

Digital Design Jahrbuch 2023

BAUHAUS

bitkom

Herausgeber

Bitkom e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.
T 030 27576-232 | f.termer@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digital Design

Layout

Anna Stolz | Bitkom e.V.

Titelbild

Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.

Copyright

Bitkom 2023

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Der Aufschwung von Design Thinking lädt zum transformativen Lernen ein.

Dr. Andrea Augsten | Designforscherin und Innovationsmanagerin im BMZ digilab, Vorständin der Deutschen Gesellschaft für Designtheorie und -forschung

Auszug aus dem »Jahrbuch Digital Design 2023«

Das vollständige Jahrbuch finden Sie unter:

↗ <https://www.bitkom.org/Digital-Design-Jahrbuch-2023>

Der Aufschwung von Design Thinking lädt zum transformativen Lernen ein.

Dr. Andrea Augsten | Designforscherin und Innovationsmanagerin im BMZ digilab, Vorständin der Deutschen Gesellschaft für Designtheorie und -forschung

Design Thinking ist zu einem Modethema geworden, mit dem Organisationen gerne ihre Zukunftsorientierung betonen. Dennoch bleibt das Verständnis an vielen Stellen vage. Die digitale Transformation hingegen benötigt dringend die Perspektive von Nutzer:innen und ihren Bedürfnissen, um ihre Technologiedominanz zu überwinden. Für einen ganzheitlichen und nachhaltigen Wandel braucht es beides: den Menschen als Handelnden und Nutzenden ebenso wie technologische Lösungen, die Veränderungen unterstützen. Technischer Fortschritt allein als Anstoß zur Verhaltensänderung greift zu kurz. Design Thinking basiert auf dem Prinzip, den Menschen in den Fokus zu stellen. Daher klingt es logisch, es zu verstehen und auf strategischer Ebene anzuwenden, um für eine gesellschaftliche und nachhaltige Transformation zu sensibilisieren.

Jedoch führt die Diffusität eines Modethemas wie Design Thinking, verbunden mit einer mangelnden Sensibilität für und Adaption an das Umfeld, indem es angewendet wird, aktuell zu einer lediglich geringen Berücksichtigung des Beitrags von Design (Thinking) in der digitalen Transformation. Dieser Beitrag soll daher Licht ins Dunkle bringen und neue Perspektiven eröffnen, wie Design Thinking verstanden werden kann, um seine Stärke – den Mensch in den Fokus zu stellen - innerhalb der digitalen Transformation besser einzubringen.

Design Thinking diffundiert zwischen Theorie und Praxis

Der Erfolg von Design Thinking ist stark von wirtschaftlichen Ansätzen und der Managementtheorie der 2000er geprägt. Darin weckt das Kernprinzip der Nutzer:innen-zentrierung als Umsatzbooster besonderes Interesse. Die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die wahre Probleme potenzieller Nutzer:innen lösen, versprechen erfolgreich zu werden und damit den Unternehmensgewinn zu steigern. Im Design begann der theoretische Diskurs bereits in den 1950er Jahren im angelsächsischen Raum. Im Design-Diskurs wurde Design Thinking als eine Art Haltung verstanden, fand jedoch wenig Anwendung in der Praxis. Das liegt vermutlich nicht zuletzt daran, dass die Tradition der Designdisziplin von Werten und Prinzipien spricht, die das Umfeld und alle Betroffenen und Beteiligten im Sinne der Ganzheitlichkeit mit einbezieht. Damit wird davon ausgegangen, dass jede Situation, jedes Problem und jede Organisation einzigartig ist. Der Designdiskurs verzichtete auf die Reproduzierbarkeit,

die jedoch in vielen Managementschulen als Erfolgsfaktor in managerialen Narrativen gilt. Design Thinking wird in theoretischen Diskursen also aus der Sicht des jeweiligen disziplinären Narrativs von Management und Design verstanden, also unterschiedlich. Für die digitale Transformation scheint dies relevant, um bei allen technologischen Lösungen die Perspektive, Bedürfnisse und Umgangsweisen von Nutzer:innen gleichwertig zu integrieren, um die Lösungen sinnhaft erfolgreich werden zu lassen.

In der Praxis entwickelte sich im letzten Jahrzehnt jedoch ein Design Thinking-Verständnis, das sich deutlich an den dominierenden Narrativen der Wirtschaft orientiert. Die erwähnte Unterschiedlichkeit zwischen Design und Management wird vernachlässigt, stattdessen wird es primär als methodisches Mittel zum Zweck einer Zielerreichung propagiert. Als mögliches Ziel der Anwendung werden vielfach vage Begriffe, wie Fortschritt in der Digitalisierung, Modernisierung der Arbeitsweisen und eine generische Zukunftsfähigkeit als gegenwärtige komplexe Herausforderungen angeführt. Die komplexen Dynamiken des Wandels und die damit volatilen Anforderungen scheinen dabei mit etablierten Ansätzen kaum erreichbar. Eine Sichtweise, die eine Offenheit für neue Ansätze wiederum förderte – und als ein Aspekt gilt, warum Design Thinking diesen Aufschwung erlebt(e).

Die Entwicklung in der Praxis

Ähnlich wie Agilität und Scrum, erhielt Design Thinking Einzug in Organisationen mit dem Versprechen als Beschleuniger des Wandels zu fungieren. Seit etwa 2009 entstehen in der deutschsprachigen Praxis, basierend auf den Schulungsformaten der d.school am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, vielfältige Zertifizierungen und Anbieterstrukturen. Sie verbreiten die These, Design Thinking sei für jede:n erlernbar. Design Thinking wird als eine niederkomplexe, schnell erlernbare Methode zur kreativen Ideenentwicklung propagiert. Beratungsunternehmen promoten es ebenso als Werkzeug und Methode, die durch lineare Prozessschritte erfolgreich ist und dabei die Kreativität eines jeden anregt. Die damit einhergehende Toolisierung zeigte sich in diversen Methoden und Technikanleitungen.

Die Eintrittswege von Design Thinking in Unternehmen und Institutionen sind mannigfaltig, dennoch zeigen sich Muster: Überwiegend werden Mitarbeitende in ein- bis mehrtägigen Formaten geschult. Sie erlangen in diesen Trainings jedoch zu wenig Erfahrungswissen, um für die spätere Anwendung eine Form der Sicherheit im Umgang mit Intuition und Offenheit im kreativen Kontext zu spüren. Der Transfer in die reale Arbeitsumgebung wird zur Hürde: Räumlichkeiten für Zusammenarbeit sind rar, Arbeitsmaterialien fehlen und besonders die Narrative eines Unternehmens widersprechen solchen, die Design Thinking propagiert. Während in der Schulung u. a. Kollaborieren, das umfassende Verstehen des Problems und das Lernen durch Ausprobieren im Vordergrund stehen, basieren viele Organisationen auf Prinzipien der Arbeitsteilung und individuellen Verantwortlichkeiten. Die Mitarbeitenden sind es kaum gewohnt iterativ zu arbeiten, sondern folgen einem »Richtigkeitsanspruch«, der häufig die Möglichkeitsräume von Beginn an klein hält. Statt Auszuprobieren fordern die Narrative eine Planungssicherheit, die vorab Zeit braucht und Aussagen beinhaltet, die zu einem späteren Zeitpunkt aufgrund weiterer Erkenntnisse verändert werden (müssten). Diese häufig gegenteiligen Prinzipien und Narrative, die seit

Jahrzehnten in einer Organisation leben und genährt werden, zu verändern, scheint eine kaum überwindbare Hürde.

Die Rolle von sogenannten »Change Agents« – Mitarbeitenden, die über ein tiefgreifendes Verständnis von Veränderungen, Resilienz und neuen Arbeitsweisen verfügen, versucht dem Abhilfe zu schaffen. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig eine kurze Halbwertszeit dieser Mitarbeitenden und sie verlassen das Unternehmen nach einem überschaubaren Zeitraum. Dies deutet möglicherweise darauf hin, dass ein Arbeiten in einem Umfeld, welches nach anderen Prinzipien und Kulturen funktioniert, als herausfordernd oder auch wenig sinnstiftend empfunden werden kann. Ihr Beitrag zum Wandel entspricht dann eher einem Impuls oder einer Intervention – ihre Expertise, die Sichtweise aller Beteiligten einzubringen, kann nicht nachhaltig in Wert gesetzt werden und zerbröckelt förmlich an der Technikzentrierung der Organisation.

Auf einer individuellen Ebene zeigen die Einführungen von Design Thinking zwar durchaus Veränderungen, indem vorhandene Arbeitsweisen erweitert werden und auch das Haptische Einzug erhält – wie beispielweise im Prototyping. Ebenso regen die veränderten Arbeitsweisen zur Reflexion an und zeigen auf, wie limitiert etablierte Herangehensweisen partiell sein können. Die neue Sprachlichkeit – neben aller Kritik an Anglizismen etc. – schafft neue Anknüpfungspunkte und bildet Vermittler:innen aus. Sie zeigen einen neuen Möglichkeitsraum auf, der gestaltet werden kann, oder deuten diesen zumindest an. Durch die Arbeit mit Design Thinking werden die Menschen sicherlich sensibilisiert. Die enge Verknüpfung von Analyse und Lösung hat eine wichtige Auswirkung auf die Transformation – den die Designdisziplin seit jeher in sich vereint.

Die Design-Community kritisiert seither dieses verkürzte Design Thinking Verständnis, da es besonders die Relevanz von Intuition und Erfahrungswissen vernachlässigt. Ihre Kritik verbleibt jedoch oft innerhalb der Community. Die Ausgestaltung von Design Thinking in der Praxis übernehmen andere. Die Perspektive des Menschen in der digitalen Transformation und beyond, erlebt in Praxis somit auch eher einen Moment, den es auszubauen gilt.

Der Beitrag von Design Thinking im digitalen Wandel

Die digitale Transformation des privaten und öffentlichen Sektors ist dennoch in vollem Gange, auch wenn die gegenwärtige Strategie der Bundesregierung weitestgehend von Digitalisierung spricht. Dabei kann leicht der Eindruck gewonnen werden, es handle sich in erster Linie um eine Technikzentrierung, mit technischen Lösungen, IT-Dominanz, Datensicherheit und vielen weiteren Aspekten. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, dass all diese Lösungen von Menschen gestaltet und benutzt werden. Umso verwunderlicher, wie zurückhaltend die gesellschaftliche Perspektive – also, die der Menschen, die unsere Gesellschaft sind - verstanden und gleichwertig zur Technik in Lösungskonzepte integriert wird.

Interessant dabei ist die mögliche Parallelität zum Nachhaltigkeitsdiskurs, in dem Menschen als Handelnde in der Betrachtung lange vernachlässigt wurden, bis die Erkenntnis eintrat, dass veränderte Verhaltensweisen ein zentrales Element des Wandels darstellen. Wiederholt sich dieser Vorgang hier? Was wurde gelernt?

Interessant sind dabei zwei Dinge: Der aktuelle gesellschaftliche und sozio-ökonomische Transformationsdruck widerspricht einerseits der dominierenden Technikdominanz und der disziplinären Abgrenzung, die in der Praxis längst überkommen ist, weil dort interdisziplinäre, multiperspektivische Teams kollaborativ zusammenarbeiten. Andererseits ist die Designdisziplin (ebenso wie andere) aufgefordert, integrativ(er) in Theorie, Ausbildung und Praxis umzudenken. Was braucht es also? Und wie können Designer:innen diesem Bedarf nachkommen?

Was nun? Einige Ansatzpunkte.

Ebenso lang wie der Zeitraum, in dem Design Thinking Aufmerksamkeit erhält, werden Vorschläge und Ideen verfasst, die helfen (sollen) diese Hürden zu überwinden. Dennoch einige Ansatzpunkte:

Design Thinking braucht ein »Warum« und »Worin«

In der gegenwärtigen Entwicklung der Praxis von Design Thinking, in der es als Toolbox und Methode verstanden wird, treten häufig zwei Dinge in den Hintergrund: Funktion und Kontext. Es wird kaum kritisch hinterfragt, was durch die Anwendung erreicht werden soll, um davon abhängig zu schauen, wie der aktuelle Kontext als Umfeld, in dem es angewendet wird, dies zulässt – anders ausgedrückt: Wie er tickt. Einleuchtend scheint, dass in einem kleineren, produktzentrierten und jungen Unternehmen, die Perspektive der Nutzenden bereits präsenter erscheint, als in Konzernen oder Ministerien, in denen Aspekte der Arbeitsteilung, Geschäftsmodelle und Bürger:innenzentrierung im Alltag eine andere Sichtbarkeit haben können. Dennoch hängen Funktion und Anwendungskontext von Design Thinking unmittelbar zusammen und beeinflussen sich wechselseitig – und sind in jeder Institution oder Organisation unterschiedlich. Zudem wirken in einer technologisch-dominierten Umgebung Offenheit, Intuition und Kreativität für viele zunächst irritierend. Die Mensch- bzw. Systemzentrierung und das Vereinen unterschiedlicher Perspektiven können sicherlich den Eindruck erwecken, dass eine Lösung, die allen Aspekten ganzheitlich gerecht wird, kaum möglich ist.

Zusätzlich provoziert Design Thinking diese Komplexität auch aus sich selbst heraus: Einerseits aus der Diffusität von Funktion und Anwendungskontext, andererseits in ihrer Wechselwirkung. Das bedeutet: Wenn das wünschenswerte Ziel, das durch die Anwendung von Design Thinking erreicht werden soll, konfus bleibt, bedingt dies, dass ebenso unklar bleibt, ob die Form der Anwendung sinnvoll und passend erscheint. Jegliche Form einer Transformation ist eine komplexe Aufgabe, bei der man nie genau weiß, welche Methode welches Ergebnis produziert. Zu diesem Ansatz passt Design Thinking gerade deswegen, da es selbst komplex ist und z. B. Intuition mit Analyse, Kreativität mit Techniken und Methode verbindet. Ergänzt man nun noch die Perspektive des Kontextes, also die individuellen Spezifika von Organisationen, Zusammenarbeitsmodellen und Narrativen, lässt sich erahnen, dass kaum theoretisch-planbar sein wird, wie die Anwendung von Design Thinking einen nachhaltigen Beitrag zur Transformation, speziell zur digitalen Transformation, leisten kann. Die Frage danach, was Design Thinking eigentlich genau ist, kann nur in Verbindung mit der Frage beantwortet werden, was durch die Anwendung von Design Thinking erreicht werden soll.

Designausbildung für Organisationsgestaltung

Aus Sicht der Designdisziplin gilt es daher, sich als Organisationsgestalter:innen mit einem neuen Anwendungsfeld auseinanderzusetzen. Während sich innerhalb der Disziplin Schwerpunkte, wie Kommunikationsdesign, Produktdesign und Interaktionsdesign (neben anderen) etabliert haben, ist die Gestaltung von Systemen wie Organisationen noch neu und fordert ein, komplexe, historische gewachsene Institutionen zunächst zu verstehen, bevor Lösungen gestaltet werden. Organisationen ebenso als ein Designprodukt anzusehen, zu analysieren, Probleme zu erkennen und basierend darauf Lösungskonzepte zu entwickeln, erweitert Kenntnisse und Aufgabenfelder für Designer:innen. Um mit Empathie Verständnis und Kenntnisse über Organisationen als Designprodukt zu gewinnen, bietet es sich an, die unterschiedlichen disziplinären Denkschulen im Curriculum zu ergänzen. Es gilt positiv herauszustellen, dass es dabei kaum ein Themenfeld gibt, das keine forschende Fragestellung für projektorientierte Curricula bietet. So ist es üblich als Studierender in Designstudiengängen Berührungspunkte mit Institutionen im öffentlichen Sektor, im Bildungssektor, Sportvereinen, Verlagshäusern, sozialen Trägern etc. zu haben. Das Projektstudium bietet also bereits eine Grundlage unterschiedliche Kontexte kennenzulernen, ebenso wie die Unterschiedlichkeit der Menschen, Strukturen und Herangehensweisen in diesen Bereichen. Die aufkommenden Fragestellungen, und damit einhergehend die Art und Weise sich diesen zu nähern, stärker zu verankern, wäre wünschenswert.

Integrativ = Systemisches Design

Der Aufgabenkanon für Designer:innen erweitert sich und wird ko-kreativ. Von der Gestaltung von Kommunikation, Produkt und Interaktion zur Organisationsgestaltung – anders ausgedrückt: während Tangibilität und Autorenschaft immer mehr verschwinden, nimmt der Grad an Facilitation, Befähigung anderer und Prozessdesign weiterhin zu. Während im Designstudium (häufig weiterhin) prototypische Lösungsmodelle und Nischenthemen die Semesterausstellungen und Portfolien bestimmen, fordert die Praxis ein systemisches Verständnis des Problems ebenso wie umsetzbare Lösungen. Oder werden sich Designer:innen weiterhin auf futuristische Interventionen beschränken (können)?

Innerhalb der Ausbildungsrichtung werden die Polaritäten zwischen Autorendesigner:innen und Menschen, die ein integratives, transformatives und damit disziplinübergreifendes Designverständnis haben, vermutlich auch mit zunehmender Digitalisierung nicht weichen. Das Autorendesign versteht sich womöglich als im digitalen Kontext autark agierende Spezialisierung und sieht seinen Beitrag darin, Interventionen zu gestalten, die anregend und zukunftsweisend wirken können. Die weitere Ausgestaltung des Digital Designs in Profilen kommt jedoch nicht ohne einen integrativen Ansatz aus, indem es die Menschen in der Gesellschaft mit seinen Bedürfnissen und Verhaltensweisen mit einbezieht, versteht und basierend darauf Lösungen entwickelt, die einen positiv- transformativen Beitrag innerhalb der digitalen Transformation leisten. Die zentrale Fragestellung lautet daher: Wie kann die Designdisziplin im Handeln und in seiner Ausbildungsstruktur seine Legacy der Kunst wertschätzen und (dennoch) Studierende dahingehend befähigen, einen integrativen, transformativen Beitrag zu leisten – *beyond Interventionen?*

Spannende weitere Fragestellungen sind somit auch innerhalb der Designdiskurse zu führen, um ein Bewusstsein für unterschiedliche Designströmungen und ihre Rahmenbedingungen zu schaffen. Das Design Method Movement der 1960er Jahre verfolgte eine Systematisierung des

Entwerfens und scheiterte an sich selbst. Inwiefern wiederholt sich das Phänomen, und welche neuen Erkenntnisse sind in 50 Jahren erworben worden? Wicked Problems, ein Konzept von Rittel und Webber aus den 70er Jahren könnte als Aspekt für Interdisziplinarität, tangible Arbeitsweisen und die enge Verknüpfung von Theorie und Praxis verstanden und revitalisiert werden. Inwiefern sich der Grundgedanke auf digitales Design übertragen lässt, wird explodiert – und darf dabei den Aspekt des Posthumanen Designs nicht übersehen. Posthumanismus bezieht sich auf eine Kritik des Humanismus und betont eine Veränderung unseres Verständnisses des Selbst und seiner Beziehung zur natürlichen Welt, zur Technologie, zur Biotechnologie und - in meiner Forschungsarbeit – zu Design und Artefakten. Das Design basiert zwar auf dem Verständnis des Menschen als eigenständiges, individuelles Subjekt. Ein modernes Verständnis der Umwelt, unserer Lebenswelt als System und unserer Beziehung zu fortschrittlicher Technologie sowie die Erkenntnis historischer Ungerechtigkeiten, die bestimmte Stimmen an den Rand gedrängt haben, beginnen jedoch, die zentrale Stellung des Menschen, wie sie traditionell in der natürlichen Ordnung verstanden wird, in Frage zu stellen. Daher ist es umso dringlicher, die Menschzentrierung als (mindestens) gleichwertig in der digitalen Transformation zu verstehen, um darauf aufbauend ganzheitliche, systemisch-sinnhafte Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen.¹

Weiterführende Literatur:

Augsten, Andrea (2022) Design Thinking in der Industrie. ([LINK](#))

Augsten, Andrea (2021) Design Thinking mitgestalten ([LINK](#))

Augsten, Andrea & Gekeler, Moritz (2018) Für einen Paradigmenwechsel in der Designlehre des 21. Jahrhunderts: Welche Haltungen braucht kollaboratives Design. 2018). *Bildungsperspektive Design. München: kopaed.*

Boland, R., & Collopy, F. (Eds.). (2004). *Managing as designing* (p. 298). Stanford, CA: Stanford business books.

JUNGINGER, Sabine; BAILEY, Stuart. Designing vs designers: How organizational design narratives shift the focus from designers to designing. *Designing for Service: Key Issues and New Directions*, 2017, S. 33.

JUNGINGER, Sabine. Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 2015, 18. Jg., Nr. 2, S. 209-226.

Peukert, D., & Vilsmaier, U. (2019). Entwurfsbasierte Interventionen in der transdisziplinären Forschung. *Interventionsforschung: Band 3: Wege der Vermittlung. Intervention-Partizipation*, 227-250.

Herlo, B., Ullrich, A., & Vladova, G. (2022). Verantwortungsvolle demokratisch nachhaltige digitale Souveränität. *Digitalisierung nachhaltig und souverän gestalten*, 66.

¹ Vorangestellt sei der unbedingte Hinweis darauf, dass die Frage danach, wer ist gemeint, wenn von Designer:innen gesprochen wird, überholt erscheint. Gegenwärtige Fragestellungen erfordern heterogene Teams, die eine Multiperspektivität mit sich bringen und Nutzer:innen und Betroffene ganzheitlich integriert werden, um Lösungen zu entwickeln, die Akzeptanz, Nutzen und Sinnhaftigkeit in der digitalen Transformation bieten.

Bitkom vertritt mehr als 2.200 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

Bitkom e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org

bitkom.org

bitkom