne Art einiges zu Kunstrichtung und Künstler. Ich genoss es jedes Mal, weil ich etwas lernte und mich selbst nicht als Dummkopf dargestellt sah. Durch dieses Wissen wurde aus sprachloser Begeisterung eine argumentativ fundierte Wertschätzung. Es war dieser iterative Vorgang von etwas Sehen/Wissen/Neu-Sehen, der mich zur vergnüglichen Seite des Lernens und Verstehens führte.

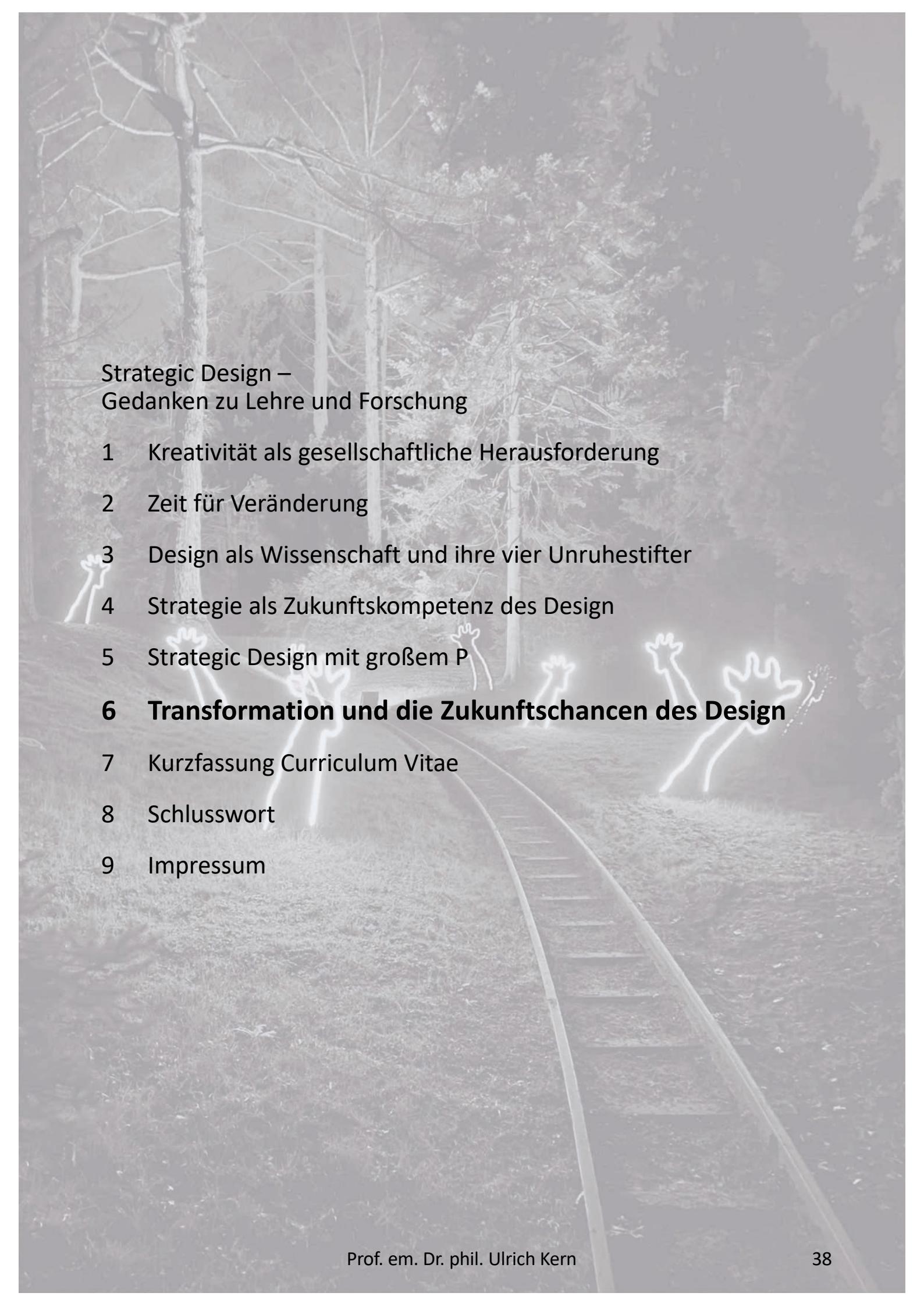
Und genauso ist die Situation, wenn ich den Studierenden unseres Designstudiums versuche zu erläutern, was sie da mit welchen Konsequenzen für sich eigentlich studieren. Aus naiver Begeisterung für ein sympathisches Image von Design sollte sich ein rationales Konstrukt entwickeln, das die Sinnhaftigkeit des Studiums für die eigene Entwicklung und des Berufs für die Gesellschaft erklärt. Berufsbefähigung ist und bleibt eine Baustelle!



5.10 Projektstudium für eine belastbare Professionalität

Als Professor für Designmanagement steht man mit einem Bein im künstlerischen „Urschlamm“ und mit dem anderen Bein im kommerziellen „Feindesland“. Um hier das Gleichgewicht zu behalten, entwickelte ich sechs eigene strategische Erfolgsfaktoren für meine Lehrveranstaltungen. 1. Der erste Erfolgsfaktor ist die Verknüpfung mit aktuellen Ereignissen in Wirtschaft und Wissenschaft, in Kultur und Gesellschaft. Deren Relevanz für sie und ihren Beruf erschließt sich so den Studierenden, z.B. wenn die Debatte um „Circular Economy“ mit der Problematik innovativer Produktentwicklungen verzahnt ist. 2. Wichtig im Design ist, dass die Studierenden ihr Wissen auch anwenden. Das Lehrkonzept muss sich danach richten und Raum zur Erprobung des Wissens bieten. Sehr gut geeignet sind Projekte, die die Realität in ihrer Struktur abbilden und zeigen, welche Bedeutung beispielsweise das Cradle-to-cradle-Prinzip für Managementprozesse Kontext hat. 3. Gut funktioniert auch eine experimentelle Vorgehensweise, wenn z.B. die Anwendung neuer Apps ins Projektstudium integriert wird. 4. Fundamental wichtig ist, dass die Erkenntnisse des Lernprozesses in sichtbare und vorzeigbare Ergebnisse münden und sich so veröffentlichen lassen, z.B. über die Website des Fachbereichs und über die Sozialen Medien. 5. Das ist Aufgabe des lehrenden Professors, der über Bild und Text eine adäquate Positionierung in der Öffentlichkeit garantiert. 6. Ist es doch für alle Beteiligten wichtig, dass darüber eine nachhaltige Reputation entsteht.





Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

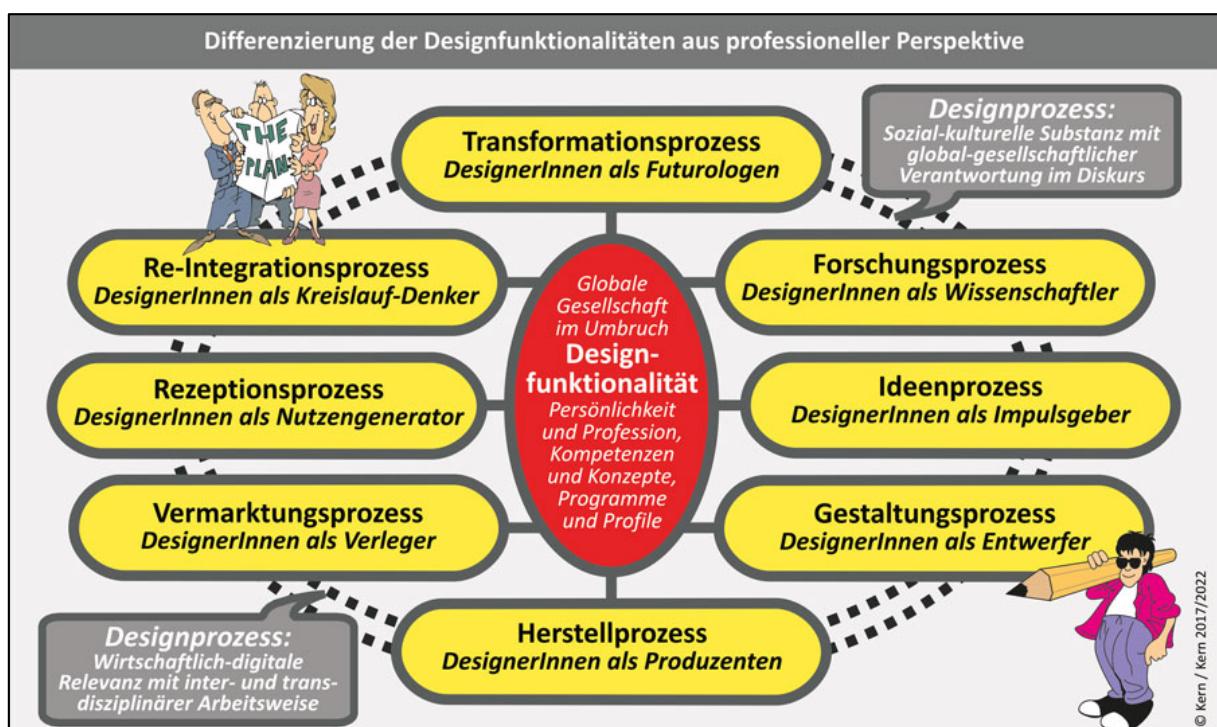
- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design**
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

6 Transformation und die Zukunftschancen des Design

Sie sind eine kleine und qualifizierte Minderheit. Die Rede ist von rund 70 Design-Hochschulen mit ihren gut 30.000 Studierenden. Elf Mal größer ist die Zahl derer, die Ökonomie (BWL und Wirtschaftswissenschaften) studieren. Etwa 330.000 junge Menschen lernten in 2021 den Unterschied von Soll und Haben. In Anbetracht des Umbaus der Gesellschaft und ihrer Wirtschaft kommen auf beide Berufsgruppen und Bildungsstätten noch große Herausforderungen zu.

Der Bedarf nach gesellschaftsrelevanter Kreativität mit Konzepten, die flexibel, nachhaltig und wertschöpfend wirken, steigt gerade immens. Das bleibt nicht ohne Einfluss auf die Design-Hochschulen: Credo und Curriculum werden komplexer – auch in Folge der hohen professionellen Ausdifferenzierung der DesignerInnen im Beruf. In der Praxis variieren Schwerpunkte und fachwissenschaftliche Fokussierung bei DesignerInnen. Während sie früher fokussiert Zwei- oder Dreidimensionales, etwa Leuchten und Logos, entwarfen, findet man sie mit ihren neuen Funktionalitäten in großen Transformations- und Forschungsprojekten. DesignerInnen sind wichtige Impulsgeber in Ideenprozessen und denken in nachhaltigen Kreisläufen von Re-Integrationsprozessen. Sie entwickeln Geschäftsmodelle und gründen ihr eigenes Unternehmen oder generieren beispielsweise als UI/UX-DesignerInnen neuen Nutzen in Rezeptionsprozessen zwischen Angebot und Käufer.

Diese Diversität in der Professionalität gilt es im Design als Wissenschaft auf einer ...



6 Transformation und die Zukunftschancen des Design *Fortsetzung*

... Metaebene zu elaborieren, die 1.) auf eine sozio-kulturelle Substanz mit global-gesellschaftlicher Verantwortung im Dialog fokussiert sein sollte und die 2.) auf einer wirtschaftlich-digitalen Relevanz mit inter- und transdisziplinärer Arbeitsweise gründen sollte. DesignerInnen sind nicht mehr nur Entwerfer von ästhetischen Artefakten, sondern Planer und Umsetzer in vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen.

Es bietet sich für Design-Hochschulen an, den Bedarf nach transformatorischer Kreativität, die sich in volkswirtschaftliche Erneuerung umwandeln lässt, proaktiv aufzugreifen. Anknüpfungspunkte sind die gesellschaftsrelevanten Designprozesse der Innovation, ebenso die sich verändernden Wertschöpfungskonzepte, die in den multiplen Krisen ihre Dringlichkeit offenbaren. Design wird zu einem eigenen Kosmos an diversen Kompetenzen, der sich durch Migrationsprozesse aus anderen Fachkulturen sukzessive weiter qualifiziert. Und die Kernkompetenz hat sich zu immateriellen Prozessen einer interdisziplinären synergetischen Kreativität erweitert. Die Designwissenschaft könnte ihre neu gewonnene Autorität für eine veränderte Rolle im Transformationsprozess einsetzen. Nur Mut zur qualifizierten Minderheit!

6.1 Reboot des Credos im Design

In jedem guten Zuhause wird alle paar Jahre einmal gründlich aufgeräumt und bei der Gelegenheit auch einiges entsorgt. Auch bei unseren Denkoutinen und Handlungsweisen ist ein regelmäßiges Entrümpeln angesagt. Sind doch immer einige davon nicht mehr up-to-date. Neue Anforderungen an die eigenen Kompetenzen entwickeln sich, und weitere werden künftig hinzukommen. Akzeptiert man die anstehende und zügig zu planende Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft als dringliche Aufgabe, drängt sich ein Reboot in der Bestimmung notwendiger Kompetenzen und deren Vermittlung geradezu auf. Die Rede ist von Hochschulen und ihren Curricula. Sicher gibt es vereinzelt Gespräche und auch Kontroversen. Insgesamt könnte aber angesichts des Zeitdrucks mehr „Dampf auf dem Kessel“ sein. So auch im Design, das als Stifter von Alltagskultur zu einem nicht unerheblichen Teil am verschwenderischen Konsum und damit auch für die daraus resultierenden ökologischen, sozialen und technischen Dilemmata und Schäden verantwortlich ist. Hier gilt es zukunftsfähige Kompetenzen zu formulieren, die auf vielversprechende Problemlösungsansätze rekurrieren und diese weiterentwickeln.

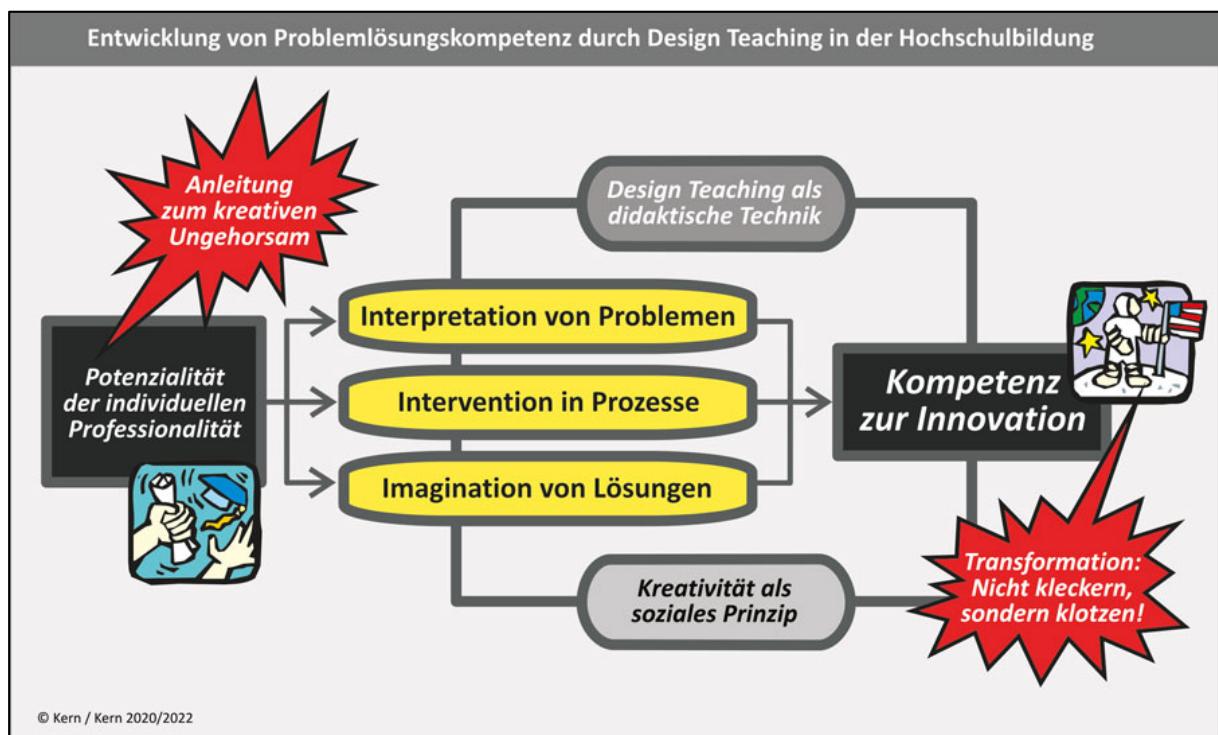
Nach der Erfahrung unseres Büros in solchen Prozessen lassen sich diese grob in drei Reboot-Phasen einteilen: 1. Rethink, 2. Reinvent, 3. Redesign. Es beginnt mit „Rethink“ und der Frage, in welcher Form von Zukunft unsere Gesellschaft leben will, und einer Antizipation, was der professionelle Beitrag der Disziplin hierzu sein kann. Das existierende Verständnis von Berufsbefähigung wird dabei überdacht und den neuen Entwicklungen gegenübergestellt. In diesem Kontext sind auch die Veränderungen in den geistes- und sozialwissenschaftlichen sowie technischen Nachbar-Disziplinen und ihre Folgen für die interdisziplinäre Vernetzung mitzudenken. Die zweite Phase „Reinvent“ setzt sich mit den neuen Inhalten (z.B. KI im Designprozess) und didaktischen Ansätzen (z.B. hybrides Lernen) auseinander. In deren Folge werden die bisherigen Kern- und Komplementärkompetenzen neu definiert und konfiguriert. Dabei wird dann zwischen künstlerisch-gestalterischen und wissenschaftlich-kreativen Fähigkeiten unterschieden. Ein Katalog an Modulen entsteht, die die Herausbildung eines zukunftsfähigen Kompetenzprofils mit individuellem Schwerpunkt bieten. Zum Abschluss dieses Reboot-Prozesses wird ein elastisches und für Studierende attraktives Konzept der Lehre und des Lernens redesignt.

Die Innovierung von Praxis braucht Kompetenzen, die nicht nur den Stand der heutigen Berufswelt spiegeln, sondern weit vorausschauen. Zukunft will vorgedacht werden!

6.2 Klapsmühle und kreativer Ungehorsam

Wir beklatschen die Game Changer, aber mögen keine Spielverderber! Wir reden viel über Kreativität, fragen aber in Klausuren immer wieder dasselbe Wissen ab! Es ist an der Zeit, dass wir unsere Angst vor der eigenen Courage ablegen. Und nicht mehr komplexe Probleme in der „Klapsmühle“ wegsperren.

Es ist an der Zeit, kreativen Ungehorsam zu lehren und zu lernen: Stichwort Design Teaching. Etwas infrage zu stellen, darf keine „Majestätsbeleidigung“ mehr sein. Im Gegenteil – alles gehört auf den Prüfstand! Insbesondere unsere etablierte Form der Problemlösungskompetenz, die sich an erlernten Prinzipien aus einer Zeit anlehnt, die durch ökonomisch stetiges und gesellschaftlich willkommenes Wachstum gekennzeichnet war. Es reichte für eine Führungskraft, wenn sie sich auf den „Trampelpfaden“ der sicheren Routinen bewegte und dabei nicht unangenehm auffiel. Dieser, sich selbst tragenden Struktur ist anzumerken, dass sie an Elastizität verloren hat, die notwendig ist, um sich den schnell wandelnden Bedingungen von Umfeld und Umwelt anzupassen. Sprunghafte Innovationen sind deswegen so rar, weil es an Vorstellungskraft mangelt. Dabei wird die anstehende Transformation einen hohen Bedarf an Menschen mit produktiver Kreativität haben – es gilt: Nicht kleckern, sondern klotzen! Hat doch die Wirtschaft systembedingt ein großes Bedürfnis nach Kompetenz zur Innovation, die als Summe transformativer Fähigkeiten zu verstehen ist. Die Hoffnung liegt jetzt auf den Menschen im...



6.2 Klapsmühle und kreativer Ungehorsam *Fortsetzung*

... Unternehmen und ihrer Kreativität. Voraussetzung ist eine individuelle Professionalität mit neuen Mindsets, die auch entlegene Informationen zu Wissen verknüpfen. Diese Mindsets braucht es, um drei professionell-kreative Fähigkeiten zu entwickeln: 1. Interpretation von Problemen, 2. Intervention in Prozesse und 3. Imagination von Lösungen.

Design Teaching bietet dafür eine didaktische Technik, die Kreativität als soziales Prinzip praktiziert und die Kompetenz zur Innovation methodisch ausbildet. Gearbeitet wird hierbei in Projekten mit unscharfen Problemstellungen, die Ausschnitte der komplexen Realität abbilden. Einsetzbar ist Design Teaching nicht nur in interdisziplinären Studiengängen, sondern auch in der Weiterbildung. Die Zukunft gehört der Kreativität. Und die Kreativität gehört verstärkt in die Curricula von Hochschulen und Bildungseinrichtungen!

6.3 Die neuen Realitäten des Managements

Ja, da ist sie wieder – diese Realität. Sie ist wie deine Waage, schön anzusehen, wenn sie nur so dasteht. Unangenehm, wenn du sie belastest und eigentlich hoffst, abgenommen zu haben. Doch der Zeiger der Waage hat einen kleinen Mittelfinger, der schon wieder um ein Kilogramm mehr nach rechts gerutscht ist.

Da veröffentlicht die FAZ eine Umfrage und titelt ihren Bericht mit „Jeder zweite Manager meint Nachhaltigkeit nicht ernst“. Es drängt sich die Frage auf, was in den letzten Jahren falsch gelaufen ist? Warum ist Nachhaltigkeit bei der Hälfte der befragten ManagerInnen nur ein Thema des Marketings? Haben diese Menschen eine grundsätzlich andere Auffassung von Nachhaltigkeit? Oder ist es Unvermögen, Desinteresse oder einfach nur Faulheit? Oder gar eine Melange aus allem? Wie dem auch sei, diese Entscheidungsträger existieren und sind Teil der Realität einer gesellschaftlichen Transformation. Und offenbar ermöglichen die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns ein solches „Weiter-so!“. Hier ist die Politik aufgerufen – sofern auch sie Transformation tatsächlich will –, etwas zu tun. Anscheinend gibt es für die „Normative Kraft des Faktischen“ doch noch reichlich Luft nach oben.

Doch bleiben wir optimistisch. Immerhin lässt sich umgekehrt konstatieren, dass jeder zweite Manager sich ernsthaft mit Nachhaltigkeit beschäftigt! Diese ManagerInnen wissen offenbar um die komplexe und immens herausfordernde Aufgabe der Migration von Geschäftsmodellen. Um diese zu stemmen, brauchen ...



6.3 Die neuen Realitäten des Managements

Fortsetzung

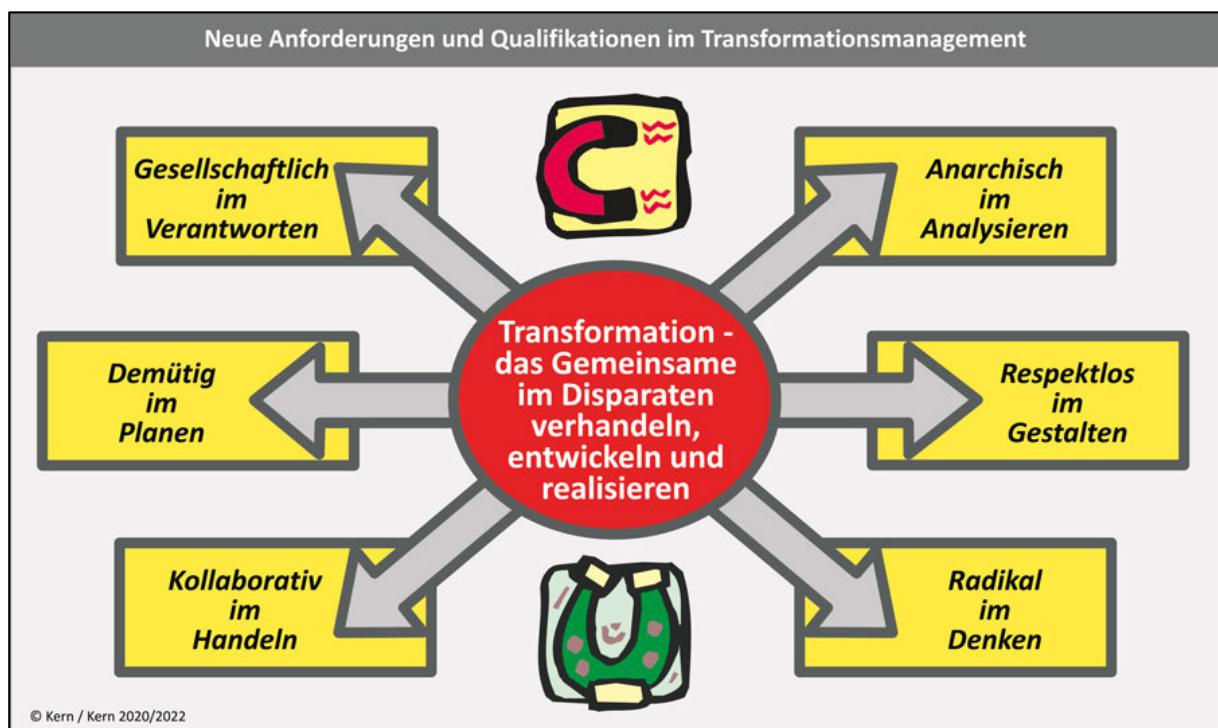
... sie ein Transformationsmanagement, das auf einer evolutionären Ebene nach Innen und nach Außen den gesellschaftlichen Nutzen der unternehmerischen Entwicklungsprozesse signalisiert. Diese politische Dimension des manageriellen Handelns kommuniziert, dass es um die friedliche und ausbalancierte Koexistenz kultureller und unternehmerischer Belange geht. Der Übergang zu einem Legitimationsmanagement auf der normativen Ebene ist fließend. Geht es doch um die sozial verbindende Identität und um die ökologische Dimension des legitimen Ressourceneinsatzes. Womit wir auf der strategischen Ebene des Kreativ- und Planungsmanagements sind. Hier sind der gefühlte, emotional akzeptierte Mehrwert auf Kundenseite und die erkennbare Einzigartigkeit des Unternehmens zu sichern. Beim Umsetzungsmanagement geht es um das kalkulierbare ökonomische Risiko und den tatsächlich eingetretenen praktischen Fortschritt. Nachhaltigkeit braucht veränderte Realitäten – kein Marketing!

6.4 Die Paradigmen eines Transformationsmanagements

Es ist schon länger ein offenes Geheimnis, dass viele Unternehmen nicht wegen, sondern trotz ihres Top-Managements erfolgreich sind. Es ist die berühmte zweite Reihe und die Sidekicks, die ihre Chefs reden und repräsentieren lassen, um dann das zu machen, was notwendig und richtig ist. Und das können sie besonders gut, weil die Führungsetage meint, dass das auf ihren Direktiven beruht.

Wenn jetzt also das Schweizer Wirtschaftsmagazin „Bilanz“ das Halali des Managers vom Typ „Command and Control“ bläst, dann ist das mehr als überfällig. Allerdings ist Vorsicht angesagt, denn „Totgesagte leben länger“. Aber wir sind guter Hoffnung, dass die Spezies der selbstverliebten und machtgeilen Blender ausstirbt, weil ihnen der Lebensraum für Inkompetenz weiter genommen wird. Unternehmen funktionieren immer weniger von oben nach unten und müssen sich immer häufiger neu erfinden. Und genau für diese Herausforderungen mit den entsprechend anspruchsvollen Aufgaben sind Führungskräfte vom Typ „Funktionär“ völlig ungeeignet.

Wer den Artikel liest „Ende eines Abgotts: Warum der klassische Manager nicht mehr gefragt ist“ von Dirk Ruschmann (Nov. 2021), versteht, dass Hohle-Phrasen-Managementtheorien soviel Erkenntniswert haben wie das Horoskop aus einer Boulevard-Zeitung. Funktionäre mögen noch einen halbwegs akzeptablen Job in eingeschwungenen Systemen mit routinierten Prozessen machen, aber ...



6.5 Die Paradigmen eines Transformationsmanagements

Fortsetzung

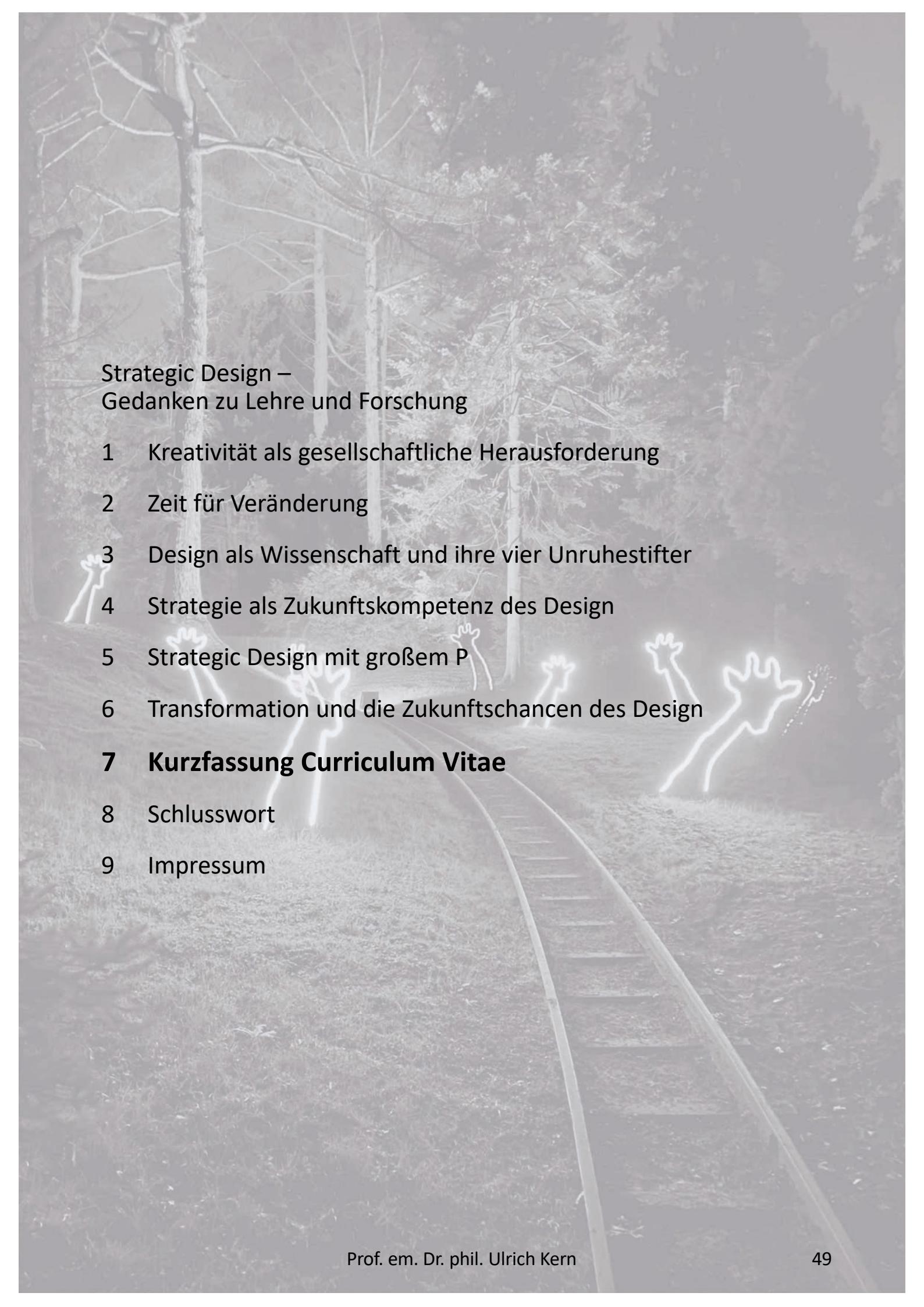
... Unternehmen, die ihre selbstbestimmte Transformation realisieren wollen, brauchen kreative Idealisten. Menschen, die mit anderen Menschen Transformation als sozialen Prozess verstehen und sich von der Vorstellung einer sinnstiftenden und nachhaltigen Zukunft des Unternehmens entflammen lassen. So besteht die Chance, zu einer Organisationskultur der Authentizität, Integrität und Intelligenz zu kommen, die Unternehmen als lebenden und denkenden Organismus versteht. Dafür eignen sich Menschen, die wissen, was gesellschaftliche Verantwortung im marktwirtschaftlichen Kontext heißt. Menschen, die demütig ihre Planungsprozesse im Unternehmen verstehen. Menschen, die kollaboratives Handeln nicht als Großzügigkeit, sondern als Regel verstehen. Andererseits müssen sie schon fast anarchisch in der Analyse sein, denn Ableitungen aus der Vergangenheit werden schwieriger. Sie müssen respektlos im Gestalten sein, weil Silos niedergeissen werden müssen. Dafür brauchen sie eine Radikalität im Denken, die tatsächliche Alternativen zur aktuellen Situation des Unternehmens zu entwickeln vermag. Die zweite Reihe wird die erste Geige spielen und die vielen Sidekicks übernehmen Hauptrollen. Ansonsten war das Halali vergebens ...

6.6 Designmanagement – systemisch-ökologisch denken und dialogisch-utopisch gestalten

In unserer Gesellschaft erhält Design vermehrte Entwicklungsoptionen und neue Aufgaben. Immer häufiger übernehmen DesignerInnen Verantwortung für den gesamten Wertschöpfungsprozess – von der Idee über die Produktion bis zur Vermarktung. Design wird Treiber innovativer Konzepte und Werte. Dies betrifft Produkte, Existenzgründungen, Geschäftsprozesse und Kooperationsmodelle. In einer sich transformierenden Wirtschaft eröffnen sich Kreativen neue Entwicklungschancen. Sie können sich profilieren – nicht nur als Dienstleister und Manager für spezielle Einzelaufgaben, sondern auch als Akteure im selbstbestimmten Radius, z.B. Unternehmer mit designinduzierten Geschäftsmodellen. Dabei kennen sie sich mit Produkt und Prozess genauso gut aus wie mit den Kategorien Markt und Wettbewerb sowie mit den relevanten KPI von Unternehmen und Programm.

In der designinduzierten Ökonomie zählt nicht nur die ökonomische Kompetenz, genauso die Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und die Lebensqualität nachfolgender Generationen. Die DesignmanagerInnen der Zukunft sind damit unternehmerisch denkende Kreative, die Zukunftstechnik antizipieren, Ökonomie integrieren, systemisch-ökologisch denken und dialogisch-utopisch gestalten.





Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae**
- 8 Schlusswort
- 9 Impressum

7 Kurzfassung Curriculum Vitae

Ulrich Kern

... ist von 2002 bis 2020 als Professor in Designlehre und -forschung tätig gewesen (Hochschule Trier, HAWK in Hildesheim und FH Südwestfalen).

... 2012 und 2013 Gründungsakademieleiter der Brüder-Grimm-Berufsakademie in Hanau, hat zuvor (zusammen mit Petra Kern) zwei Design-Studiengänge konzeptionell entwickelt.

... studierte Industrie-Design an der Kunsthochschule Braunschweig und arbeitete in Hochschul- bzw. Forschungsinstituten im Rahmen von F&E-Projekten (Siegen und Berlin), bevor er Leiter des Rats für Formgebung, Darmstadt, und Geschäftsführer des Design-Zentrums NRW, Essen, wurde.

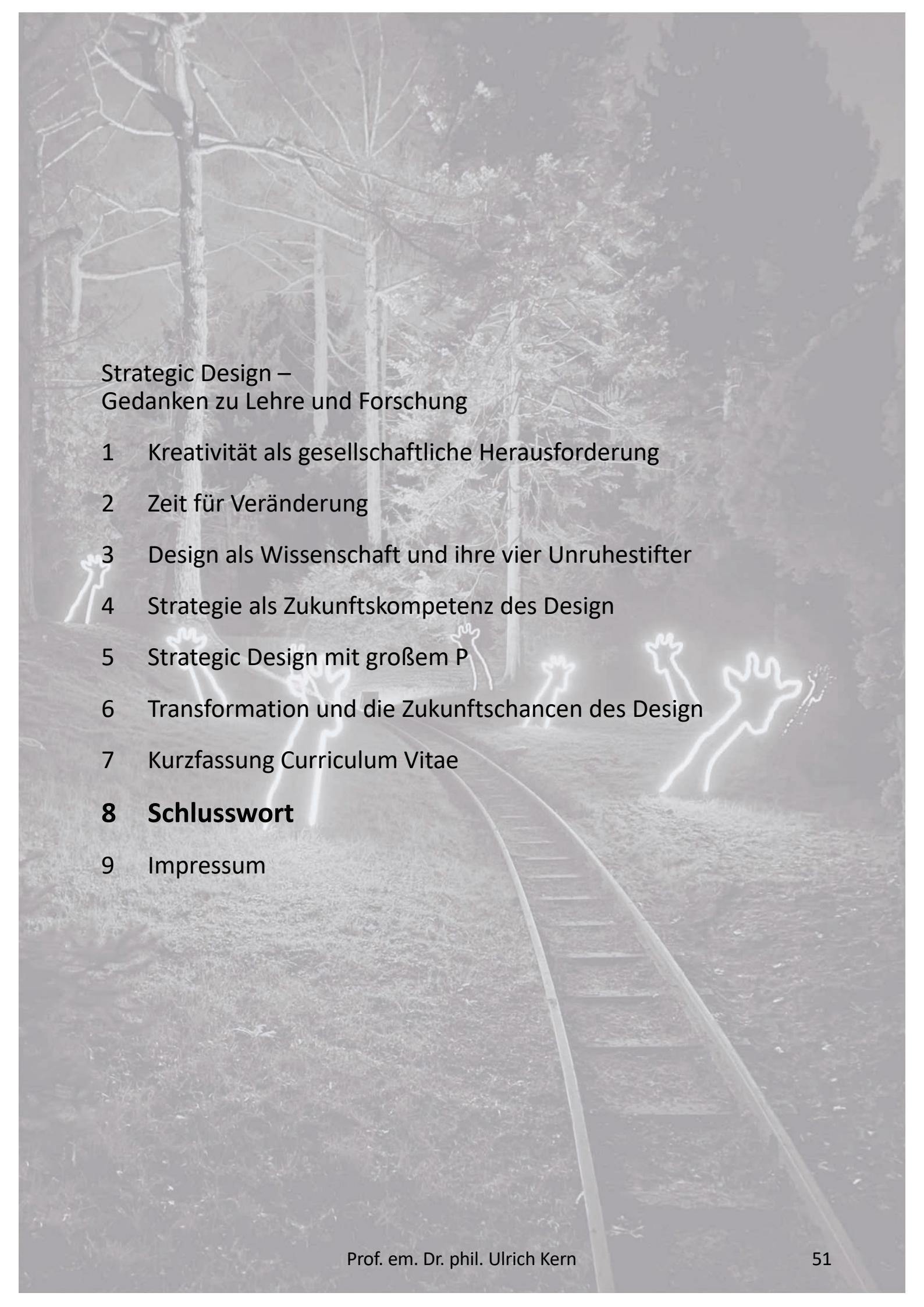
... war bis zu seiner Hochschulberufung als Berater und Planer für die europaweit tätige Unternehmensgruppe agiplan (Mülheim a. d. R.) tätig. Danach eigenes Büro (mit Petra Kern) in Essen.

... promovierte 1998 an der BU Wuppertal bei Prof. Dr. Dr. h.c. Siegfried Maser („Design als integrierender Faktor der Unternehmensentwicklung“, 2000).

... publizierte seine wissenschaftlichen Positionen (mit Petra Kern) in den Büchern „Designmanagement – Die Kompetenzen der Kreativen“, Verlag Olms, Hildesheim (2005), und „Designplanung – Prozesse und Projekte des wissenschaftlich-gestalterischen Arbeitens“ Verlag Pro Business, Berlin (2009).

... informiert regelmäßig zu Lehre und Forschung auf der gemeinsamen Website „Kern Kompetenzen / Petra & Ulrich Kern“ und bezieht im Blog, ebenso auf LinkedIn Position zu aktuellen Entwicklungen.

... ist seit September 2022 Lehrbeauftragter für Design und Prototyping an der Hochschule Koblenz, Campus Remagen. In seiner beruflichen Karriere hatte er zahlreiche Lehraufträge an diversen Hochschulen.



Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

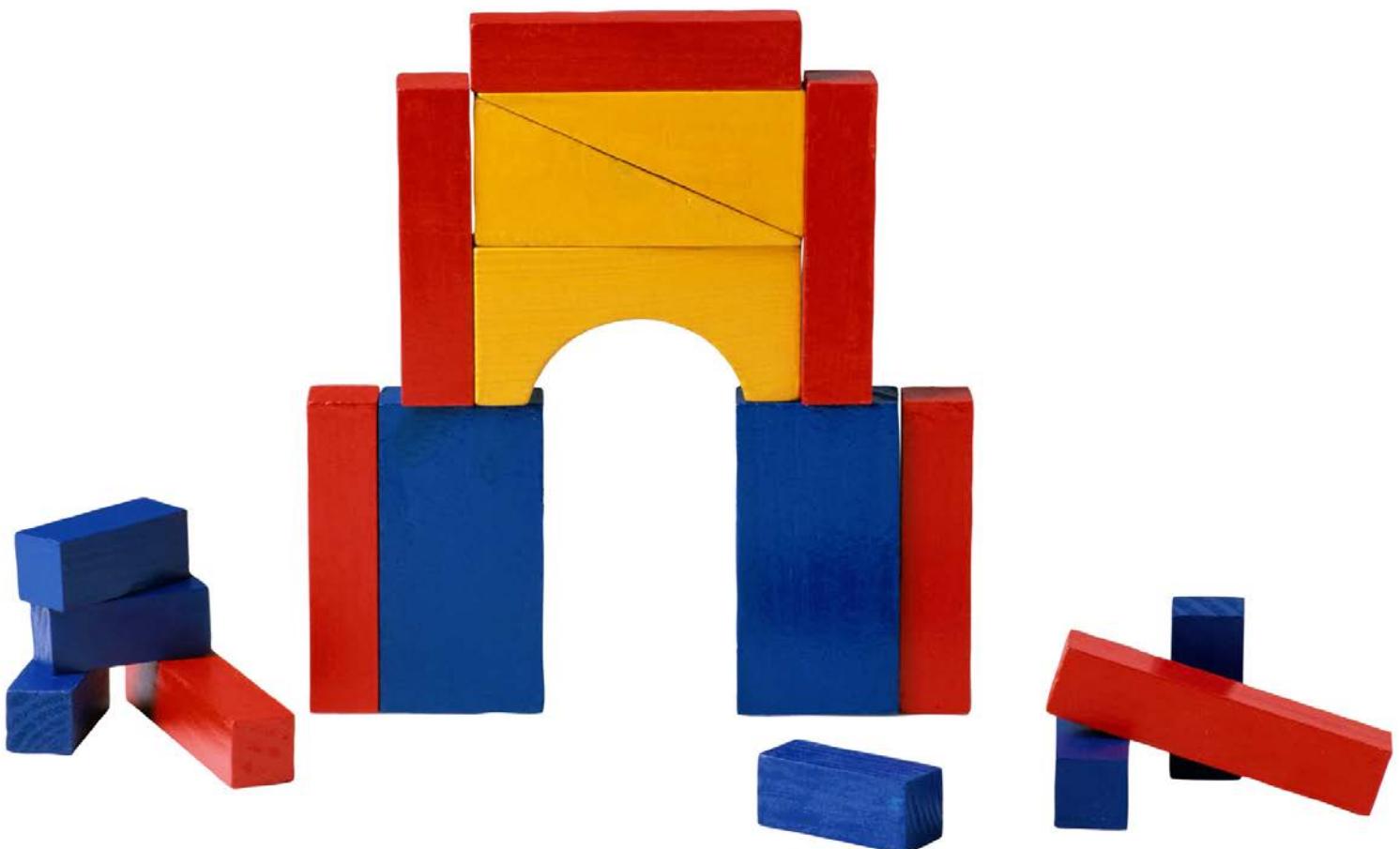
- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusswort**
- 9 Impressum

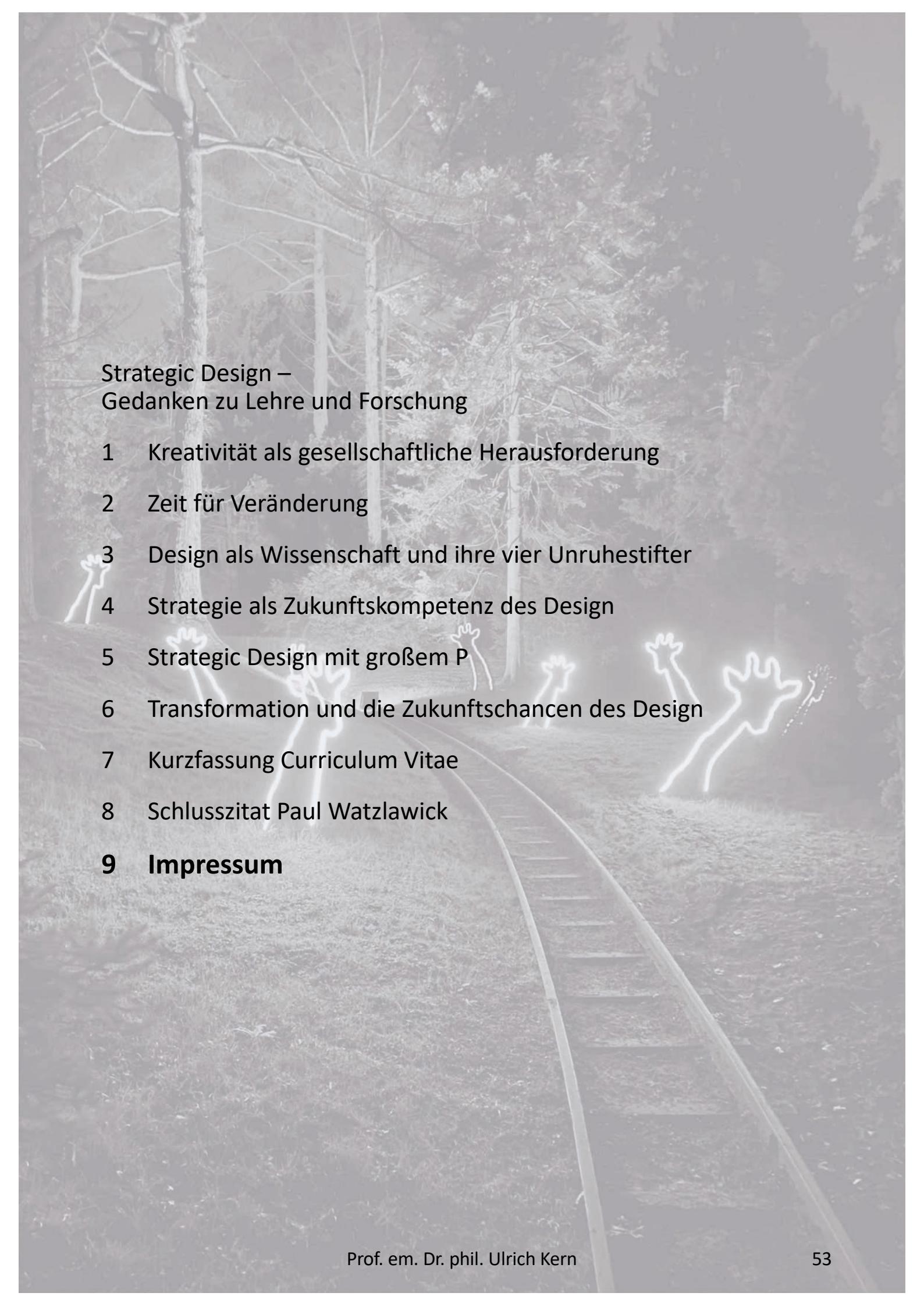
8 Schlusswort

Strategisches Denken heißt im Kontext von Design,
sich zusätzliche Optionen zu schaffen –
weitere neue Möglichkeiten des Handelns durch DesignerInnen
und mit Design eröffnen.

Strategisches Design ist Inspiration für
zukunftsorientierte Werte,
um gesellschaftlich eine bessere Realität zu verhandeln.

Ulrich Kern





Strategic Design – Gedanken zu Lehre und Forschung

- 1 Kreativität als gesellschaftliche Herausforderung
- 2 Zeit für Veränderung
- 3 Design als Wissenschaft und ihre vier Unruhestifter
- 4 Strategie als Zukunftskompetenz des Design
- 5 Strategic Design mit großem P
- 6 Transformation und die Zukunftschancen des Design
- 7 Kurzfassung Curriculum Vitae
- 8 Schlusszitat Paul Watzlawick
- 9 **Impressum**

9 Impressum

Prof. Dr. Ulrich Kern

Kern Kompetenzen

Büro für Kreativität und Innovation im Wissenschaftsbetrieb

Von-Fraunhofer-Str. 6 _ D - 42549 Velbert

Fest 02051 - 9149171

Mobil 0152 – 29235925

info@ulrich-kern.de

www.kernkernkompetenzen.de