Peter Friedrich Stephan ist Design-Forscher und Berater. Er ist Experte für Cognitive Design und Design Innovation und hilft Unternehmen so bei der Entwicklung und Umgestaltung ihrer Produkte, Services, Kommunikation und Strategie. Als Professor doziert er an der Kunsthochschule für Medien Köln und im Masterprogramm Leadership in Digitaler Kommunikation an der Universität der Künste Berlin.

Bernhard Krusche ist verantwortlicher Herausgeber der Revue für postheroisches Management und Geschäftsführer der Stiftung Management Zentrum X, wo er an der Entwicklung und Erprobung postheroischer Denkansätze im Kontext einer »Next Society« arbeitet. Schon als Gründer der osb Tübingen GmbH war er über lange Jahre hinweg mit systemischem Gedankengut beschäftigt.

Ein Interview mit Peter F. Stephan

Vom Design, mit Design und über Design: Die vielen Spielarten

Wenn es darum geht, überraschenden Konvergenzen und anregenden Differenzen an der Schnittstelle zweier Denktraditionen nachzuspüren, liegt nichts näher, als zwei ausgewiesene Experten und neugierige Geister miteinander ins Gespräch zu bringen. Verständigungsprobleme sind dabei zu erwarten, auch im Fall von System- und Designtheorie. Prof. Peter Friedrich Stephan und Dr. Bernhard Krusche lassen sich davon nicht abschrecken und wagen den Versuch, einen Bogen zu spannen: vom Grundsätzlichen des Designs über seine Historie bis hin zu einem Forschungsprogramm zu Innovationspotenzialen für Organisationen in der nächsten Gesellschaft.

Bernhard Krusche: Um etwas grundsätzlicher zu beginnen: Was ist eigentlich die Frage, auf die Design eine Antwort ist?

Peter F. Stephan: Da liegt es nahe zu sagen: Komplexität. Denn Designer reduzieren Komplexität, indem sie Wahrnehmung steuern, Präferenzen aufbauen und Selektionen erleichtern. Der Designer hilft über die Überforderung, die Zumutung von Welt hinweg, er liefert Souveränität oder zumindest deren Simulation. Der Designer bringt die stetig wachsende technische und soziale Komplexität auf ein lebensweltlich verarbeitbares Niveau. Es geht darum, einen adäquaten Umgang mit der Krise des Wissens zu finden. Wir nennen das Kohärenz.

Krise des Wissens?

Immer mehr von immer weniger zu wissen lohnt sich nicht. Einfaches Wissen ist trivial, das kann man kaufen. Gebraucht wird aber ein Wissen hoch zwei, das heißt wissen, was man weiß, aber auch wissen, was man nicht zu wissen braucht, informiertes Wissen also oder Wissensdesign. Wenn Wissensarbeit als Gestaltungsaufgabe aufgefasst wird, kann das einerseits zur Vereinfachung führen, weil Formen und Muster mit erhöhter Prägnanz bevorzugt werden. Andererseits jedoch können durch gestalterisches Denken neue Muster und Zusammenhänge entdeckt werden, die vorher nicht gesehen wurden. Dadurch erhöht sich die Komplexität wieder.

Würde sich Design in der Reduzierung von Komplexität erschöpfen, dann bliebe es ausschließlich reaktiv und könnte keine eigene Perspektive entwickeln. Wenn morgen alle Komplexität verschwunden wäre, dann ist der Designer darum trotzdem nicht arbeitslos. Vielmehr würde er sofort damit beginnen, neue Komplexität zu erzeugen, und zwar durch Diversifizierung: Man kann das so, aber auch anders machen. Warum nicht diese neue Form ein-

mal ausprobieren? Insofern kann es im Design keinen Fortschritt geben, der sich etwa an besseren Antworten oder dem Verschwinden von Fragen ablesen ließe. Der Designer arbeitet mit an der Erzeugung von Komplexität, um einen größeren Möglichkeitsraum zu generieren, in dem er dann nach Maßgabe eigener Kriterien neue Formen platzieren kann. Ich würde das so formulieren: Design ist auf beiden Seiten von Frage und Antwort zu Hause und schafft sich seinen eigenen Bedarf.

Das ist schön gesagt. Und erinnert mich ein wenig an einen Münchhausen, der zunächst durch seine Fragen den Sumpf erzeugt, aus dem er sich dann auch noch an den eigenen Haaren herausziehen sollte. War dies – mit Blick auf die Geschichte des Begriffs – schon immer so?

Früher war der Handwerker für die Sinnhaftigkeit aller Bezüge von Entwurf, Material und Produktionsprozess ganzheitlich verantwortlich. Aber spätestens durch die industrielle Arbeitsteilung verschwand dieser Zusammenhang. Ein Mustermacher wurde notwendig, ein Spezialist für Gestaltung. Dieser war nicht nur für die Produkte zuständig, sondern für das gesamte Unternehmen und dessen Selbstverständnis. Das kann man schon bei den ersten Gründerfiguren sehen wie etwa Peter Behrens bei der AEG. Oder später und noch deutlicher bei den Arbeiten von Dieter Rams für die Firma Braun, die sich ganz über Design definiert hat.

So ist der Designer einerseits Spezialist wie viele andere auch, und zwar auf dem Gebiet des Entwurfs und der anschaulichen Kommunikation. Aber gleichzeitig wird von ihm erwartet, dass er diese Spezialisierung transzendiert und etwas tut, was andere nicht können, nämlich Partialinteressen zu Gunsten einer übergreifenden Perspektive zu überwinden. Damit bearbeiten Designer die paradoxe Situation, Spezialisten für Generalisierungen zu sein.

Können wir uns das so ähnlich vorstellen wie bei einem General Manager? Im Organisationskontext unterlaufen oder übergreifen diese Spezialisten ja auch Grenzen, etwa die unterschiedlicher Funktionen. Sie sind ständig bemüht, die einzelnen Leistungsprozesse im Kontext des Ganzen zu verstehen und zu definieren – oder sollten es zumindest sein.

Da wäre ich mir nicht sicher – möglicherweise sind diese Spezialisten noch zu sehr Teil der Organisation und haben damit zu wenig Freiheitsgrade oder Spielräume, um mit der Komplexität im eben angedeuteten Sinn umzugehen. Mein Eindruck ist, dass Manager – egal ob General oder

> Der Designer ist der Narr am Fürstenhofe der Industrie, also jemand, der sich im Zusammenspiel mit der Organisation zusätzliche Spielräume erobert – und dies aber mit Machtlosigkeit bezahlt.

Normal – fast durchgängig komplexitätsvernichtend unterwegs sind. Und damit Teil des Regelwerks von Organisationen werden, Teil des Problems sozusagen. Der Designer ist eher der Narr am Fürstenhofe der Industrie, also jemand, der sich im Zusammenspiel mit der Organisation zusätzliche Spielräume erobert – und dies aber mit Machtlosigkeit bezahlt. Das scheint mir nicht im Sinne eines Managers zu sein.

Ist das der Grund für die Bedeutungslosigkeit des Design-Ansatzes in Organisationen: dass er dort im Narrenkleid unterwegs ist?

Wenn die Designer doch nur so klug wären! Die Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken, besser vielleicht den taktischen Aspekten der eigenen Wirkung in diesen Kontexten haben wir wohl noch vor uns. Ich glaube, wir beginnen erst langsam, die Möglichkeiten eines Gestaltungsansatzes in Organisationen wirklich zu erkennen und zu ergreifen.

Design findet in Organisationen ja permanent statt, doch meistens leider nicht bewusst und daher häufig schlecht. Das ist wie bei der Kommunikation: Auch schlechte oder fehlende Kommunikation kann ja als solche – dann eben defizitäre Kommunikation – beschrieben werden. Und in den Organisationen haben wir vielfach defizitäre Gestaltung. Deswegen gilt es, Organisationen über ihre immer schon mitlaufende gestalterische Tätigkeit aufzuklären. Es geht weniger darum, unerhörte Neuerungen einzuführen, als vielmehr das längst Stattfindende zu erkennen und bewusst zu entwickeln. Es ist das unfassbar Nahe, was den Kern der Gestaltung ausmacht.

Aber warum geben manche Unternehmen sehr viel Geld für Design aus?

An die Macht des Designs glauben Unternehmen, Medien und Politik ja durchaus, wie man am Aufwand für In-

szenierungen aller Art sehen kann. Angesichts knapper Aufmerksamkeit schaukeln sich die Verhältnisse hoch und es muss mit immer größerem Aufwand gearbeitet werden, um einerseits Diversität und andererseits Prägnanz zu erzeugen.

Aber das ist noch ein sehr eingeschränktes Verständnis von Design. Design kann viel mehr leisten, nämlich ein ganzes Unternehmen auf eine neue Ebene bringen. Dazu braucht es allerdings einen Designertypus, der diesen Anspruch glaubhaft vertritt und den Unternehmen zeigt, dass Design zwar etwas kostet, aber das Fehlen von Design noch viel teurer ist.

Bisher steht der Macht des Designs häufig genug noch die Ohnmacht der Designer gegenüber, wenn sie sich lediglich als Machtausstatter bei Vorständen und Meinungsmachern andienen, so wie es früher die Hofmaler bei Fürsten und Königen taten. Ganz ähnlich kann man Designer dann als Facharbeiter für audio-visuelle Rhetorik sehen, die den Adressaten einnehmen und überzeugen soll. Doch die Inhalte gibt dann nicht der Designer vor, sondern der macht im schlechtesten Falle nur die PowerPoint-Vorlagen.

Der Anspruch, gestalterisches Denken an die Schaltstellen von Wirtschaft und Wissenschaft zu tragen, muss also viel tiefer begründet werden. Das ist zunächst eine Aufgabe der Design-Fakultäten und sollte ausreichend Motivation zu eigenständiger Forschung sein. Deshalb haben wir in Berlin an der Universität der Künste das Masterprogramm *Leadership in Digitaler Kommunikation* aufgebaut, wo Kompetenzen in Design, Business und Technologie integrativ vermittelt werden. Nach dem Abschluss haben die meisten einen neuen Job oder gründen etwas Eigenes.

Wie würdest du denn diesen Anspruch beschreiben?

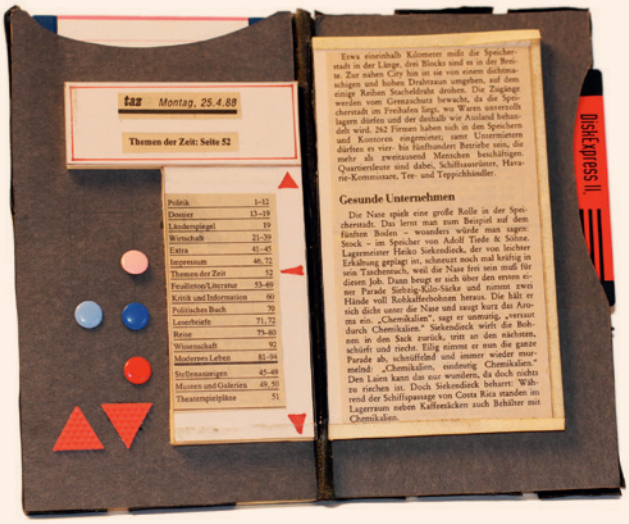
Früher saßen Designer am Ende der Prozesse von Produktentwicklungen, bei der Übersetzung in den Markt. Mit zunehmender Trivialisierung der Technik und schnelleren Entwicklungszyklen wurde erkannt, dass sie schon zu Beginn eingebunden werden sollten. In der Hochzeit des Design Managements wurde dann gefordert, dass Design an der Strategieentwicklung teilhaben sollte. Da bissen sich Designer mit allen anderen Beratern, die sich da schon auf die Füße treten und die mit ganz anderen Legitimationen kommen, denen die Designer häufig nichts entgegenhalten konnten und daher regelmäßig hinten runterfielen.

Hinten runterfielen?

Ja, weil sie dort keine Diskurshoheit entwickeln konnten, keine eigenständigen Begriffe haben. Erfahrungswerte sind ihr einziges Argument. Und pragmatisch gesehen, wenn es am Ende darum geht, die grüne Schleife der Dresdner Bank in das Gelb der Commerzbank zu tauchen, dann muss man das nicht mit Diskursen überfrachten. Hier reicht einfaches Handwerk, das allerdings immer öfter auch von den Unternehmen selbst erledigt werden kann.

Nachvollziehbar. Und erinnert irgendwie auch an die Nöte so mancher systemischer Berater.

Wir kommen jetzt mit einem noch weiter gehenden Anspruch und erklären die gesamte Strategiefrage zur Gestaltungsaufgabe: Business Design. Damit gelingt es, die Unternehmen produktiv zu irritieren. Es werden andere Kategorien abgefragt. Damit wird Unsicherheit importiert oder die immer schon vorhandene Unsicherheit wird positiv gewürdigt, statt vorschnell zu vermeintlicher Sicherheit aufgelöst zu werden. Anders kann nichts gelernt werden. Der Designer darf also kein Ja-Sager sein, der das Vorhandene nur bestätigt und fortschreibt. Vielmehr muss er sich ermächtigen, den Kunden zu hinterfragen und ihn in mögliche Zukünfte hineinzustellen. Das kann auch schon mal ungemütlich werden: *Out of the comfort zone!* Aber eine schlaue Firma leistet sich solche Designer als Vordenker und Sparringspartner. So können Schwächen aufgedeckt und radikal neue Ansätze gefunden werden. Design ist dann keine modische Überformung der Produkte am Ende der Produktionszyklen, sondern wird zum umfassenden Sensemaking des gesamten Unternehmens: *The Design inspired Enterprise.*



Prototyp für ein digitales Lesegerät. Projekt von Peter Friedrich Stephan, 1988

Hab ich das richtig verstanden: Du siehst Designer im Organisationskontext als bezahlten Irritationsfaktor?

Dirk Baecker hat die Leistung des Designs zwischen Irritation und Faszination verortet. Das trifft es sehr gut. Denn die Irritation ist nur die eine Seite, die es zum Lernen nun mal braucht. Die andere ist aber die Faszination, und hier können Designer ihr ganzes Repertoire an Entwurfsoffenheit, konzeptioneller Zuspitzung und anschaulicher Darstellung ausspielen. Es gilt, Zukunftsbilder zu erzeugen, die als Frage in die Gegenwart zurückwirken: Wollt ihr so leben? Die italienische Architekten-Gruppe Superstudio hat auf diese Weise schon zu Beginn der 1970er Jahre Collagen erstellt, die sich mit dem Leben im Netz beschäftigen. Lange vor jeder technischen Implementierung wurde dies als kulturelle Frage schon formuliert.

Hier sehe ich für Unternehmen und andere Organisationen die Chance, sich als kompetenter Fragesteller zu profilieren. Die ganze Werberhetorik von »Wir haben verstanden«, »Wir machen den Weg frei« oder »Wir gehören zur Familie« wirkt dagegen flach. *»We try harder«* ist ganz daneben, aber *»solutions for a smart planet«* kommt schon eher hin.

Unternehmen müssen künftig kulturelle Kompetenz behaupten und diese in Form faszinierender Bilder anbieten. Im Zeitalter von sozialen Netzwerken und Open Innovation kann das aber nur als authentisch gelebte Kultur gelingen. Alles andere wirkt nicht mehr glaubhaft, weder für Kunden noch für Mitarbeiter. Es soll ein Raum für Vorstellungen und Werte entstehen, die längerfristig bestehen können als bis zum nächsten Quartalsende. Der Slogan *»The computer for the rest of us«* hat das im Orwell-Jahr 1984 perfekt genutzt. Warum gibt es heute kein soziales Netzwerk *»for the rest of us«*, die sich nicht von Facebook verwalten lassen möchten? Für solche Dimensionen gilt es, die zukunftsweisenden Metaphern, Bilder und schließlich auch Business-Modelle zu finden.

Wie wird da gearbeitet, kannst du ein Beispiel geben?

Beginnen kann man etwa mit der Anwendung klassischer gestalterischer Methoden, wie zum Beispiel dem permanenten Re-Framing von Problemen. So kommt man in eine Dialogfähigkeit und kann Organisationsfragen zurückspiegeln, also die Problembehauptung hinterfragen. Wie bei einem guten Arzt, der sich ja auch nicht mit der Behandlung von Symptomen zufrieden gibt, sondern zusätzliche Untersuchungen durchführt, um an die Ursachen eines Problems zu kommen. Das ist natürlich anspruchsvoller, das braucht mehr Vertrauen und mehr Zeit.

Jeder systemische Berater, der was auf sich hält, würde das genau so formulieren: »Gib dich nie mit der Problembeschreibung des Klienten zufrieden!« Liegt für dich der Unterschied zwischen Beratung und Design Thinking einzig im Handwerkszeug? Die einen lernen Fragetechniken und die anderen Architektur und Prototyping …

Es kann durchaus sein, dass es da eine große Schnittmenge gibt und gute Designer damit nicht alles neu erfinden müssen, sondern auf Bestehendes aufsetzen können. Umgekehrt können Designer ihre spezifische Methodik, das »Denken am Modell« anbieten. Die Verfertigung der Gedanken wird hier als Interaktion mit Response-Medien gefasst, wobei diese einen Eigensinn entwickeln. Der Entwerfer weiß nicht alles schon vorher und stellt es nur im Medium dar, sondern er erweitert sein Denken durch Externalisierung. Diese Fähigkeit und das dazugehörige Instrumentarium wird durch die Digitalität natürlich enorm aufgewertet. Simulationen gelten heute als vollwertige Erkenntnisinstrumente. Insofern plädiere ich dafür, nicht einfach nur ein Methodenset von A nach B zu tragen, sondern die neuen Wirkungsfelder rekursiv auf das Selbstverständnis des Designs und vielleicht auch der Beratung selbst zu beziehen. Für das Design bedeutet dies: Es braucht neue Erkenntnisgrundlagen, die viele Designer derzeit auch suchen und etwa in der Systemtheorie oder den Kognitionswissenschaften finden. Da sehe ich tatsächlich eine interessante Schnittstelle.

Das Design braucht neue Erkenntnisgrundlagen, die viele Designer derzeit auch suchen und etwa in der Systemtheorie oder den Kognitionswissenschaften finden.

Welche Methoden setzt ihr ein?

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, die aus dem Design, aber auch aus anderen Fächern stammen. Viele arbeiten mit anschaulichen Darstellungen wie etwa *blue print maps*, die das schnelle Testen der Belastbarkeit einer Business-Idee ermöglichen. Andere setzen eher bei Beobachtun-

Theo Ligthart: Corporate Color Constancy – Color 2010, 2011

gen und Selbstwahrnehmung an wie das *journaling*. Hier geht es darum, die Innovation weniger zu forcieren, als sie vielmehr geschehen zu lassen als emergentes Phänomen, das von sich aus zur Realisierung drängt.

Ich habe die Methode des *scope und drill-down* entwickelt. Sie setzt an zwei Extremwerten parallel an: dem großen Ganzen und dem Detail. Das kommt aus der Architektur, wo es einerseits den umfassenden Plan gibt und andererseits die kleinsten Details wie etwa eine Fuge an der Fassade. Manchmal wird bei großen Baustellen zur Demonstration schon eine Mauerecke mit Fenster gebaut, während noch nicht mal die Fundamente liegen. Und darum geht es: die für den Nutzer erfahrbare Qualität schon konkret zu zeigen und beurteilbar zu machen, während gleichzeitig noch der große Rahmen entwickelt wird. Das sind sonst getrennte Sphären, die bei der Produktentwicklung nacheinander ablaufen und verschiedenen Abteilungen zugeordnet sind.

Der Designer als Visionär und Handwerker in Personalunion ist jedoch prädestiniert dafür, beide Dimensionen zu verbinden und gleichzeitig zu bearbeiten. Einerseits wird ein möglichst umfassender Handlungshorizont nach Optionen abgesucht und andererseits werden gefundene Qualitäten und Werte ganz konkret in den Produkten und Services realisiert. Normalerweise geht der meiste Aufwand in das Standardgeschäft, das dazwischen liegt, aber nichts Neues bringt.

Und was ist jetzt der Unterschied zu Design Thinking?

Design Thinking wurde zu einem populären Etikett, weil sich bekannte Leute dafür eingesetzt haben. Im Kern sind es aber die guten alten Kreativitätstechniken mit Fokus auf »Groupthinking« und pragmatische, schnelle Lösungen. Grundsätzlich ist es natürlich positiv, wenn so mehr Aufmerksamkeit entsteht für die Möglichkeiten des Designs. Allerdings wird dies teuer erkauft mit einer Trivialisierung der gestalterischen Arbeit. Jeder kann Design Thinker sein und sollte es nach seinen Möglichkeiten auch werden. Das darf aber nicht verwechselt werden, mit der professionellen Aktivität von Designern und Designforschern.

Richtig deutlich geworden ist mir das bei einem Vortrag von IDEO-Gründer David Kelley. Der hat Design Thinking als Versuch beschrieben, das gestalterische Denken für Leute fruchtbar zu machen, die keine Gestalter sind. Er verglich das mit unterschiedlichen Zielen in der Musikausbildung: Es gibt Profi-Musiker, die auf Musikhochschulen ausgebildet werden und später die großen Klassik-Stars werden. Und es gibt Leute, die sich zehn Songs zeigen lassen, um eine Geburtstagsparty unterhalten zu können. Und das letztere soll Design Thinking sein!

Hoppala …

Und deswegen erscheint mir der Begriff des Design Thinking als zwiespältig. Im ersten Moment ist das vielleicht ein guter Türöffner, aber sobald man durch die Tür gekommen ist, muss nachgelegt werden.

Ja. Da ging ein Raunen durch den Saal, in dem viele Profi-Designer saßen. Laut Kelley geht es darum, den »Nicht-Gestaltern« eine Schmalspurvariante von Design, ein heruntergedampftes Programm an die Hand zu geben, um damit den Atomphysiker oder den Betriebswirt zum gestalterischen Denken zu bewegen. Das ist wunderbar und lässt sich gut vermarkten. Doch ein solcher »Jugend forscht«-Ansatz hat mit unseren professionellen Zielen nichts zu tun. Das ist ein Missverständnis. Und deswegen erscheint mir der Begriff des Design Thinking als zwiespältig. Im ersten Moment ist das vielleicht ein guter Türöffner, aber sobald man durch die Tür gekommen ist, muss nachgelegt werden. Deswegen beschäftige ich mich lieber mit Fragen, die unter der Überschrift »Designing Innovation« einen gestalterischen Beratungsansatz formulieren.

Hm. Das ist mir jetzt noch nicht ganz klar. Wie würdest du die beiden Konzepte voneinander abgrenzen?

Gestalterisches Denken ist viel umfassender als das Konzept von Design Thinking. Das wird meist in sechs Stufen formuliert: Man fängt mit Beobachtung an, geht über zu Ideenfindung, macht dann Prototyping, baut ein wenig rekursive Zyklen und laterales Denken ein und so weiter. Der Designing-Innovation-Ansatz nutzt diese Elemente auch, denn sie sind schon immer die Grundlage des Designs gewesen. Aber er geht noch weiter und will den Innovationsprozess selbst unter gestalterischen Aspekten einrichten und das gesamte Unternehmen darauf ausrichten.

Normalerweise kommen die Anstöße für Innovationsprozesse entweder aus der technologischen Ecke oder werden durch den Markt initiiert, weil irgendetwas nicht mehr so funktioniert wie früher. Die grundsätzliche Handlungslogik ist also reaktiv, man ist damit fast ständig zu spät dran. Hier sehe ich den größten Handlungsbedarf für Organisationen, und damit den größten Stellhebel für Design: die Zukunft nicht von der Vergangenheit her zu denken, nicht zu reagieren, sondern zu antizipieren. Natürlich ohne dabei die bestehenden Sachverhalte komplett aus dem Blick zu verlieren – aber eben mit genügend Abstand, genügend Spielraum.

Design Thinking dagegen scheint mir auf der Ebene der punktuellen Problemlösung zu bleiben. Für die Sicherung zukünftigen Unternehmenserfolgs geht es aber um das Agenda-Setting, das durch Designing Innovation als permanenter Prozess koordiniert wird.

Kann man nicht nur das gestalten, was da ist? Oder wie gestaltet man Zukunft?

Heinz von Foerster prägte den Satz: »Die Ursache liegt in der Zukunft.« Besser kann man es nicht sagen. Das meinte ich auch vorhin mit den zukunftsweisenden Bildern: Man entwickelt aus der Zukunft heraus. Antizipation wird damit eine Schlüsselkompetenz, ein heißes und schwieriges Thema. Und das ist jetzt nicht nur auf den Markt bezogen, bei dem ja alle Teilnehmer einfach nur beim nächsten großen Ding dabei sein wollen.

Das geht viel tiefer, etwa zur aktuellen Forschung der »Converging Technologies«, also Bio-, Nano-, Informations- und Kognitionswissenschaften. Die Life Sciences sagen uns, dass Antizipation das wesentliche Kennzeichen lebender Systeme ist. Die synthetische Biologie beginnt schon, sich für Designer zu interessieren, und bietet ihnen an, bei ihren »Bio-Bricks« mit zu gestalten. Da kann dann zum Beispiel Haut ausgedruckt werden. Hier kommen wir an Bereiche, die nach Science-Fiction klingen, aber heute völlig real sind. Um so notwendiger erscheint es mir, dass man an diese Zukunftsfragen nicht mit Rezepten der Vergangenheit herangeht. Eine klassische Formulierung von Herbert Simon lautet: »*The proper science for the study of man is the science of design*«. Heute kann man die Formel aufstellen »Life Science = Design«.

Kann Design einer solch umfassenden Dimension gerecht werden?

Im jetzigen Zustand eher noch nicht, aber die Wissenschaften alleine ja auch nicht. Gestaltung bearbeitet wenigstens die Grenzen, weil sie sich für die Form interessiert. Formulierungen wie der Buchtitel *The Design of Material, Organism and Minds* zeigen allerdings schon an, dass hier über die bisherigen Grenzen von Gestaltung hinaus gedacht und bereits gehandelt wird. Das ist aber nicht mehr das klassische Design von der Kunsthochschule. Dieses ist inzwischen eher zurückgefallen aufs Kunstgewerbliche, woran das digitale Neo-Handwerk seinen Anteil hat. Mancher wähnt sich schon hip als Nutzer avancierter Technologie, während er die eigentliche Zukunftsaufgabe, nämlich deren kritische Weiterentwicklung, verpasst.

Es braucht jetzt extrem gut informierte Leute, die ästhetische und kognitive, systemische, technische und geschäftliche Aspekte integrativ bearbeiten können. Und die das so artikulieren, dass sie auf Management-Ebenen Gehör finden. Design ist in einer guten Position, diese Leute zu stellen, da hier Vorstellungskraft, Möglichkeitssinn und Durchsetzungskompetenz immer schon entwickelt wurden. Doch wenn wir das nicht hinkriegen, machen es andere. Denn der Bedarf ist da und eine globale kreative und kritische Intelligenz findet ganz neue Wege, sich einzumischen. Da wartet keiner auf den Designer.

Ein Beispiel bietet das Betahaus in Berlin. Die sind ursprünglich als Co-Working-Konzept gestartet. Doch man hat schnell bemerkt, dass man nicht nur Computerplätze anbieten kann, sondern dass auch Werkstätten gebraucht werden. Nun gibt es dort die »Open Design City«, wo Modelle und Prototyen gebaut werden. Das ist wie ein belebter Marktplatz, auf dem jeder sein Projekt macht und dabei beobachtet werden kann. Daraus ergeben sich

Rotundo.de, grafisches Interface zum Editieren von Musik. Projekt von Sven Koerbitz, Daniel Mackel und Darko Tolimir an der Universität der Künste Berlin, 2003

Austausch und Wissenstransfer. Das Co-Working wird zum Co-Learning. Flusser hatte übrigens die Zukunft der Werkstatt schon vor rund 20 Jahren ganz ähnlich vorhergesagt.

So ein Modell erschüttert den Alleinvertretungsanspruch der Universitäten und Akademien. Es wird jetzt eine Pluralität von Entwurfsweisen, Wissenstypen und Denkstilen nicht nur gefordert, sondern bereits realisiert. Wir nennen das »Cognitive Diversity«. Und die findet jetzt ihren Ausdruck in einer Diversität der Organisationsformen. Die alte Universität konstituierte sich als Universitas, also Einheit. Jetzt wäre sie gut beraten, die neue Vielfalt aufzunehmen als eine Art neues Studium fundamentale. In Stanford scheint man das schon verstanden zu haben und hat die Design School in der Mitte des Campus platziert.

Es wird jetzt eine Pluralität von Entwurfsweisen, Wissenstypen und Denkstilen nicht nur gefordert, sondern bereits realisiert.

Aber das sind doch genau die Design Thinker, von denen wir gerade gesprochen haben.

Ich finde ja auch vieles richtig, was da gemacht wird. Nur darf man nicht dabei stehen bleiben, sondern muss das verlängern in die professionelle Designtätigkeit hinein. Dazu gehört zum einen die historische und systematische Verankerung. Der Begriff des Design Thinking stammt ja aus den 1980er Jahren. Noch viel früher wurde von Worringer die »Denksinnlichkeit« beschrieben und von Wertheimer das »produktive Denken« untersucht. Jetzt käme es darauf an, die behauptete Eigenart gestalterischen Denkens einerseits an wissenschaftliche Forschungen anzuschließen und andererseits auf die drängenden Fragen der Organisationen und Unternehmen in der »Next Society« zu beziehen. Was die Wissenschaften angeht: Dort wird bereits in großen Projekten etwa zum »Wissen im Entwurf« geforscht wie am Max Planck Institut für Wissenschaftsgeschichte in Berlin. Doch Designer sind daran bisher nicht beteiligt.

Warum nicht?

Hier wird vor allem historisch und analytisch gearbeitet, während Gestaltung antizipierend und synthetisch orientiert ist. Wir würden also nicht das Gleiche machen, aber könnten eine perfekte und notwendige Ergänzung sein. Doch Gestaltung geschieht weitgehend unbegrifflich und funktioniert nicht nach Diskursregeln. Deswegen haben wir gegenüber den Wissenschaften einen schweren Stand. Aber auch der Designer ist gegenüber Entwurfstheorien skeptisch, da eine ausreichende Kausalität zum Entwurfserfolg nicht gegeben ist. Du kannst eine prima Theorie haben, aber die Entwürfe taugen trotzdem nichts, oder die Theorie ist schwach, aber der Entwurf ist Spitze. Deshalb kann es keine Entwurfswissenschaft geben, die vollständig, eindeutig und verlässlich zu optimalen Ergebnissen führt. Aber es kann natürlich eine Wissenschaft geben, die das Phänomen Design zum Gegenstand hat, ebenso wie Kunst- oder Musikwissenschaften getrieben werden. Die institutionellen Grundlagen dafür sind mittlerweile da, und wir bemühen uns auch, Design als originäres epistemologisches Feld im Forschungsbetrieb zu verankern. Dabei stellt gerade der Kern des Designs, nämlich jenseits bisheriger Kategorien der Erkenntnisbildung und Anwendung zu arbeiten, das größte Hindernis dar. Doch genau diese Qualität darf nicht in Richtung Technik-, Sozial- oder Geisteswissenschaften aufgelöst werden. Es sind also entsprechende Auseinandersetzungen mit den noch weitgehend zunftartig organisierten Wissenschaften und ihren Förderstrukturen zu führen.

Kann man denn diese Wissenschaften nicht nutzen?

Doch, es sollte eine produktive Reibung geben. Schon in den 1960er/70er Jahren hat man versucht, Gestaltung ins Verhältnis zu wissenschaftlichen Methoden zu setzen, weil man sich zur Legitimation der eigenen Tätigkeit gedrängt sah. An der Hochschule für Gestaltung in Ulm und später in Stuttgart bei Max Bense wurden Systemtheorie und Kybernetik betrieben und technisches Denken auf Ästhetik bezogen. Leider war es leicht, diese Ansätze zu diskreditieren, weil viele traditionelle Aufgaben der Gestaltung nicht komplex genug waren. Wenn es darum geht, einen Löffel zu gestalten, und man fängt mit Erbsenzählen an, wird es schnell lächerlich. Die Praktiker hatten dann leicht die Oberhand mit der Behauptung, dass dies wohl auch einfacher geht.

Viele Designer, die damals an Theoriearbeit interessiert waren, wurden auf diese Weise entmutigt. Heute spielen wir allerdings – und deswegen sprach ich eingangs von Komplexität und Digitalität – in einer anderen Liga. Die Anforderungen an den Begründungszusammenhang der eigenen Arbeit sind erheblich hochgefahren. Hier kommt

man ohne schlüssige Theorieansätze nicht mehr weit und deswegen werden auch die historischen Bestände interessant. Unsere Studenten schauen dort nach und gewinnen so eine solide fundierte Perspektive, statt immer nur auf die Zumutungen der aktuellen Anforderungen zu reagieren.

Was könnten denn eigenständige Forschungsthemen sein, die nur vom Design bearbeitet werden können?

Wir unterscheiden die Forschung für Design, über Design und durch Design. Nur im letzten Falle wird Design als originäre Methodik eingesetzt. Dabei geht es darum, den Geltungsbereich des gestalterischen Methodensets zu erweitern und auf verschiedene Anwendungsgebiete zu beziehen. Das können zum Beispiel Organisationen sein. Es geht dann nicht mehr um ein einzelnes Produkt, sondern um das ganze Portfolio oder sogar den Organisationszweck. Ein gutes Beispiel ist die Umgestaltung der Arbeitssituation in den 1970er Jahren. Hier hat man aus dem aufkommenden kybernetischen Diskurs heraus gesagt: Die herkömmlichen Zellenbüros gehören abgeschafft. Aus der Theorie wurde ein Managementkonzept abgeleitet, welches wiederum in die Architekturform der Bürolandschaft eingeflossen ist, also mit Kommunikationsinseln, Brückenzonen und so weiter. Wenn man so will, ist die Bürolandschaft gebaute Theorie. Das war sozusagen Designforschung avant la lettre.

Heute wird das Thema »Cognitive Architectures« heiß diskutiert, weil sich die Frage nach einer Gestaltung künftiger Wissensräume stellt. Bibliothek und Museum, Universität und Büro entstanden als soziale und architektonische Formen innerhalb bestimmter Randbedingungen. Diese verändern sich gegenwärtig grundlegend, denn die physische Welt wird von einem informationellen Raster überzogen, Stichwort: Internet der Dinge. Eine mögliche Forschungsfrage wäre daher: Wie kann das Globale des Netzes mit dem Lokalen der Architektur sinnvoll in Bezug gesetzt werden? Entstehen hier neuartige Semiotope, also Zeichen am Ort oder Orte durch Zeichen? Die praktischen Auswirkungen dieser Entwicklung sind kaum abzusehen und betreffen die Arbeitsorganisation der Zukunft ebenso wie öffentliche Räume oder das kulturelle Gedächtnis. Das geplante Humboldt-Forum im Berliner Stadtschloss könnte vielleicht die Chance bieten, solche Fragen zu bearbeiten und zwar in Form einer öffentlichen Werkstatt.

Designer. Sie haben die Fähigkeit, Dinge anschaulich zu artikulieren, die noch in der Schwebe sind.

Damit sind wir wieder bei der Antizipation, die wissenschaftlich sicher schwer zu argumentieren ist.

Genau. Sie macht das Paradoxon der Forschung aus, egal ob sie im wissenschaftlichen oder unternehmerischen Sinne überzeugen soll. Man kann wohl kaum einen Geldgeber überzeugen, indem man sagt: Ich weiß noch nicht genau, was ich suche, aber ich ahne, dass sich das Suchen lohnen wird. Also lässt man sich eine strategisch begründete Erzählung einfallen, um den Betrieb zu bedienen. Man darf sich allerdings nicht verwirren lassen und am Ende die eigene Geschichte glauben! Für die Selbststeuerung ist es aber wichtig, der Antizipation zu vertrauen und sich nicht von der Vergangenheit treiben zu lassen. Und um solche Dinge über die Ästhetik anzusteuern, braucht es die Designer. Sie haben die Fähigkeit, Dinge anschaulich zu artikulieren, die noch in der Schwebe sind. Und ich meine nicht, damit den Schwebezustand zu beenden, sondern so zu arbeiten, dass dadurch Offenheit und Anschlüsse entstehen und die Anzahl der Möglichkeiten wächst. Das steht im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Ritualen, die nach Ausschlusslogiken operieren und Immunisierung anstreben. Der Designer strebt eher die Ansteckung an, dem Selbstverständnis nach am besten mit einer guten Idee, aber manchmal und viel wirkungsvoller mit einer völlig abwegigen Vorstellung …

Design als Kontingenz-Maschine? Meinst du nicht, dass wir mit Blick auf die vielen Möglichkeiten der Computergesellschaft eher an einem Zuviel an Möglichkeiten leiden? Willst du hier den Teufel mit dem Beelzebub austreiben?

Nein. Ich denke, die Dinge liegen komplizierter. Vielleicht hilft ein Beispiel weiter wie hier etwa dieses iPhone. Für mich ist das ein typischer Fall von Komplexitätsaufbau durch Komplexitätsreduktion. Für die unübersehbaren Möglichkeiten mobiler Kommunikation bietet das iPhone genau ein Angebot. Das ist eine extreme Entlastung und wird von den Konsumenten entsprechend honoriert. Gleichzeitig explodiert das Angebot an dazugehörigen Apps und lässt selbst die kühnsten Erwartungen an den Erfolg dieses Modells weit hinter sich. Außerdem bezieht das Business-Modell die Dienstanbieter mit ein, so dass Apple eine – im Verhältnis zum Marktanteil ihrer Telefone – weit überproportionale Wertschöpfung hat.

Der Clou ist also, durch Vereinfachung Komplexität zu ermöglichen. Designer sprechen hier von Simplexity. Hunderttausend Apps adressieren jeden erdenklichen Aspekt, aber du fühlst dich sicher in deiner kognitiven Behausung. Hiermit ist eine Innen-Perspektive angedeutet, die dem realen Erleben des Nutzers entspricht. Frühere Interface-Designer gingen erst von Werkzeugen, dann von Medien aus, mit denen man Interaktionen oder Dialoge haben sollte. Das wird aber alles hinfällig, wenn erkannt wird, dass digitale Funktionen ununterscheidbar in lebensweltliche Umgebungen, in das Netz der Gewohnheit eingewoben sind. Deshalb ist die avancierteste Technik und pure Magie nicht zu unterscheiden.

Und um eine solche umfassende Umgebung geht es, wenn von »Digital Formations« gesprochen wird. Der Nutzer soll nichts anderes mehr brauchen und sich nur noch in der Google-, Facebook- oder Apple-Welt aufhalten. Und hier setzt natürlich die Kritik aus Europa ein, wo immerhin einige ontologische Grundlagen entstanden, die jetzt auf die Höhe der Digitalisierung gebracht und operationalisiert werden müssten. Daher sind Cognitive Architectures ein aktuelles Thema für Designer und zwar für Profis, und keine Crash-Kurs-Design-Thinker.

Das scheint mir sehr nachvollziehbar. Wenn man's nicht besser wüsste, könnte man fast der Meinung sein, Steve Jobs hätte Luhmann gelesen. Komplexitätsaufbau durch operationale Schließung, quasi als Motor jeglicher Differenzierung. Naja, wer weiß …

Peter, ich würde gern mit Blick auf die Zeit versuchen, zu einem Fazit und Ausblick zu kommen. Wenn wir zurückschauen auf die besprochenen Aspekte: Welchen persönlichen Schluss ziehst du? Oder anders formuliert: Wie richtest du dich mit deiner Arbeit ein?

Ich betreibe Forschung durch Design, weil viele aktuell drängenden Fragen so mit hoher Wahrscheinlichkeit produktiver bearbeitet werden können als mit anderen Methoden aus Wissenschaften, Technik oder Kunst. Die dabei erarbeiteten Erkenntnisse und Methoden biete ich mit Kollegen als Beratung an. Außerdem forsche ich *über* Design, um dieses *fuzzy* Phänomen besser zu verstehen. Irritation und Faszination haben dabei in 30 Jahren nicht nachgelassen – zum Glück!

Gibt es so etwas wie ein *»role model«* für den von dir propagierten Typ von Business-Designer, Design-Innovator oder Innovation-Designer? Wie können wir uns so jemanden vorstellen?

Designer führen als Gründervater gerne Leonardo da Vinci an. Und in der Tat sind dessen Reflexionen zum Entwerfen noch weitgehend gültig und aktuell. Doch in seiner Zeit waren Kunst und Wissenschaft noch nicht so ausdifferenziert wie heute. Deshalb denke ich eher an die »Projektemacher« des 18. Jahrhunderts, auch wenn die einen eher zweifelhaften Ruf hatten. Das war eine wilde Mischung aus Abenteurern und Gelehrten, Unternehmern und Scharlatanen, Pioniere des Dazwischen: Denker, Macher und Beispielgeber in einer Person. Gerade im erneuten Dynamisierungsschub der digitalen Wirtschaft sehe ich diesen Typus als hochaktuell an.

Aber wie wird man Projektemacher? Gibt es dafür Ausbildungsangebote?

Das kann keine klassische Ausbildung sein, sondern eher ein *»enabling space«*, der Emergenz ermöglicht. Wir brauchen einen dritten Ort. Ein Platz, der zwischen Akademie und Markt liegt und idealerweise auch zwischen beiden vermittelt. Also das Beste aus beiden Welten, mit genau diesem utopischen Zungenschlag. Ich beginne gerade, mit Kollegen so etwas aufzusetzen. Aus der akademischen Welt die Selbstbestimmung, eine Freiheit der Inhalte. Und aus dem Marktgeschehen die Dynamik und die konsequente Nähe zur Umsetzung. So schön es auch ist, mit all diesen Vorteilen in einer Akademie zu sitzen: Die drängenden Antworten auf die Frage der Transmission, der Rückbindung von Innovation in Routine, sie werden zwar überall rhetorisch beschworen, aber eingelöst werden sie kaum. Und umgekehrt muss man auch sehen, dass der Markt blind ist für eben diese etwas tiefer gehenden Forschungsfragen. Häufig genug jedenfalls.

Forschung und Projektentwicklung an solch einem dritten Ort erscheint mir als die beste Strategie in eigener Sache. Das lockt auch sofort Unternehmen an, wie man beim Betahaus sieht. Dort stehen die müden Giganten des Industriezeitalters Schlange, um sich inspirieren zu lassen. Wir wollen so etwas designspezifisch aufbauen mit dem Ziel, gestalterische Methodensets und Managementtheorie so zu verfeinern, dass beide auf der Höhe der Zeit sind.

An diesem Punkt nun habe ich tatsächlich das Gefühl, dass sich unsere Pfade kreuzen könnten. Ich bin gespannt … Peter, ich danke dir für das anregende Gespräch.