

Change by Design!?

Wissenskulturen des „Design“ und organisationale Strategien der Gestaltung

Susanne Maria Weber

Organisationspädagogik beschäftigt sich mit der Frage nach den Programmatiken und Semantiken des Organisierens, die für organisationale Strategien und Praktiken relevant werden. Sie beschäftigt sich mit der Frage nach der Veränderung organisationaler Routinen und den Akteuren des Wandels. Sie untersucht die Grammatiken, Regime und organisationalen Ordnungen des Neuen und beobachtet die Genese des Neuen im Organisieren und in der Forschung. Sie konzeptualisiert das Neue im Prozess des Organisierens. Wie also lassen sich aktuelle Programmatiken und Semantiken sowie Wissensordnungen des Neuen im Organisieren differenziert rekonstruieren? Welche Wissensbestände des Neuen werden wirksam für organisationale Programme, Strategien und Vorgehensweisen?

Diesen Fragen geht der vorliegende Beitrag mit Blick auf die Wissenskulturen und -kontexte offener Gestaltungs-, Entwicklungs- und Innovationsprozesse nach. Im internationalen Diskurs zeigt sich deutlich ein Trend hin zum Begriff des „Design“ als Reformulierung von Gestaltungsstrategien. So wird „Design“ und besonders „Design thinking“ zu einem „rising star“ am globalen Firmament organisationalen Wandels und der Innovation (Weber 2013). Wie im Folgenden deutlich werden wird, formiert sich die Rede von der „Gestaltung“ sowohl in wissenschaftlichen wie auch in praxisbezogenen Diskursen. Als organisationales Veränderungswissen für Multistakeholder- und „Open Innovation“- Prozesse wird „Design“ und „Design-Thinking“ weit über seine klassische Gegenstandsbereiche hinaus Geltung zugesprochen und der Anspruch auf Definitionsmacht formuliert. „Design“ und „Design Thinking“ wird ein methodischer, organisationaler und sogar paradigmatischer Status zugewiesen (Mareis 2011). Dieser Begriff läßt sich als neue Mode des Organisierens und „Managens“ von organisationaler Veränderung diskutieren (Jackson 2001; Weber 2005). Handelt es sich hierbei lediglich um eine Management-Mode am Beratungsmarkt, einen Mythos des Organisierens oder ein neues Machtmodell des Organisierens (Weber 2007), das die Denk- und Argumentationsfigur der „lernenden Organisation“ ablöst? Im Anschluss an eine wissensbasierte Perspektive auf den Designdiskurs (Weber

2005) soll „Design“ im Rahmen dieses Beitrages in verschiedenen Facetten und Bedeutungsvarianten genauer untersucht werden.

1 Design – ein neuer Stern am Firmament der Moden des Organisierens und Forschens?

Dem Begriff des Design selbst unterliegen unterschiedliche Begriffstraditionen und Verwendungen. So wurde „Design“ bereits 1885 im „Oxford Dictionary“ als von Menschen erdachter Plan oder Schema von etwas, das realisiert werden soll, zweitens als erster zeichnerischer Entwurf für ein Kunstwerk und drittens als Objekt der angewandten Kunst verstanden (Bürdek 2005, S. 13). Mareis (2011, S. 25f) verweist auf die Doppelbedeutung der Beschreibung des Prozesses des bewußten Gestaltens einer Sache und andererseits des Sammelbegriffs aller bewußt gestalteten Aspekte dieses Gegenstandes, Objektes oder Sache. Design wird soziokulturell seit dem 19. Jhdt. und seit Beginn der industriellen Produktion kontrovers diskutiert und von Kunst, Handwerk, Technik und Massenmedien abgegrenzt. Der englische Designbegriff setzt sich Anfang der 1960er Jahre im deutschen Sprachraum durch. Während formal-ästhetische Aspekte in der Kunstgewerbetradition verfolgt werden, betont das englische „design“ die technisch-konstruktiven Aspekte von Gestaltung – so werden Ingenieure auch als „Designer“ gekennzeichnet. In einem sehr allgemeinen Sinne wird „Design“ dann verstanden als „Plan“ oder „planvolles Vorgehen“ im Sinne aber auch eines planvoll-konstruktiven und kreativen Sinne. Bezugnahmen auf „praktische Virtuosität“ lassen die „Künstler-Ingenieure“ der Renaissance und insbesondere Leonardo da Vinci als Referenzobjekt erscheinen. Die unterschiedlichen Verwendungen des Designbegriffes verweisen auf den Prozess, das Resultat oder den symbolischen Wert – und sind damit in der Begriffslage komplex. „Design“ ist dann zu verstehen als ein Verbund kultureller, sozialer und kommerzieller Praktiken und Techniken wie auch als Konglomerat multipler Diskursfelder und –stränge, in das ganz unterschiedliche Disziplinen je spezifisch eingewoben sind:

Im allgemeinsten Sinne und aus der sich aktuell formierenden Gestaltungswissenschaft heraus problematisiert Aicher (1991) die „Krise der Moderne“ und fasst aus designwissenschaftlicher Perspektive die „Welt als Entwurf“ (Aicher und Stock 1991). Gui Bonsiepe (1996, S. 27) fasst die Ingenieurwissenschaften wie auch Design als „Entwurfsdisziplinen“. Wie Häußling in soziologischer Perspektive ausführt, geht es im Design um das „Erfinden neuer Sozialpraktiken im Alltag“ (2010, S. 143). Im Sinne einer praxistheoretischen Soziologie argumentiert und perspektiviert er „Design“ sozialtheoretisch. Zwar sei „Design“ als Grundbegriff einer relationalen Soziologie noch zu erarbeiten, „Design“ will er

aber als „zentrales Element der Identitätsformation in Netzwerken“ verstanden wissen und wendet den Designbegriff sogar totalisierend auf die „Designgesellschaft“ hin an. Bezugshorizonte für diese generalisierende und totalisierende Begriffsfassung sind hier u.a. Manuel Castells (2001) sozialwissenschaftliche Zeitdiagnose, in der „Design“ als theoretisches Fundament und Paradigma der Netzwerkgesellschaft gefasst wird. Hier erscheint das Netzwerk als Basismuster – welches die Bürokratie oder eine rein funktional angelegte Organisationsstrukturen hinter sich läßt. Demnach ersetzen zeitlich strukturierte Ordnungen funktionale, organisationale oder institutionelle Ordnungen. Die sogenannten „ökologischen Ordnungen“, die aus nachbarschaftlichen Beziehungen zwischen heterogenen Kontexten entstehen, erscheinen hier als neue Gestaltungsstrategien der Netzwerkgesellschaft.

Einen anders akzentuierten Zugriff auf offene und vernetzte Vorstellungen der Wissensgenese schlagen Helga Nowotny et al. (1994) für die Wissenschafts- und Wissensforschung vor. Der Ansatz des „Modus 2“ der Produktion akademischen Wissens fasst Wissensbildungs- und Gestaltungsprozesse als theoretisches Konzept eines „Management of Heterogeneity“. Weick und Sutcliffe (2003) wiederum schlagen aus der Organisationsforschung heraus die Kombination zwischen „mentaler und sozialer Aufmerksamkeit“ (Baecker 2007, S. 49) vor und thematisieren strukturelle Verbindungen zwischen Kommunikation und Bewusstsein. In den Management Studies spricht Peter Drucker (2002) von der „next society“ und greift „Design“ als ihr Basismuster auf. Deutschsprachige soziologische und managementwissenschaftliche Diskurse nehmen Druckers Gedanken auf – so adressiert Baecker (2007) im Anschluss an Drucker die „next society“ und diskutiert sie systemtheoretisch. Alternativ zum Begriff der „Übersetzungen“ der Akteur-Netzwerk-Theorie, wird der Designbegriff verstanden als „Relais“ zwischen Mikro- und Makro-Phänomenen, als ein „Interface“ zwischen Technik, Körpern, Psyche und Kommunikation, als Konnex zwischen Milieus und Kulturen – und als Praxis des NichtWissens. „Kommunikationen“, verstanden als kleinste Einheit der Gesellschaft werden in ihrem „Design“ dann diskutierbar als Grammatik von „Kontrollprojekten“ (Häußling 2010, S. 157).

Generell lassen sich also im akademischen Diskurs unterschiedliche Konnotationen und Anschlüsse des Design-Begriffes auffinden. Das verbindende Moment der Perspektiven auf Gestaltung ist der gemeinsame Bezugshorizont der Kommunikation in heterogenen Settings unter Bedingungen des Nicht-Wissens, Komplexität und multiplexer netzwerkförmiger Strukturen. Damit werden diese Diskurse auch organisationspädagogisch interessant und werfen die Frage nach der Relevanz des Design-Diskurses für eine erziehungswissenschaftliche und organisationspädagogische Organisations- und Interventions- bzw. Gestaltungsforschung auf. Hier bieten diskursanalytische Perspektiven auf Design als For-

schung, Theoriebildung und Praxis (Mareis 2011) Potenziale, die „Rationalitätskonzepte im Design“ genauer zu erforschen (Reuter 2001). Im Zuge des „practice turn“ wird eingefordert, die konkreten Praktiken der Wissenserzeugung und die hier eingelagerten „Blickregime“ zu untersuchen. Ein solcher historisch vergleichender und differenzierender Forschungsmodus versteht Design und Wissen als soziale und kulturelle Gebilde. Sie werden verstanden als historisch formiert durch Diskurse, Praktiken, Institutionen, Akteure und Objekte. Ohne also auf eine allgemeingültige Definition von „Design“ und „Wissen“ zu rekurrieren, werden die diskursiv erzeugten Gegenstände und Praktiken als Objekte des Wissens untersucht. Untersucht wird dann die Differenzierung unterschiedlicher Auffassungen von Design und Wissen, die Wanderungsbewegungen von Wissen, sowie ihre Verankerung in institutionellen Strategien des Wandels und des Neuen. Verstanden als Effekte gesellschaftlich konstruierter „Wirklichkeit“ werden Design und Wissen als Bedeutungszuschreibungen, Sinnordnungen und als institutionalisierte Wissensordnungen analysierbar. Sie werden dann untersucht als Orte des Aussagens und Sprechens, als diskursive Regelmäßigkeiten, die Grenzen, Verbindungen und Vermittlungselemente zu anderen Diskursen aufweisen (Mareis 2011, S. 18).

In dieser Perspektive zielt der vorliegende Beitrag auf die epistemischen Einbettungen des Gestaltungs- und Designdiskurses, um von dort aus die Frage der Wissensbestände und ihrer Neuverortung und „Einverleibung“ im Prozess der Konstitution einer neuen Transdisziplin des Design neu stellen zu können. Er untersucht damit die „Oberflächen des Auftauchens“ eines Diskurses (Foucault 1992), der um die „Versammlung“, das „Offene“, das „Neue“ in organisationalen Gestaltungsprozessen kreist.¹

1 Diese Frageperspektive speist sich also aus einer diskurstheoretischen Perspektive und und nutzt hierfür Elemente der Foucaultschen Methodologie der Archäologie des Wissens (Foucault 1992). Mit der Frage „Wer spricht“? werden die Orte, Instanzen und Sprechpositionen, das „Wo“ der Erzeugung von Wissen im Diskurs erschlossen. Mit der Frage nach dem „Was“ wird das Wissen des Neuen, die Konzeptionen und Denkhorizonte, die epistemischen Einbettungen und Konnotationen des Wissens untersucht. Die Frage nach dem „Wer“ adressiert schließlich die Frage nach den Akteuren des Neuen in normativen Wissensordnungen. Die Frage nach dem „Wie“ schließlich wirft den Blick auf die Praktiken und Funktionen des Wissens im Diskurs und den institutionellen Gefügen (Weber 2013). Die Untersuchung der Dispositive des Neuen ist schließlich darauf ausgerichtet, der zugrundeliegenden Funktionslogik eines Diskurses auf die Spur zu kommen. Damit geht dieser Fragehorizont also nicht von einer „epochalen“ und auf gesellschaftliche Totalität hin orientierten Analyseperspektive aus. Mit Foucault gedacht geht es hier um die materiale Analyse von Rationalitätstypen und ihrer vielfältigen Wirkungen, der „Deplatzierung und Transformationen von Begriffen, der Konstitutions- und Gültigkeitsfelder, die aufeinander folgenden Gebrauchsregeln, die theoretischen Milieus der Herausarbeitung in seinen mikroskopischen und makroskopischen Abstufungen (Foucault 1992, S. 11). Foucault kommt es eben nicht darauf an, die Einheit eines Werks, eines Buchs oder Texts – also entlang von Dokumenten – zu untersuchen. Die Analyse richtet sich

2 Gestaltung in offenen Kontexten

Im Kontext von Globalisierung, Beschleunigung, einem dauerhaften Innovationsimperativ (Braun-Thürmann 2005, S. 96f.) erhält die Frage des Neuen, des Wandels und der Erneuerbarkeit immer größere Bedeutung. Diskurse der Zukunft und der Innovation, der Kreativität und des Wandels werden damit Thema und Gegenstand organisierter Systeme (Araya und Peters 2010; Peters et al. 2010) im regionalen Setting ebenso wie jeder einzelnen Organisation. Die aktuelle erziehungswissenschaftliche Diskussion zeigt dabei auf, dass Gestaltung in offenen Kontexten geradezu zu einem zentralen Paradigma der Innovation und des Wandels wird (siehe auch den Beitrag von Michael Peters in diesem Band). Gestaltung in offen Settings (Peters und Roberts 2011) und das „Systemdenken“ werden zu einem globalen Innovations-, Veränderungs- und Gestaltungswissen (Murphy et al. 2010, S. 7; Ginsburgh und Menger 1996). Gestaltungs- und entwerfsförmiges Handeln wird insbesondere hinsichtlich seiner konkreten methodischen Modellierungen offener Lern- und Begegnungsräume als „global wanderndes“ Veränderungswissen, als „travelling ideas“ (Czarniawska und Sevón 2005) rekonstruierbar. Dieses – sich universalisierende (Weber 2005) – Gestaltungswissen verankert sich in organisationalen Programmen, Strategien und Konzepten sowie in Maßnahmen und räumlichen Arrangements der Personal- und Organisationsentwicklung ebenso wie des Innovationsmanagements und der organisationalen Zukunftsgestaltung (Weber 2013). Es materialisiert sich in methodischen Interventionen des Organisierens.

Untersuchen wir solche methodischen Strategien und Konzepte organisationaler Gestaltung und Veränderung, so fällt zunächst auf, dass diese sich im Zuge des Design-Diskurses einer zunehmenden Aufmerksamkeit erfreuen. Waren sie in der Vergangenheit eher Gegenstand praktischer Debatten und einer akademischen Untersuchung nur selten würdig befunden, werden sie zunehmend – von affirmativer ebenso wie von kritischer Seite – mit Akzeptanz und Interesse aufgegriffen. Dies hat seine Berechtigung: Methoden des organisationalen Wandels sind zentral, wenn es um die Untersuchung organisationaler Wissenskulturen geht, stellt doch die Change- und Innovationsmethodik die mikrologische Programmatik und Praxis intentionaler Veränderung im Organisieren dar.

Während also traditionelle Ansätze auf dem Innovationsmuster linearer Innovationsketten beruhen, damit auch eher sequenziell und nur an Teilsystemen und eher isolierten Themenstellungen ansetzen, oftmals expertenbasiert arbeiten, indem sie Produktentwickler, Berater, Marktforscher und andere Experten einbeziehen und eher der Vorstellung der Plan- und Steuerbarkeit folgen, setzen sys-

auf das Monument (Foucault 1992, S. 15), das einen Diskurs in Gang setzt, aktualisiert und organisiert.

temische Innovationsansätze nicht an einer „kettenförmigen“, sondern an einer netzwerkförmigen Struktur an (Braun-Thürmann 2005; Weber 2005). Innovieren ist damit als offener Prozess der Ideen- und Zielentwicklung angelegt, der lösungsorientiert ansetzt. Hier wird insbesondere auch Multiperspektivität fruchtbar gemacht, die durch die Partizipation von Betroffenen, Nicht-Experten und Laien erzielt wird. Der Innovationsprozess vollzieht sich somit in der kontextuellen Regulierung und Bearbeitung des Neuen. Damit wird auch weniger von gesteuert, als von emergenter Kreativität ausgegangen. Das gesamte Paradigma geht von der Grundannahme des NichtWissens und der Ungewissheit aus (Bunker und Alban 1996; Weber 2005; Peters und Roberts 2011). Welche Relevanz entfaltet diese übergreifende Tendenz und Akzeptanz „offener“ Zukunfts- und Innovationsprozesse? Welche „Oberflächen des Auftauchens“ identifizieren wir im gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs? In welchen Kontexten wird sich die Akzeptabilität und Anschlussfähigkeit besonders darstellen, wo weniger? Die Untersuchung der Methodik offener Innovations- und Gestaltungsprozesse zeigt sich verbunden mit institutionellen Feldern – in denen unterschiedliche Akteure spezifische Ziele verfolgen, Strategien und Werte vertreten. Diese Methodik läßt sich in einer Diskursperspektive und im Sinne der „Archäologie des Wissens“ (Foucault 1992) erstens auf die gesellschaftlichen „realen“ Beziehungen, zweitens auf die „reflexiven Beziehungen“ wissenschaftlicher Diskurse und drittens auf die „diskursiven Beziehungen“ beziehen. Auf dieser letzten – im Regelfall eben nicht im Diskurs selbst adressierten und explizierten Ebene wird nach der inneren Systematik eines „platzanweisenden Wissens“ gefragt, hier geht es um die Modalform und Regel, nach der ein Diskurs organisiert ist.

Untersuchen wir also zunächst verschiedene Muster und Instanzen des Neuen und fragen nach differenten Wissenskulturen des Design. Zunächst wird der aktuelle „Hype“ um Design-Thinking als Methode des Entwerfens und der Gestaltung diskutiert (Kapitel 3), dann am (organisations-)pädagogischen Diskurs der Großgruppenverfahren eine deutlich andere Konnotation sozialer und organisationaler Gestaltung umrissen (Kapitel 4) und eine dritte Modellierung der Gestaltung im Modus der mindfulness und der Transformation des Selbst (Kapitel 5) vorgestellt. Abschließend sollen die drei Wissenskulturen der Gestaltung auf ihren Stellenwert und ihre Relevanz hin untersucht werden (Kapitel 6).

Bringen wir die oben eingeführten Fragen nach dem „Wo“, dem „Was“, dem „Wer“ und „Wie“ zur Anwendung, um die Situiertheit und Verortetheit des Wissens genauer zu untersuchen, so zeigt sich hier, dass die Orte und Instanzen dieses „wandernden Wissens“ ihre jeweilige Spezifik in der Ausgestaltung des Design-Wissens aufweisen.

3 Change by Design? Design-Thinking – der Hype

In den letzten 20 Jahren läßt sich eine deutliche Zunahme von Publikationen zu „Design Thinking“ beobachten. Der aktuell noch stark praktisch orientierte Diskurs um Design-Thinking (Brown 2009) ist prominent vertreten durch seinen Protagonisten Tim Brown, der Geschäftsführer und Präsident des führenden und global agierenden Marktforschungs- und Ideenentwicklungsinstituts IDEO, das sich als eines der zehn innovativsten Unternehmen der Welt präsentiert. IDEO wurde berühmt durch sein Design für die erste Maus für „Apple“ und den Palm V. Tim Brown wird damit zum Trendsetter und globalen Diskursagenten einer nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungs- und Innovationskultur. Die deutliche Zunahme an Publikationen bezieht sich vor allem auf Praxisliteratur (Brown 2009; Brown und Katz 2009 Lockwood 2010; Verganti 2009), wenn sich auch – wie oben kurz umrissen wurde – zunehmend durchaus auch der wissenschaftliche Diskurs der Thematik zuwendet.

Beobachten läßt sich auch die Institutionalisierung des Design Thinking in der Wissenschaft und in Universitäten und Hochschulen. Die „Design School Stanford“ – eng verknüpft mit der Privatwirtschaft und mit IDEO – stellt den Prototyp dar für Potsdams „D-School“, die nach dem gleichen Prinzip aufgebaut ist. Sie wurde 2007 vom Milliardär Hasso Plattner – dem Besitzer der Firma SAP – gegründet (Plattner et al. 2009). Weitere Studiengänge sind im Entstehen begriffen. Neben der Institutionalisierung in Form von Hochschulen und Studiengängen, ist „Design“ zunehmend zu einem „Buzzword“ in der aktuellen Change- und Innovationsliteratur geworden (Ambrose und Harris 2010; Belsky 2011). Als dritter Indikator der Institutionalisierung ist zu erkennen, dass hier ein ganzer neuer Markt der Unternehmens-, Change- und Innovationsberatung entsteht.

Die Frage nach dem „Wo“ als Ausgangspunkt der Analyse von Innovations- und Gestaltungswissen (Weber 1998) bezieht sich hier also deutlich erkennbar auf die Welt technologischer und marktnaher Innovationen: So will die D.School mit dem Konzept einer Universalmethodik des Entwerfens verschiedene relevante Disziplinen erreichen und systematisch Inter- bzw. Transdisziplinarität generieren. Sie nutzt den Lernkontext einer Hochschule für Produktentwicklung und -design. Das Ziel dieser Vernetzungs- und Entwurfskontexte ist auf Industrie und Ökonomie hin fokussiert. In diesem Horizont anwendungsorientierter und industrienaher Publikationen finden sich entsprechende Schriften der Potsdamer D.School, die gemeinsam mit der Stanford D.School die über die Beratungsbranche hinausgehende Institutionalisierung markiert. Plattner et al. (2009) geben Einblick in diese institutionelle Praxis des Design-Thinking, die sich dem Ziel verpflichtet, „Innovation zu lernen und Ideenwelten zu öffnen“, vielfach bezogen auf die Entwicklung und Gestaltung von Produkten, seltener von Prozes-

sen oder auch sozialer Innovationen. Orte und Instanzen dieses Designwissens sind die entsprechenden „innovation labs“ der Industrie.

Mit seinem vielrezipierten Buch „Change by design“ wirft Brown (2009) die Frage auf, wie Design-Thinking Organisationen transformieren und Innovation inspirieren kann. Design Thinking sei mehr als „Style“, insofern es hier um nachfrageorientierte Perspektiven gehe, die ins Zentrum des Design-Denkens gestellt werden müssten. Dies bedürfe einer „mental Matrix“ und eines Prozesses, der mit dem Prinzip des „Rapid Prototyping“ arbeite und systematisch analysierend ebenso wie kreativ erschließend ansetzt, indem er die Dimension der Erfahrung und Prüfung der gefundenen Lösungen und Möglichkeiten untersucht. Lösungen und Prototypen sollten dabei auch in organisierte Systeme vermittelt werden. In der Hinwendung zu einem ethischen Impuls fordert Brown aber auch die Notwendigkeit eines neuen „sozialen Kontraktes“ und betont die Notwendigkeit systemischer Denkperspektiven und eines „Design Activism“ für globale Lösungen jenseits einer rein ökonomischen Orientierung hin zu einer integrierten Rationalität.

Die Frage nach dem „Was“ der hier gegebenen Wissensbestände analysiert das Verfahren des Design-Thinking in seinem Anspruch als Universalmethodik organisierter Entwurfsförmigkeit und der Gestaltung. Hier geht es um die systematische Auswertung von Erfahrung in multiperspektivischen Analysesettings – darüber hinaus aber vor allem auch um das Entwerfen, die generative Ideenpraxis als Grundlage für die Gestaltung des Neuen. Die Problemdefinition ist nicht schon vorhanden, sondern erst noch zu generieren. Die räumliche Inszenierung von Design-Thinking am Beispiel der D.School Potsdam zeigt, dass hier Multiperspektivität in gemischten Gruppen wichtig ist, dass die Settings informell inszeniert und ausgestaltet werden. Hybrid arrangierte Räume, temporalisierte, sequenzielle und simultane Zeitarrangements inszenieren Multiperspektivität und Kreativität. Die Blickrichtung dieses Gestaltungswissens ist auf die Generierung von Ideen für Produktentwicklung hin orientiert. Innovation zielt auf Prototypen der Objekte und Prozesse, die anforderungsgerecht, marktfähig und verkaufbar sind. Das Gestaltungswissen bezieht sich auf „materielle“ Rekombinationen und neue Arrangements der Innovationstätigkeit.

Von den Oberflächen der Produkte (Ambrose und Harris 2010) hin zum Modus der Gestaltung einer Wissenskultur beansprucht Design-Thinking, auch die Ebene der Intervention in Sinnstrukturen zu adressieren (Verganti 2009). So wird gefordert, der „Design-Diskurs“ müsse im Horizont kultureller Produktion verstanden werden. Hierfür seien die unterschiedlichsten „Interpreten“ dieser Welt – also alle relevanten Stakeholder – einzubeziehen in den Prozess der Analyse, der Visionierung, des Entwerfens und Gestaltens. Autoren wie Lockwood (2010) verweisen auf den hiermit verbundenen integrativen Denkmodus und auf

neuronale Aspekte integrierten rechts- und linkshemispherischen Denkens. Das Subjekt („*Wer*“) wird quasi im Sinne eines unternehmerischen Subjektes und eines neuronalen Netzes modelliert (Rose und Abi-Rached 2013). In diesem normativen und appellativen Diskurs wird die hier angesprochene Dimension der Subjektivierung (Guillibeau 2010) als „art of nonconformity“ ausformuliert. Die Konturen des hier entworfenen kreativen, innovativen und schöpferischen Subjekts verweisen bereits auf Nonkonformismus als Norm (Heubel 2002; von Osten 2003).

Auch die Frage nach dem „*Wie*“ des Gestaltungswissens läßt die Spezifik dieses diskursiven Arrangements und der Einbettung des Gestaltungswissens aufscheinen. Gestaltung akzentuiert sich hier im Sinne „praktischer Experimente“, die als rationale, quasi-wissenschaftliche und technische Versuchs- und Entwurfsanordnungen realisiert werden. Entwurfsprozesse werden in einem Horizont rationaler Erfassung, Verobjektivierung und systematischer Steuerung angelegt. Als algorithmische Ideenfindungstechnik werden Parameter generiert, die auf der Makro-Ebene vorab definiert werden: So sollen die zu erarbeitenden Lösungen z.B. „durchführbar“ und „realisierbar“, den rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen und marktfähig sein. Entlang dieser Prüfkriterien werden instrumentell möglichst viele Lösungsvorschläge für eine Problemstellung generiert. Methodik und Struktur des Entwurfs folgt einem eher ingenieurhaften Modus der Entwurfsmethodik. Der übergreifende Anspruch als „Problemlösemethode“ verweist auf die Annahme einer Einheitlichkeit von Entwurfsprozessen auch in unterschiedlichen Disziplinen und Kontexten. Als „Entwurfsmethode“ beansprucht dieser Zugang als „Design Method“, ein vergleichbares systemisches Muster auf unterschiedliche Kontexte und Gegenstandsbezüge anlegen zu können. Mareis (2011, S. 37ff) markiert dieses Muster als ein dominantes Muster des Design Methods Movement der 1960er Jahre, in dem sich Design-Thinking als Synthesewissen und übergeordnete Grammatik für die Problemstellungen des Entwerfens versteht und eine systematisierte Design-Methodik bereitstellt. Statt eines primär ex-post-erfahrungsbasierten Lernens soll die Entwurfsmethodik einen generalisierten Problemlöseansatz bieten, der Design als planendes Handeln ermöglicht. Das hier akzentuierte Gestaltungswissen steht für eine rationalistische Projektierung und einen explizierbaren Prozess.

Auch wenn Begriffsschöpfungen wie „designerly ways of knowing“, „design knowledge“ oder „design thinking“ auf die Unschärfe des Design-Konzepts verweisen, so beansprucht diese Spielart des Designs durchaus doch den Status einer „autonomen Wissenskultur“. In der hier umrissenen Qualität folgt diese jedoch eher einem technokratischen Ansatz, der auf rationalistische Weise Lösungen generieren will. Wissenschaftliche Techniken und Wissensbestände werden in Gestaltungsprozesse integriert. Das Design wird „rationalisiert“ im Kontext

komplexer Welten und eines strategischen Diversity-Managements. Dieses hebt auf technisches, analytisches, sachbezogenes Sehen ab und schreibt sich in einen materialistisch-physikalischen Innovationsdiskurs ein. Eingelagert in dieses systemische, rationale und wissenschaftlich-technokratische Modell der Gestaltung ist eine Vorstellung des Designers als omnipotenter Optimierer, der Experte für die Problemlösung ist.

	Komplexität materieller Oberflächen: Produktentwicklung und Kreativität
Wo? (Orte und Instanzen des Neuen)	„Innovation Labs“ in der Industrie
Was? (Wissen des Neuen):	Produktentwicklung von „Ideen“ zur Innovation; Prototypen der Objekte & Prozesse „by demand“ Orientiert an Strukturen und Prozessen
Wer? (Akteure des Neuen)	Multiperspektivität & Strategisches Diversity Management
Wie? (Praktiken & Funktionen des Neuen)	Technisches, analytisches, sachbezogenes Sehen Rekombination; dynamisches Design, Mediale Infrastrukturen
Strategie des Neuen	Produkt-Kreation & Design und Diffusion eines materialistisch-physikalischen Innovationsdiskurses

Tabelle 1: Wissenskultur produktbezogenen Designs

Ein ganz anders diskursives Leitmotiv und ganz andere Verhältnisbestimmungen von Design und Wissen lassen sich in der differenten Wissenskultur des Design und der Gestaltung auffinden, wie sie sich im Kontext der Großgruppenverfahren zeigt. Großgruppenverfahren finden im deutschen Sprachraum seit Mitte der 1990er Jahre Anwendung und haben sich am Markt der systemischen Organisationsberatung – und allmählich auch in den organisationalen Wandelstrategien – zunehmend institutionalisiert (Weber 2005). Ihr „Hype“ am Beratungsmarkt ist vollständig abgeklungen und hat die Bühne für die neue „Management fashion“ (Jackson 2001) des „Design-Thinking“ als gänzlich „neuer“ Innovationsstrategie freigemacht. Im Zyklus der Managementmoden sind Großgruppenverfahren also

Organisation und das Neue

Beiträge der Kommission Organisationspädagogik

Weber, S.M.; Göhlich, M.; Schröer, A.; Schwarz, J. (Hrsg.)

2014, VIII, 386 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03733-8