

Anhang Klaus Kuenen

Aus der Promotionsschrift „Disruptive Innovationen aus Designwissenschaftlicher Perspektive“ von Prof. Dr. Klaus Kuenen:

Design ist, wie ich etwas tue; meine intrinsische Motivation.

Nach dem Studium arbeitete ich einige Jahre in verschiedenen Agenturen, wie es sich für „Kreative“ gehört: Wir fingen morgens spät an, dafür hörten wir abends nicht mehr auf und zwischen-durch gab es kalte Pizza und am Wochenende Party.

Bei meinen letzten Stationen in der Agenturszene war ich jeweils mit dem Aufbau der Multimediaabteilungen betraut. Multimedia – so nannte man die mediale Entwicklung und Darstellung von Inhalten auf Computern in den 1990er-Jahren. Hier war alles technologisch wie kreativ so unkonkret und neu, dass wir selbst in der Agenturszene echte Exoten waren. Eine der aktuellen Fragen damals war: Wie gestalten wir eigentlich die „Buttons“ auf einer Website und ist das jetzt die „Homepage“ oder die „Startseite“?

Gegenüber Kunden und Auftraggebern wurde gerne der Habitus des Kreativen gepflegt. Tatsächlich war das auch eine Erwartungshaltung, der wir in dieser Zeit entsprachen, um eine Anschlussfähigkeit herzustellen. Das war wohl eher Instinkt als Strategie.

Wir mussten aber auch feststellen, wenn es ernst wurde – also ums Geld ging – waren wir nicht auf Augenhöhe mit den betriebswirtschaftlich ausgebildeten Gesprächspartnern auf der „anderen Seite“ des Verhandlungstisches.

Das Unbehagen gegenüber „den Wirtschaftlern“ hatte sich schon im Studium eingestellt. Es setzte sich hier nahtlos fort und wurde sogar noch verstärkt. Nicht nur, dass „die Wirtschaftler“ uns sowieso nie verstanden haben – jetzt redeten sie uns auch noch in unsere kreativen Entwürfe hinein und das mit dem wichtigsten aller Argumente: dem Budget.

Offenbar zogen sich die Kreativen der Agenturen in der Argumentation dann auf das „Künstlerische“ zurück. War es eine Fehlinterpretation? Oder wie Otl Aicher formulierte: „War Kunst (im Design) nicht insgesamt ein Alibi, um die Wirklichkeit denen zu überlassen, die sie beherrschen?“ Dass wir als Designer den Wirtschaftlern tatsächlich auf Augenhöhe begegnen, dieser Meinung war niemand in meinem Agenturumfeld. Diese – auch ausbildungsbedingte – Situation ist in der Literatur bereits erwähnt. So schreibt Héctor Solís-Muñiz: „Und indem sie es versäumen, sich in das gesamte Produkt Management einzubringen, wandern wesentliche Bestandteile des Designprozesses in andere Bereiche ab. Hinzu kommt, dass der Designer ausbildungsbedingt auch nicht die notwendigen Voraussetzungen mitbringt, um im Management tonangebend mitwirken zu können.“, Die entsprechende Selbstwahrnehmung und das resultierende Verhalten waren praktisch systeminhärent. Eine theoretische Auseinandersetzung fand nicht statt, wie Claudia Mareis es formuliert: Dass das ambivalente Verhältnis von Designpraxis und Designtheorie eben auch genährt wird, weil wissenschaftliche Forschungsergebnisse unter Designschaffenden oft nur wenig Anerkennung finden oder nur dann, wenn daraus ein unmittelbarer Nutzen für die Designpraxis erkennbar wird.

Methodisch wurden erfolgreiche Kampagnen kopiert.

Dazu kam ein Unbehagen den Ergebnissen kreativer Arbeit gegenüber: Wie sollte man den Erfolg der Arbeit bewerten? Über den Erfolg beim Kunden? An der Messlatte eines Designcouncils oder von Kreativwettbewerben? Vor dem Hintergrund designtheoretischer Lehre? Oder doch auf Basis betriebswirtschaftlicher Key-Performance-Indikatoren?

Mein Unbehagen hatte sich inzwischen zu einem hochgradigen Unverständnis entwickelt und ich beschloss, diese andere Welt kennen zu lernen und zu verstehen.

Ich nahm das Angebot einer kleinen Consulting-Agentur an und wurde für einige Jahre als Consulter an ein Change-Management-Projekt vermietet. Unter der Projektleitung und an der Seite von Andersen Consulting (heute: Accenture) lernte ich nun die Welt der Unternehmensberatung kennen. Die Welt aus Excel, Zahlen, Reportings, Issues, MS-Projekt, Soll-Ist, Meetings und Power-Point. Ein Kulturschock. Leere Schreibtische, Überstunden nur nach Freigabe, echte After-Work-Partys in Anzug und Krawatte.

Interessanterweise experimentierte Andersen Consulting damals schon mit interdisziplinären Teams, wie es bereits Ende der 1980er-Jahre in den Prinzipien des Design Thinking von IDEO formuliert wurde. So fand ich mich zeitweise im Team mit einer Konzertpianistin, einem Astrophysiker und einem Sprachwissenschaftler wieder, dazu noch zwei BWLer: eine großartige Erfahrung und auch ein wesentliches Merkmal der Designwissenschaft.

Nach einigen Jahren war die Restrukturierung abgeschlossen, die neuen Prozesse liefen, die neue Verwaltung stand, der Kunde spielte mit und hatte einige Tausend Mitarbeiter entlassen.

Damals wurde ich von meinen ehemaligen Kollegen aus den Agenturen oft gefragt, was das denn noch mit Design zu tun habe. Die Antwort fiel mir schwer. Ich hatte immer das Gefühl, das alles hat mit Design zu tun, aber es war jetzt daran, den Schritt vom Empfinden zum Wissen zu tun. Darüber wollte ich auch ins Verstehen kommen. Warum z.B. in der Wirtschaft so zielorientiert gearbeitet wurde und warum alle Kollegen aus der Wirtschaft immer auf eine Lösung fixiert waren. Eine Fixierung, die ich nicht nachvollziehen konnte und mit Blick auf den Projekterfolg sogar für problematisch hielt.

Mein Interesse am wissenschaftlichen Arbeiten konkretisierte 2001 sich in einem Promotionsvorhaben. Thema war die Akzeptanz erweiterter Realitäten (Augmented Reality) sowie die Orientierung in ihnen. Ein Modellprojekt des Kultusministeriums zur Promotion an Fachhochschulen in NRW. Nach einem Jahr Arbeit wurde das Thema als nicht relevant für die Forschung abgelehnt.

Ein Beratungsauftrag führte mich in die Welt des eCommerce und Onlinemarketing. Können sie sich vorstellen über das Internet Verlagsprodukte zu verkaufen? Ich konnte – und so stieg ich in dieses neue Thema ein und das wieder auf der Seite der Betriebswirtschaftler. Inzwischen war ja auch die Frage nach der Gestaltung der Button auf einer Website geklärt. Allerdings nicht über den Designprozess, sondern aus dem „Copy & Paste“ wirtschaftlich erfolgreicher Websites, die sich aus einem Excel-Sheet entwickelten. Wie Arne Scheuermann es formuliert: „Es wird die Tatsache zur Kenntnis genommen, dass Gestaltung in einer undefinierten schmutzigen (die sich um keine Methode schert) Form schon lange Einfluss auf die Welt nimmt.“

Ich fand mich in einem Team klassischer Verlagskaufleute wieder. Im Jahr 2002 war das Internet für sie nur eine störende Randerscheinung, damit verbundene mögliche Auswirkungen auf ihr Geschäft wurden negiert und ich sollte sie ansonsten gefälligst mit diesem „Online“-Thema in Ruhe lassen.

Nach dem sogenannten Dotcom-Crash an der Börse im Jahr 2002 war dies eine weitverbreitete Einstellung.

Allerdings hatten die großen Verlagshäuser inzwischen realisiert, dass ihrem Geschäftsmodell durch die Digitalisierung eine ähnliche Gefahr drohte, wie in den 1990er-Jahren der Musikindustrie. Diese mögliche Gefahr sah man aber erst in Jahrzehnten, also weit weg vom eigenen Erfahrungshorizont.

Ich baute ein Onlineshopportal auf. Dazu startete ich sämtliche Onlinemarketingaktivitäten. Nach kurzer Zeit war der Absatzanteil des Onlinebereichs auf Augenhöhe mit dem Anteil klassischer Marketingaktivitäten. Dann startete ich Social Media mit redaktionell betreuten Themenwebsites. Als ich das Projekt im Jahr 2011 verließ, lag der Absatzanteil des Onlinebereichs bei über 90 %.

Interessanterweise wurde immer noch klar getrennt zwischen „online“ und „offline“. Zuvor wurden alle vorhandenen Websites nach den Richtlinien der IT-Security eines DAX-Konzerns gehärtet und die Abrechnungsprozesse im Onlinemarketing revisionssicher ausgestaltet. Dies war ein weiterer Hinweis auf die Strukturen, die sich Unternehmen geben.

In diesem Zeitraum hatte ich immer wieder Kontakt mit Innovationen. Zum einen bewegte ich mich mit meinem Projekt selber innovativ in einem von klassischen Denkmustern geprägten Umfeld. Zum anderen war tatsächlich alles, was wir in den ersten Jahren des eCommerce taten und entwickelten, innovativ. Daneben hatte ich auch immer wieder mit Strukturen zu tun, die ein innovatives Handeln nahezu unmöglich machten. Diese Strukturen sah ich auch in Unternehmen anderer unterschiedlicher Branchen. Bei der Beschäftigung mit diesem Phänomen erkannte ich sukzessive Muster in der Reaktion auf Innovationen und begann, meine ersten Beobachtungen dazu zu überprüfen.

Um weitere Erfahrungen mit diesem Thema zu sammeln, startete ich einen Weblog mit dem Titel „Too big to succeed – über die Unfähigkeit großer Konzerne im Online Business zu gewinnen“. Dabei ging es mir um die Perspektiven und Erfahrungen der Konzernmitarbeiter, wenn diese – auch disruptive Innovationen – das eigene Unternehmen betrafen.

Inzwischen hatte sich der Begriff „disruptive Innovationen“ etabliert und wurde in der Wirtschaft beinahe inflationär benutzt: Jede Innovation musste disruptiv sein. Clayton M. Christensen hatte diesen Begriff durch sein Buch *The Innovator's Dilemma* geprägt und darin die Kategorie „disruptiv“ präzise herausgearbeitet.

Nach einem Jahr schloss ich den Blog und arbeitete das Thema für Vorlesungen an einer Hochschule auf. Daraus entwickelten sich Fragen, die sich ausschließlich aus Christensens betriebswirtschaftlicher Perspektive nicht mehr befriedigend beantworten ließen. Immer mehr drängten sich weitere nicht ökonomische Aspekte in den Vordergrund. Christensen hatte auf diese Aspekte bereits in seinem Buch *The Innovator's Dilemma* hingewiesen, aber dort nicht weiter ausgeführt.

Vor diesem Hintergrund übernahm ich eine Vorlesungsreihe zur „Unternehmenspsychologie“ an einer Hochschule. Ich wollte den StudentInnen vermitteln, dass es aus der Perspektive aus einem Unternehmen heraus, insbesondere bei Innovationen, die von außen kommen, immer auch zu einem Gefühl der Bedrohung kommen kann. Aber auch Veränderungen im Unternehmen können durchaus Gefühle der Angst auslösen. Eine wesentliche These meiner Vorlesungen polarisierte allerdings: Jede nachhaltige Problemlösung in Unternehmen beginnt mit dem Erkennen und dem Akzeptieren der eigenen Motivation und der des Gesprächspartners. Während einige Studierende dem folgen konnten, forderten die meisten Studierenden ein klares „Wenn-Dann“-Lösungsschema ein. Also die Beantwortung der Frage: Welches Tool muss ich als Vorgesetzter nutzen, wenn ein Mitarbeiter z. B. nicht genug leistet?

Inzwischen arbeitete ich am Thema „Digitale Strategie“ für unterschiedliche Geschäftsbereiche eines Großkonzerns. Dabei entwickelten wir Ideen zum Ausbau digitaler Geschäftsfelder. Sobald es jedoch um die Umsetzung dieser Ideen ging, tauchten Zweifel an der Effektivität der Strategien auf. Vorhandene Strukturen und Prozesse behinderten den Umsetzungsprozess. Im Grunde arbeitete

man immer noch in Prozessen und innerhalb von Strukturen, die bereits bei der Entwicklung von Produkten für nicht digitale Geschäftsfelder angewandt wurden:

Idee entwickeln (gerne auch Geistesblitz).

Idee mit Kennzahlen zum Markt (Umsatz) versehen.

Idee dem Management vorstellen dabei Stakeholder suchen.

Management entscheidet über die Umsetzung.

Umsetzung mit Pflichten- und Lastenheft.

Unschärfe als „zentrales Moment des Genialistischen“ zu sehen, „dass eben nicht der Ableitungslogik folgt, sondern immer erneut alles und sich selbst infrage stellt“ (nach Michael Erlhoff) war hier eben ausdrücklich unerwünscht. Einem möglicherweise wahrgenommenen Risiko, aus einer Unschärfe entstehend, wurde sicher mit einer zusätzlichen Berechnung begegnet, mit dem Ziel, es weiter zu minimieren.

Dieses Vorgehen unterstützt also wenige Projekte, deren Ideen durch irgendeine Inspiration entstanden. Diese Ideen wurden dann möglichst genau kalkuliert, mit einem Geschäftsplan ausgestattet und gestartet. Um es mit den Worten Joseph A. Schumpeters zu sagen: „Diese [Analysen] sagen uns niemals, was mit dem Objekt geschehen wird, sondern nur was geschehen würde, wenn sie [alle angenommenen Tendenzen] weiterhin wirkten, wie sie in dem Zeitabschnitt wirksam waren, den unsere Beobachtung umfasst, und wenn keine anderen Faktoren aufträten.“

Insbesondere bei IT-lastigen Projekten folgte dann die klassische Projektinitialisierungsphase mit umfangreicher Soll-Dokumentation im Vorfeld. Ein weiterer Hinweis auf die Strukturen, die sich Unternehmen geben, denn das Festhalten an den klassischen Methoden konnte ich mir bis dahin nur auf der Basis intrinsischer Motivation und Konditionierung erklären.

Während meines Sabbaticals 2014 begann ich mit meiner Promotionsschrift zum Thema: „Disruptive Innovationen aus Designwissenschaftlicher Perspektive“ mit diesem Absatz:

Immer häufiger verändern disruptive Innovationen etablierte Märkte. Dabei folgt dieser Innovationstypus in seiner Entwicklung nicht den etablierten Innovationsmustern. In diesem Zusammenhang sind auch die Akquisitionen großer Designagenturen durch führende Unternehmensberatungen seit dem Jahr 2013 zu sehen. Die Reduktion disruptiver Innovationen auf technische Machbarkeit greift zu kurz. Vielmehr verändert sich die Rolle des Designs im Gesamtprozess und somit auch die Rolle des Designers in Bezug auf disruptive Innovationen. Da eine umfassende designtheoretische Diskussion dazu bisher nicht stattfand, ist es ein Ziel der Arbeit, diese Diskussion anzustoßen. Die Betrachtung disruptiver Innovationen aus designwissenschaftlicher Perspektive führt zu einem umfassenderen Verständnis dieses speziellen Innovationstypus.

Ich konnte die Promotion Schrift 2017 erfolgreich verteidigen. Ein Jahr später kündigte ich und bewarb mich auf eine ausgeschriebene Professur an der HMKW.