

Humboldt-Universität zu Berlin
Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät
Institut für Sozialwissenschaften
Lehrbereich Wissenschaftsforschung

Seminar: 53137 – ‚hyper-organisierte‘ Hochschule.
Wintersemester 2019/20
Dozent: Dr. Roland Bloch

Zweiheit anstatt Einheit von Forschung und Lehre

Eine Untersuchung der Vereinbarkeit von Forschung und Lehre am
Beispiel des Unterrichtens der Innovationsmethode *Design Thinking* an
deutschen Studiengängen

Jan Zurwellen
Masterstudiengang Wissenschaftsforschung
Matrikelnummer: 594636
info.zurwellen@gmail.com
Berlin, 14. März 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Design Thinking: eine Innovationsmethode	4
3. Management-Moden	7
4. Design Thinking als Management-Mode	9
5. Unwissenschaftliche Management-Moden als wissenschaftlicher Gegenstand.....	14
6. Spaltung von Forschung und Lehre	21
7. Schluss und Ausblick.....	25
Appendix – Empirische Daten	27
8. Design Thinking an deutschen Hochschulen	27
Literaturverzeichnis.....	32
<i>Online Quellen</i>	34
Abbildungsverzeichnis	36

1. Einleitung

Das Angebot von Studiengängen und deren Inhalte wandeln sich, das ist selbstverständlich und gesichert durch die Freiheit der Lehre. Exemplarisch für die Studiengangsentwicklung ist dabei die Einführung der Innovationsmethode Design Thinking, welche im Fokus der vorliegenden Arbeit steht. Genutzt wird diese Methode von Unternehmen wie der Deutschen Bahn, UCB, Hochland, AOK, Sedus, Ratiopharm (vgl. HPI Academy c), Boehringer Ingelheim, SAP, Zeit Akademie, Teekanne, Bosch und Allianz (vgl. edb. d). Und nicht zuletzt hat sie Einzug in deutsche Studiengänge genommen.¹ Dabei ist zunächst unklar, inwieweit diese Entwicklung eine Veränderung von innen, als Anpassung an neue Gegebenheiten, darstellt, oder durch externen Druck begründet ist.

Da das Lehren von Design Thinking an Hochschulen sich kaum durch Akademisierung oder mittels Isomorphie der Organisationstheorie beschreiben lässt, analysiert die vorliegende Arbeit das Phänomen daher mithilfe der Theorie der Management-Moden unter Zuhilfenahme systemtheoretischer Erwägungen. Wie später belegt wird, kann Design Thinking als Management-Mode angesehen werden. Management-Moden müssen nicht selbst auf einer wissenschaftlichen Basis beruhen und können sogar bereits wissenschaftlich widerlegt sein, trotzdem oder gerade deswegen im Teilsystem Management aber ihren Zweck als Rationalitätsmythos erfüllen (Nicolai/Simon 2001: 514). Der Umstand, dass die Management-Mode Design Thinking nicht wissenschaftlich haltbar sein muss, wirft in Anbetracht der Tatsache, dass diese an Einrichtungen des Wissenschaftssystems unterrichtet wird, die Frage auf:

Aus welchen Gründen werden an wissenschaftlichen Institutionen wie Hochschulen Inhalte unterrichtet, die wissenschaftlich fragwürdig oder sogar unhaltbar sind?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage ist relevant für die Studiengangsentwicklung sowie allgemein für die Hochschulforschung, da sich an diesem Phänomen eine Spaltung von Forschung und Lehre zeigt, was dem Humboldtschen Bildungsideal – der Vereinbarung von Forschung und Lehre – widerspricht. Dabei grenzt sich diese Arbeit von anderer Forschung dadurch ab, dass die Gründe weder in den Veränderungen der

¹ Eine Suche mit dem Studiengangsverzeichnis „Hochschulkompass“ ergibt aktuell 14 Studiengänge mit Design Thinking-Bezug an deutschen Hochschulen (gesucht auf hochschulkompass.de am 18.11.2021). Weitere Ausführungen finden sich im Appendix.

Hochschulstrukturen durch Reformen wie dem Bologna-Prozess noch in der Anwendung von wirtschaftlichen Methoden in den Hochschulen selbst gesucht werden.

Diese Arbeit bringt dabei vier Elemente zusammen: Die Innovationsmethode Design Thinking, das Konzept der Management-Mode, die Theorien von Alexander T. Nicolai und Fritz B. Simon (2001) und das Humboldtsche Bildungsideal. Im ersten Abschnitt wird versucht, *Design Thinking* zu definieren. Daraufhin wird im zweiten Abschnitt die Theorie der Management-Moden vorgestellt und nachgewiesen, dass Design Thinking zu diesen gezählt werden kann. Nach dieser Prüfung kann die systemtheoretisch fundierte Arbeit von Nicolai und Simon, in der Management-Moden als Gegenstand von wissenschaftlicher Reflexion und nicht als wissenschaftlich fundierte Methoden betrachtet werden, herangezogen werden. Sie liefert auch die meisten Kritikpunkte, um die Innovationsmethode Design Thinking als unwissenschaftlich zu beurteilen. Als viertes Element dieser Arbeit wird schließlich das Humboldtsche Bildungsideal als Rahmen diskutiert, in welchem Design Thinking unterrichtet wird. Die Konklusion dieser vier Elemente soll die oben genannte Forschungsfrage beantworten. Abschließend wird ein Ausblick in mögliche Forschungsdesiderate gegeben.

Im Appendix wird anhand des Studiengangverzeichnisses *Hochschulkompass* der Umfang der Lehre von Design Thinking an deutschen Studiengängen abgeschätzt." Damit erfolgt eine erste Bestandsaufnahme, deren Ergebnisse mit der Forschung zu Design Thinking in nicht-deutschen Studiengängen verglichen werden sollen (Matthews/Wrigley 2017, Withell/Haigh 2013). Die Ergebnisse im Appendix sind im Zuge der Arbeit entstanden und flossen in die Hauptarbeit ein.

2. Design Thinking: eine Innovationsmethode

Nicht jeder Design-Prozess ist Design Thinking.² Die Innovationsmethode Design Thinking, die in dieser Arbeit betrachtet wird, ist eine spezifische Methodik mit eigenen Regeln, Tools und Zielen. Um zu klären, was Design Thinking ausmacht, werden in diesem Kapitel Beschreibungen von drei Perspektiven aufgezeigt, die eine Definition erlauben. Dabei wird nicht auf die kleinstmögliche Beschreibungsebene eingegangen. Einzelne Beschreibungen, wie z.B. ein Design Thinking-Seminar abläuft, sind in der Studie des Wissenschaftsforschers Tim Seitz (2017) über Design Thinking zu finden.

² Design Thinking bedeutet direkt übersetzt „Design Denken“, wobei „wie Designer*innen denken“ gemeint ist (vgl. Seitz 2017: 10). Fraglich ist, ob jeder Design Thinking-Prozess ein Design-Prozess ist.

Begonnen wird mit zwei Selbstbeschreibungen, zum einen von Tim Brown, der mit dem grundlegenden Werk *Change By Design* (2009) das Design Thinking bekannt machte, und zum anderen von der HPI Academy, einer Ausbildungsstätte für Design Thinker*innen des Hasso-Plattner-Instituts. Als Ergänzung und für den Kontrast folgt eine Fremdbeschreibung von Seitz.

Den Begriff „Design Thinking“³ übernahm Tim Brown von David Kelley, Professor an der Stanford Universität und Gründer der Design-Agentur IDEO mit Sitz im Silicon Valley (HPI Academy a; vgl. Brown 2019: 12). Brown sieht Design Thinking als ein „[...] set of principles that can be applied by diverse people to a wide range of problems“ (Brown 2019: 12 f.). Dabei soll die Mission sein: „[...] to translate observations into insights and insights into products and services that will improve lives.“⁴ (ebd.: 55). Anders formuliert soll das Leben verbessert werden, indem Probleme mit neuen Produkten und Dienstleistungen gelöst werden. Indirekt ausgeschlossen wird dabei eine Lebensverbesserung durch politische Veränderungen, Verzicht oder Bildung. Die HPI Academy formuliert es auf ihrer Website etwas zurückhaltender:

„Design Thinking ist eine **systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen** aus allen Lebensbereichen. [...] Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, [...] stehen **Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden** im Zentrum des Prozesses.“
(HPI Academy a, Hervorhebungen im Original)

Wie bei Brown ist hier das Herangehen an Problemstellungen der allgemeine Zweck von Design Thinking. In der ausführlichen Beschreibung der Methode überschneidet sich die HPI Academy ebenso mit Browns „diverse people“ wenn es heißt, dass einer der drei Erfolgsfaktoren von Design Thinking „multidisziplinäre Teams“ seien; die anderen beiden Faktoren sind „variable Räume“ und der „Design Thinking-Prozess“ selbst (ebd.). Dieser Prozess wird von der Academy als ein iterativer Ablauf von insgesamt sechs Phasen beschrieben: (1) Verstehen, (2) Beobachten, (3) Sichtweise definieren, (4) Ideen finden, (5) Prototypen entwickeln und (6) Testen (vgl. ebd.). Dabei soll dieser Ansatz „[...] weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus“ (ebd.) gehen. Bemerkenswert ist, dass Design Thinking sich hier von einem klassischen und nicht aktuellen Design-Verständnis abgrenzt. Von der klassischen Arbeitsorganisation, die heute im Design noch vorzufinden ist, welche sich durch ein Team aus ausgebildeten

³ Der Begriff „Design Thinking“ ist seit den 1980er Jahren belegbar und die Bezeichnung eines Forschungsprogramms (Mareis 2011: 34-54). Damit liegt der Ursprung des Begriffs „Design Thinking“ vor der Entstehung der Innovationsmethode und hat anfangs kaum Überschneidung mit dieser (vgl. Seitz 2017: 10 ff.).

⁴ Wie genau ein besseres Leben aussieht, bleibt unbeschrieben.

Designer*innen, die in einem klaren Kunden-Dienstleister-Verhältnis stehen und nicht mit Kund*innen gemeinsam am Zeichenbrett sitzen, ist Design Thinking erkennbar unterscheidbar. Wohingegen die Abgrenzung zu neueren Arbeitsweisen im Design sich an zwei Punkten am deutlichsten zeigt, zum einen in der Seminar-Struktur und der darin stattfindenden Vermischung von Auftragsgebern mit Design Thinkern, zum zweiten an dem Ergebnis, welches die Unternehmen kaufen. Am Ende eines Design Thinkings Seminars steht eine Idee einer Lösung aber noch nicht z.B. das final gestaltete Produkt mit den Bauplänen für die Produktion.

Laut der HPI Academy (ebd.) liegt der Ursprung von Design Thinking bei dem bereits erwähnten David Kelly, der diese Innovationsmethode entwickelt haben soll, welche dann von den beiden Professoren der d.school an der Stanford Universität Larry Leifer und Terry Winograd weiter ausgearbeitet wurde. Mittlerweile hat sich Design Thinking institutionalisiert mit dem Hasso Plattner Institute of Design in Stanford, welches auch d.School genannt wird (Brown 2019: 230). In Deutschland geschah die Institutionalisierung durch die Gründung einer Schule des Hasso-Plattner-Instituts mit dem Namen HPI School of Design Thinking in Potsdam im Jahre 2007, welche sich 2009 in die HPI Academy wandelte (vgl. Weber 2014: 33, HPI Academy b).

Die folgende Fremdbeschreibung basiert auf der veröffentlichten Masterarbeit „Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus“ von Tim Seitz (2017), welche einen anthropologischen und kritischen Blick auf die Innovationsmethode bietet, deren Ergebnisse jedoch noch nicht in die internationale Forschung Einzug genommen haben, da die englische Übersetzung erst vor gut einem Jahr erschien. Seitz (2017: 126) schreibt: „Design Thinking ist [...] primär ein Konzept zur Etablierung einer bestimmten Arbeits- oder Unternehmenskultur [...]“. Dies deckt sich mit der Selbstbeschreibung der HPI, auf deren Website zu lesen ist: „Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt“ (HPI Academy a), welche auf den drei bereits genannten Erfolgsfaktoren begründet sei. Dies ist, neben den zuvor erwähnten, ein weiterer Unterschied zum klassischen bzw. heutigen Design, welches nicht anstrebt, eine Arbeits- und Denkkultur beim Kunden einzurichten.

Nach Seitz' Forschung begründet sich der Erfolg von Design Thinking jedoch nicht, wie die HPI Academy es aufzählt, durch multidisziplinäre Teams (1), variable Räume (2) und den Design Thinking-Prozess (3), ebenso wenig durch eine vermeintliche inhärenten Qualität der Methode, da diese nur „[...] bereits bestehende Techniken der Produktentwicklung, Ideengenerierung und Sozialforschung miteinander unter neuem Label kombiniert“ (Seitz 2017: 127). Der Erfolg von Design Thinking erklärt sich nach Seitz stattdessen durch die Adressierung der aktuellen Kritikpunkte am Kapitalismus, welche Luc Boltanskis und Ève Chiapellos (2003) als *Neuen Geist des Kapitalismus*

diagnostizierten. Die beiden Kritikpunkte sind zum einen ein Mangel an Authentizität und zum anderen unterdrückende Arbeitsformen. Nicht nur zum Abschwächen der Kritik, sondern auch zur Legitimation seiner selbst, verleibt sich der Kapitalismus die Kritik ein, so Boltanskis und Chiapellos. Konkret zeigt sich dies bei Design Thinking darin, dass die angestrebte Nutzer*innennähe als Authentizitätsversprechen und die Arbeitsweise der Methode als emanzipierte Arbeitsform angepriesen wird (vgl. Seitz 2017: 103 ff.). Dabei bleibt der Kern des Kapitalistischen Struktur unberührt. Eine solche Begründung kann nicht von den Betreiber*innen von Design Thinking erwartet werden, da diese zum einen nicht die nötige Distanz besitzen und zum anderen eine solche Selbstbeschreibung in ihrem Handlungsfeld nicht anschlussfähig wäre.

Die aufgezeigten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung werden im Folgenden nicht aufgelöst, sondern im Gegenteil durch die Prüfung, ob Design Thinking eine Management-Mode ist (Kapitel 3), sogar erweitert. Zunächst soll im folgenden Kapitel das Konzept der Management-Moden erläutert werden.

3. Management-Moden

Die Idee, dass Management-Methoden einer Logik wie der Mode folgen, also Phasen durchlaufen, von der Beliebtheit und des Nachmachens hin zu einem Abebben und Verschwinden, entstand aus der Erforschung von Innovationen und deren Verbreitung und Ablehnung (Abrahamson 1991). Die Management-Moden (engl.: management fashions) wurden grundlegend von Eric Abrahamson (1996: 257) als ein temporärer gemeinschaftlicher Glaube, dass nur eine bestimmte Management-Methode zu wirtschaftlichem Fortschritt führe, definiert. Der Wunsch nach Fortschritt sorgt dabei dafür, dass der Glaube nicht zum Dogma wird und an einer bestimmten Methode für immer festgehalten wird, sondern kontinuierlich neue Methoden als Fortschritt bringend angesehen werden (vgl. Abrahamson 1996: 257). In diesem Sinne sieht Abrahamson (1996: 263 f.) Management-Moden als Kulturgüter (cultural commodities), die von Modesetzer*innen (z.B. Management-Gurus) an Manager*innen «verkauft» werden. Beispiele von Management-Moden sind *Benchmarking*, *Prozessoptimierung*, *Quality circles* (QC), *lean production* (LP), *Business process reengineering* (BPR), *Total quality management* (TQM) und *Unternehmenskultur* (OC) (Kieser 1997: 51). Weiter beschreibt Abrahamson (1996: 265 ff.), dass eine Management-Mode vier Phasen durchläuft:⁵

⁵ In seinem Konzept fehlt die Phase des Abebbens.

1. **Entstehung:** Eine Methode wird er- oder wiedergefunden.
2. **Auswahl:** Die neue oder wiederentdeckte Methode wird durch Modesetzer in die Management-Community hinein gebracht.
3. **Verarbeitung:** Modesetzer*innen erarbeiten eine Rhetorik, um Anhänger anzuwerben.
4. **Verbreitung:** Die Methode wird nun in Massenmedien wie Büchern und Zeitschriften verbreitet.⁶ (ebd.)

An diesen Prozess anschließend untersucht Alfred Kieser (1997: 51) Management-Bestseller und stellt einen im Prinzip glockenförmigen Verlauf der Verkaufszahlen bestimmter Bücher zu Management-Methoden fest, der die Idee, dass es sich dabei um Moden handelt, unterstützt (siehe Diagramm 1).

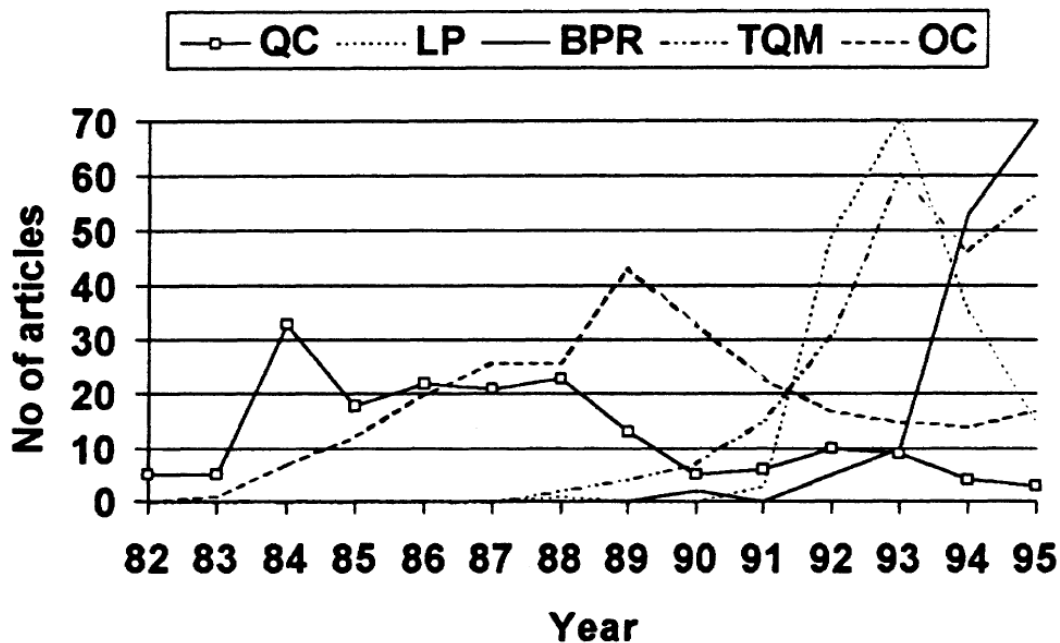


Abbildung 1 Wellen von Management-Moden, gemessen anhand von Verkaufszahlen, Kieser 1997: 51

Im Kontrast zu Abrahamson (1996), der das Aufkommen von Management-Moden mit „Angebot und Nachfrage“ erklärt, sieht Kieser (1997: 54) die Rhetorik als Hauptmechanismus des Phänomens an. Neben den Verkaufszahlen von Management-

⁶ Heutzutage würden dazu auch Blogs und Social Media-Plattformen zählen.

Bestsellern untersucht er diese Rhetorik und identifiziert die folgenden zehn Elemente [E.], die zum Erfolg beitragen (Kieser 1997: 57-61).

- E.1. Der Hauptfaktor der beworbenen Methode wurde bisher vernachlässigt und seine Entdeckung bringt nun die Revolution.⁷
- E.2. Die Umsetzung der neuen Methode scheint unausweichlich, um drohende Gefahren, wie z.B. immer dynamischere Märkte und kürzere Produktzyklen, abzuwenden.
- E.3. Die Methode ist mit hoch angesehenen Werten, wie Effizienz oder Kreativität, verbunden.
- E.4. Außergewöhnliche Manager werden als Beispiel für den Erfolg der Methode aufgezeigt.
- E.5. Es wird aufgerufen jetzt zu handeln und Pionier der neuen Methode zu sein, denn vielleicht funktionieren die bisherigen Methoden schon morgen nicht mehr.
- E.6. Das Buch ist eine Mischung aus sprachlicher Einfachheit und Mehrdeutigkeit.
- E.7. Die Methode umzusetzen, wird als sehr schwer beschrieben, jedoch sind beim Gelingen enorme Gewinne zu erzielen.
- E.8. Wissenschaftliche Ergebnisse von namhaften Universitäten werden eingewoben, ohne diese genauer zu beschreiben.
- E.9. Das Buch muss angenehm zu lesen sein, dazu zählt auch eine ausgiebige Bebilderung.
- E.10. Timing bei der Veröffentlichung; das Buch muss den Nerv der Zeit treffen.

Wenn diese zehn Elemente erfüllt sind, dann ist es nach Kieser sehr wahrscheinlich, dass das Buch zum Bestseller wird und die nächste Management-Mode auslöst.

Nachdem nun die theoretische Grundlage der Management-Moden dargestellt wurde, stellt sich die Frage, inwieweit Design Thinking in diese Beschreibung hineinpasst und ebenfalls als Management-Mode angesehen werden kann.

4. Design Thinking als Management-Mode

Bereits 2014 stellt Susanne Marie Weber (2014: 27) in ihrer Arbeit über Design als Thema der Organisationspädagogik die Frage, ob Design Thinking eine Management-

⁷ Die Elemente sind hier verkürzt übersetzt paraphrasiert.

Mode sei, und beantwortet diese so: Der Hype um Großgruppenverfahren⁸ ist „[...] am Beratungsmarkt ist vollständig abgeklungen und hat die Bühne für die neue ‘Management-Fashion’ [...] des ‘Design Thinking’ als gänzlich ‘neuer’ Innovationsstrategie freigemacht“ (Weber 2014: 36). Für ihre Einschätzung legt sie keinen systematischen Abgleich dar, wie es die vorliegende Arbeit unternimmt. Ergänzend wird nun ein Instrument aus dem Management-Bereich selbst betrachtet. Die Unternehmensberatungsfirma *Bain & Company Inc.* führt seit 1993 im Zweijahresrhythmus eine Befragung zu „Management Tools und Trends“⁹ durch, womit die aktuellen wichtigsten Konzepte und Strategien festgestellt werden sollen (vgl. Golowko, Stein, Gehrke 2020: 451, Bain & Company, Inc. o.D.). Unter den aufgeführten Konzepten finden sich die bereits als Moden identifizierten Methoden wieder, wie das Benchmarking (Bain & Company, Inc. 2018a), das Business Process Reengineering (BPR) (ebd. 2018b) und das Total Quality Management (TQM) (ebd. 2018d). Zwar wird Design Thinking nicht direkt aufgeführt, jedoch Teilmethoden aus dessen Kanon: das *Rapid Prototyping* (ebd. 2010, Weber 2014: 34) und die *Customer Journey Analysis* (Bain & Company, Inc. 2018c). Zwei mögliche Erklärungen sind:

1. Design Thinking ist noch nicht weit genug verbreitet, um als Trend bzw. Tool bewertet zu werden.
2. Design Thinking lässt sich in kleinere Konzepte zerteilen, die eventuell schneller angenommen werden.

Nach diesen ersten Indizien soll nun der systematische Abgleich mit der aufgeführten Theorie zu Management-Moden die Frage beantworten, ob Design Thinking als solche eingestuft werden kann.

Das einleitend genannte Vier-Phasen-Modell von Abrahamson entzieht sich an dieser Stelle einer fein aufgeteilten Anwendung zur Analyse, da die ersten beiden Phasen (Entstehung und Auswahl) nicht unbedingt Spuren hinterlassen, die bei einer Betrachtung von außen nachzuvollziehen sind. Die beiden letzten Phasen (Verarbeitung und Verbreitung) zusammengefasst lassen sich jedoch z.B. in Browns viel rezipierten Buch *Change By Design* (Originalausgabe: 2009, zweite, überarbeitete Ausgabe: 2019,

⁸ Großgruppenverfahren: Ein Überbegriff für eine Gruppe von Management-Methoden, die speziell für die Moderation von großen Gruppen (50 - 200 Personen) entwickelt wurden, z.B.: *Appreciative Inquiry*, *Real Time Strategic Change (RTSC)*, *World Café*, *Zukunftskonferenz* und *Zukunftswerkstatt* (vgl. initio Organisationsberatung o.J.).

⁹ Das Wort Trend kann auch synonym für Mode stehen. Zudem kann die Verwendung von „Trends“ innerhalb der Management-Branche wohl als Hinweis darauf angesehen werden, dass die Logik von Management-Moden auch innerhalb der Branche wahrgenommen wird.

deutsche Übersetzung: 2016) zeigen (Weber 2019: 34).¹⁰ Eine *Google Books*-Suche ergab 197 Bücher, die im Titel „Design Thinking“ tragen, zudem 67 Zeitschriftenartikel und 200 Zeitungsartikel, die „Design Thinking“ erwähnen, in deutscher und englischer Sprache ohne Zeitbeschränkung. (12.12.2021). Amazon.de listet für eine Büchersuche mit „Design Thinking“ über 2000 Ergebnisse (12.12.2021).¹¹ Basierend auf diesen Indizien lässt sich vermuten, dass sich die Management-Mode Design Thinking momentan in der 4. Phase befindet. Es bleibt die Frage, wie lange diese Verbreitung anhalten wird. Aus den hier angeführten Google Ngram Viewer-Diagrammen, die die Häufigkeit des Begriffes „Design Thinking“ pro Jahr in den beiden Google Books Korpora (English 2019, German 2019) zeigen, wird ersichtlich, dass bisher kein Rückgang der Begriffsverwendung zu erkennen ist. Demnach befinden wir uns mitten in einer aufbauenden Welle. Um 2010 und 2015/16 herum zeigen sich in beiden Korpora vorherige, niedrigere Wellen.¹²

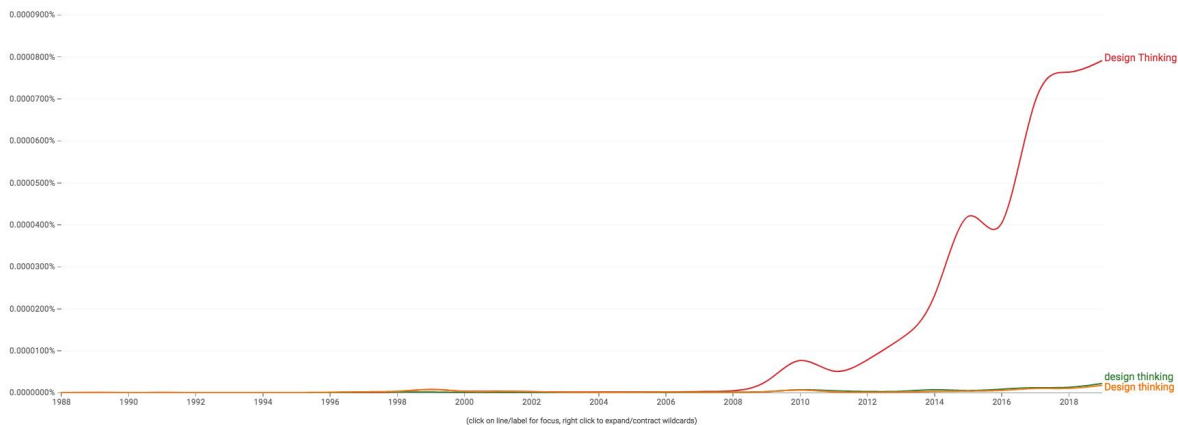


Abbildung 2 Google Ngram Viewer „Design Thinking“ Buchkorporus: German 2019

¹⁰ Laut Google Scholar wurde die englische Version 6222 mal zitiert. (Stand 12.12.2021)

¹¹ Weber (2014: 33) bemerkte schon Mitte der 2010er eine Zunahme von Publikation zu diesem Thema.

¹² Kiesers (1997: 51) eigenes Diagramm (Siehe Diagramm 1) lässt sich mit Google Ngram Viewer reproduzieren, zwar nicht mit Absatzzahlen, aber in den Formen der Kurven, wenn die Begriffe einzeln eingegeben werden.

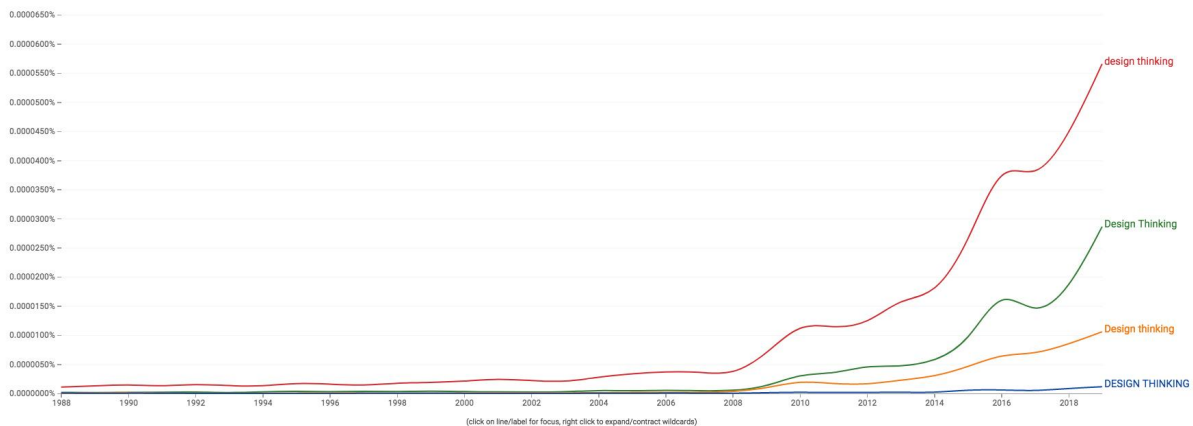


Abbildung 3 Google Ngram Viewer „Design Thinking“ Buchkorporus: English 2019

Der von Kieser angeführte glockenförmige Interessensverlauf zeigt sich hier nicht bzw. noch nicht. Zwar basierte Kiesers (1997: 57) Analyse auf Verkaufszahlen von Bestsellern, er selbst merkt jedoch an, dass sich dieses Vorgehen nicht darauf beschränken muss.

Für einen Vergleich mit den zehn Elementen für erfolgreiche Management-Mode-Bücher wird eine heterogene Datengrundlage genutzt, die Selbst- und Fremdbeschreibungen beinhaltet. Als Analysebeispiel wird Browns *Change by Design* (2016, 2019) herangezogen und ergänzt mit Seitz' Werk (2017) als Fremdbeschreibung von Design Thinking. Vorab kann als Anzeichen dafür, dass Design Thinking eine Management-Methode ist, festgehalten werden, dass Browns Buch vom Verlag Harper Collins in der *BISAC Subject Headings List* im Bereich BUSINESS & ECONOMICS eingeordnet wurde (vgl. Harper Collins Publishers). Die deutsche Übersetzung des Buches nahm der rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Verlag Franz Vahlen in die Reihe *Business Essentials* auf. Im Folgenden wird geprüft, inwieweit die 10 Elemente von Kieser auf Design Thinking anhand des Analysebeispiels zutreffen.

Das erste Element [E.1.] wird erfüllt: für Brown und allgemein für Design Thinking ist der entscheidende Hauptfaktor die Nutzer*innennähe, die wahren Bedürfnisse der Kunden, die bislang vernachlässigt wurden (vgl. Brown 2019, Seitz 2017: 107).

Die Gefahren [E.2.], die uns drohen, sind: „[...] globale Herausforderungen in Sachen Gesundheit, Armut und Bildung [...]“ (Brown 2016: 4), Klimaveränderung (ebd.: 3), übermäßiger Konsum, Müllberge und „Gefahren natur- und menschengemachter Katastrophen“ (ebd.: 4).

Angesehene Werte [E.3.] mit welchen Design Thinking verbunden ist, sind Kreativität (vgl. Brown 2009, Seitz 2017), Offenheit und Empathie (vgl. Brown 2009).

Brown führt sich selbst als Pionier und erfolgreicher Manager von IDEO (Weber 2009: 33) als Beispiel auf [E.4.] und nennt Menschen wie Isambard Kingdom Brunel

(Brown 2016: 3), Wadkin Bursgreen (ebd.: 5), sowie Thomas Edison und Ferdinand Porsche (Brown 2019: 12), welche er zu früheren Design Thinkern 'kürt'.

Die Überschrift des ersten Kapitels lautet „Das Aus für alte Ideen“ (Brown 2016: 3), wozu Brown erklärt: „Bahnbrechende Lösungen von gestern sind heute längst Routineverfahren[...]“ (ebd.: 4), dies zeigt beispielhaft, dass Kiesers fünftes Element *Aufruf zum sofortigen Handeln* [E.5.] erfüllt ist.

Sprachliche Einfachheit und Mehrdeutigkeit [E.6.] füllen Browns Buch, in dem dabei werden Metaphern wie „tückischen Gewässer“, „Durchschiffen“, (ebd.: 122) oder „Auf- und Zudrehen wie ein Wasserhahn“, „Keimen“ (ebd.: 138) benutzt wird. Einige Beispielsätze als Beleg, die dienen sollen sind:

- „Wenn Innovation sich langfristig und in großem Umfang auswirken soll, muss sie in die DNA eines Unternehmens eingefügt werden.“
(ebd.: 135, vgl. Brown 2019: 177)
- „Wir schauen uns an, was die Menschen tun (und nicht tun) und hören uns an, was sie sagen (und nicht sagen).“
(Brown 2016: 36, im Original mit Hervorhebungen)
- „Erkenntnisse kommen selten nach Plan, und Gelegenheiten müssen ergriffen werden, egal zu welchen ungünstigen Zeitpunkten sie sich bieten.“ (ebd.: 54, im Original mit Hervorhebungen)
- „Optimismus erfordert Zuversicht, Zuversicht basiert auf Vertrauen, und Vertrauen beruht, wie wir alle wissen, auf Gegenseitigkeit.“
(ebd.: 63, im Original mit Hervorhebungen)

Die ausgewählten Sätze werden im Text nicht weiter aufgegriffen oder erläutert.

Entsprechend dem Element [E.7] ist laut Brown die Umsetzung von Design Thinking in dreierlei Bereichen schwer: Dem Prozess selbst (Brown 2019: 68, 72, 88), dem Team (ebd.: 33) und der Implementierung im Unternehmen (ebd.: 40, 42, 125, 171 f.). Dabei gibt er im Gegensatz zu Kiesers Element keine Garantie auf Gewinn beim erfolgreichen Umsetzen von Design Thinking (ebd.: 21 f.).

Das Einweben von wissenschaftlichen Ergebnissen namhafter Universitäten und die Auslassung, diese genau zu beschreiben, [E.8.] findet nicht direkt statt. Es wird aber mit der Stanford Universität Namedropping betrieben (vgl. ebd.: 12, 233). Anstatt sich auf wissenschaftliche Studien zu stützen, werden als Grundlage der Methode Erfahrungen aus den Projekten von IDEO herangezogen.

Brown schreibt als Ich-Erzähler und anekdotenhaft, er vermeidet Fremdwörter und verschachtelte Sätze, die mehrmals gelesen werden müssen. Das Buch ist in kurze Unterkapitel gegliedert, die ein schnelles Vorankommen suggerieren. Dabei enthält es lediglich drei Grafiken, die eher symbolhaft sind, anstatt Informationen darzustellen. In

der englischen Version (Brown 2019) ist auf den Vorsätzen¹³ eine Mind-Map zu Design Thinking zu sehen, welche in der deutschen Ausgabe fehlt. Die deutsche Version (Brown 2016) wurde noch mit Unterstreichungen und grauen Beispiel-Boxen versehen. Das neunte Element von Kieser, die angenehme Lesbarkeit und ausgiebige Bebilderung [E.9.], wird hier mit Ausnahme der Bebilderung klar erfüllt.

Das letzte Element Timing der Veröffentlichung [E.10.] kann als erfüllt angesehen werden, wie aus den obigen Ausführungen zu den beiden letzten Phasen (Verarbeitung und Verbreitung) des Vier-Phasen-Modells von Abrahamson deutlich wird.

Das Ergebnis des Abgleichs zeigt, dass sieben von zehn Elementen eindeutig erfüllt sind. Während zwei Elemente, [E.7.] und [E.9.], nur teilweise zutreffen, ist Element [E.8] nicht bei Brown zu finden. Das Ausbleiben, den Erfolg bei richtigem Anwenden der Methode zu versprechen, kann als Absicherung angesehen werden, die nicht gegen die Methode an sich spricht. Die geringe Bebilderung wird durch die bildlichen Anekdoten kompensiert. Dass das Einweben von wissenschaftlichen Ergebnissen [E.8.] nicht umgesetzt wird, lässt sich nur hypothetisch begründen, da zum einen Forschungen zu der Thematik fehlten und zum anderen ihre Legitimation bereits aus den Projekten von IDEO gezogen wird. Nichtsdestotrotz sind die Elemente weitestgehend erfüllt.

Nach diesem Vergleich und den anderen angebrachten Indizien kann Design Thinking somit als Management-Mode angesehen werden.

5. Unwissenschaftliche Management-Moden als wissenschaftlicher Gegenstand

Basierend auf den Überlegungen des vorherigen Kapitels, kann nun die Theorie zu Management-Moden von Alexander T. Nicolai und Fritz B. Simon (2001) auf die Innovationsmethode Design Thinking angewendet werden. In ihrem Artikel beschreiben die Autoren das Verhältnis zwischen den entwickelten Management-Methoden als Moden und der Wissenschaft. Dabei beziehen sie sich in ihrer Untersuchung spezifisch auf das Strategische Management als wissenschaftliche Disziplin. Dieses Verhältnis kann laut den Autoren in drei Phasen eingeteilt werden, die sich über die Zeit entwickelt und verändert haben. Diese Phasen sind:

1. Management-Moden als quasi-wissenschaftliches Element (ca. 1970-80)
2. Management-Moden als Fremdkörper (ca. 1980-90) und

¹³ Vorsätze: Die Papierbögen, die den Buchblock mit dem Umschlag verbinden.

3. Management-Moden als Gegenstand wissenschaftlicher Reflexion (ca. 1990-2000).
(Nicolai/Simon 2001: 508)

Dabei handelt es sich bei der Theorie von Nicolai und Simon um die chronologische Betrachtung einer spezifischen Management-Methode, die darüber hinaus eine Erklärung bietet, wieso Management-Moden, abgesehen von ihrem sich selbst zugeschriebenen Nutzen wie Gewinnsteigerung, nützlich für Unternehmen sind. Somit bietet ihre Theorie eine wichtige systemtheoretische Erweiterung der bisher vorgestellten Überlegungen zu Management-Moden. Die Aspekte, die Nicolai und Simon mit den jeweiligen Phasen beschreiben, können auch auf andere Management-Moden wie das Design Thinking angewendet werden, was im Folgenden passiert. Dafür werden die drei Phasen nacheinander dargestellt und untersucht, inwieweit die Aspekte beim Design Thinking aufzufinden sind.

Die erste Periode (ca. 1970-80) umfasst die Ambitionen, die das Strategische Management zu einer eigenen Disziplin erheben wollten. Die angestrebte Verwissenschaftlichung sollte das bis dahin bestehende Wissen aus Lehre, Checklisten, Schemata und Fallstudien übertreffen; es wurden empirische Studien erarbeitet, die dem Niveau der Naturwissenschaften gleichkommen sollten (Nicolai/Simon 2001: 507 ff.). Diese Bestrebungen können heutzutage auch im Design Thinking gefunden werden, als Beleg sei das HPI-Stanford Design Thinking Research Program (vgl. Seitz 2017: 16) genannt. Dabei handelt es sich um ein professionelles Netzwerk von Wissenschaftler*innen, das von der Hasso-Plattner-Stiftung finanziert wird (vgl. Plattner/Meinel/Leifer 2016a: 5) und sich zum Ziel gesetzt hat: „[...] to gain a deep understanding of the underlying principles and, consequently, how and why the innovation method of design thinking works and fails“ (ebd.). Widersprüchlich zu den Bestrebungen der Verwissenschaftlichung durch das HPI-Stanford Design Thinking Research Program ist Browns (2019: 181) Einschätzung, dass es unwahrscheinlich sei, dass Design Thinking eine exakte Wissenschaft werde. Er sieht jedoch "[...] an opportunity to transform [Design Thinking] from a black art into a systematically applied management approach" (2019: 181), was zum einen die vorliegende Einordnung als Management-Mode stützt und zum anderen eher das Ziel im Management sieht und nicht in der Wissenschaft. Überdies ist anzumerken, dass in *Change by Design* die typischen Eigenheiten der wissenschaftlichen Literatur wie ein Literaturverzeichnis, Zitate und Fußnoten fehlen. Dabei sei auch wieder auf Kiesers zehn Elemente der Management-Bestseller im Kapitel 2 und 3 verwiesen, insbesondere auf Element E.8, dass Verweise auf wissenschaftliche Studien zum Belegen der Management-Methode benutzt werden, ohne diese ausführlich zu beschreiben (vgl. Kieser 1997: 60). Dies wird

in Browns Buch nicht umgesetzt, es finden sich generell keine Bezüge zu wissenschaftlichen Studien.

Nach der ersten folgte als zweite Periode „Management-Moden als Fremdkörper“ (ca. 1980-90). In diesem Zeitabschnitt wird die wissenschaftliche Theorie der Management-Mode entwickelt, um die wellenhafte Nutzung von Management-Methoden wie z.B. *Benchmarking*, *Prozessoptimierung*, *Quality circles (QC)*, *Lean Production (LP)*, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Total Quality Management (TQM)* und *Unternehmenskultur (OC)* (vgl. Kieser 1997: 51), zu erklären. Die Arbeiten von Abrahamson und Kieser trugen zu dieser Periode bei.

Durch die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen Moden werden in der Forschung dazu fünf Kritikpunkte an Management-Moden laut, wieso diese unwissenschaftlich seien, welche Nicolai und Simon (2001: 510 ff.) wie folgt zusammenfassen und betiteln:

1. Keine Akkumulation von Wissen
2. Modekonzepte genügen den wissenschaftlichen Standards nicht
3. Leerformeln und Tautologien
4. Mystifikation
5. Übersimplifizierung und Standardisierung

Diese Kritikpunkte sind ebenso für Design Thinking relevant.

Punkt 1 umfasst das Phänomen, dass Management-Moden nicht voneinander lernen, sondern, dass neue Moden sich möglichst weit weg von aktuellen Moden bewegen wollen und teilweise auch gegenteilige Handlungsanweisungen propagieren (vgl. ebd.: 510). Dieser Kritikpunkt, dass es keine Evolution sondern nur Revolutionen gibt, kann in Verbindung mit Kiesers erstem Element (siehe Kapitel 2) gebracht werden. In diesem plädiert die Management-Mode dafür, dass ein wichtiger Faktor bisher nicht berücksichtigt worden sei und dessen Beachtung nun die Revolution auslösen werde. Diesem entsprechend versucht Design Thinking nicht auf bisherige Moden aufzubauen und erfüllt das erste Element von Kieser.

Der zweite Kritikpunkt bemängelt bei Management-Moden die fehlenden Testgruppen und Negativbeispiele beim Anwenden der Methoden, die selektive Datenpräsentation, das Rückhalten von Daten, und einen vorherrschenden Bestätigungsfehler (vgl. ebd.: 510 f.). Design Thinking 'Daten' sind eher Narrative von

Projekten und Anekdoten von Managern, es fehlt eine grundlegende Systematik sowie Statistiken des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Seminaren.¹⁴

Das sechste Element von Kieser (Siehe Kapitel 2) entspricht dem dritten Punkt der Kritik „Leerformeln und Tautologien“ (vgl. ebd.: 511) und wird, wie oben belegt, ebenso von Design Thinking erfüllt.

Die als viertes genannte Mystifikation von Management-Methoden erfolgt zum einem mit Buzzwords (vgl. ebd.) und Akronymen wie SGEs, PIMS, und PPBs (vgl. Micklethwait/Wooldridge 1996: 141), wobei „Design“ selbst mittlerweile zu einem solchen Buzzword geworden ist (vgl. Weber 2009: 33). Diese beiden Mittel gehören der Rhetorik an, denn wie Nicolai und Simon selbst festhalten, speist sich die Überzeugungskraft von Management-Moden „nicht aus der wissenschaftlichen Schlüssigkeit, sondern aus der Rhetorik und der bildhaften Aufbereitung der Konzepte“ (Nicolai/Simon 2001: 511). Eben jene Rhetorik als Erfolgsfaktor für Management-Moden hat bereits Kieser herausgearbeitet. Nach der Prüfung in Kapitel 3 erfüllt Design Thinking diesen Kritikpunkt. Zur Mystifikation von Design Thinking trägt zusätzlich bei, dass ihre Erforschung in Teilen verweigert wird. Seitz (2017:16) wollte seine Feldforschung in der HPI Academy in Potsdam durchführen, was mit der Begründung abgelehnt wurde, dass die Academy ihre eigene Forschung durchführe.

Im fünften und letzten Kritikpunkt, „Übersimplifizierung und Standardisierung“, wird kritisiert, dass die Management-Moden unterkomplexe Modelle mit wenigen Einflussgrößen nutzen, ihre Methode als geeignet für jede Art von Unternehmen auszeichnen und ihre Problemlösungsmöglichkeiten überschätzen (vgl. Nicolai/Simon 2001: 512). Dieser Kritikpunkt trifft ebenfalls bei Design Thinking zu, indem weder die Grenzen der Methode, z.B. welche Probleme mit dieser Methode nicht gelöst werden können, noch eine Selektion der Anwender aufzeigt. Im Gegenteil ist immer wieder zu lesen, dass Design Thinking jedes Problem lösen könne (vgl. Seitz 2017: 10, Mareis 2010: 3).

Nicolai und Simon (2001: 512) führen neben diesen fünf Kritikpunkten aus, dass in der zweite Periode eine Art Immunreaktion einsetzte und Management-Moden immer mehr als Fremdkörper in der Wissenschaft gesehen wurden.

Die dritte Periode „Management-Mode als Gegenstand wissenschaftlicher Reflexion“ (ca. 1990-2000) zeichnet sich dadurch aus, dass, nachdem die Management-Mode erst versuchte, wissenschaftlich zu sein und dann als Fremdkörper aus der Wissenschaft

¹⁴ Z.B. Wie viel Gewinn kann ein Unternehmen mit der Investition in ein Design Thinking-Seminar erzielen? Lässt sich der Gewinn bzw. Verlust überhaupt auf ein Design Thinking-Seminar der Mitarbeiter zurückführen?

extrahiert wurde, sie nun dorthin zurückkehrt, jedoch nicht mehr als wissenschaftlich gestützte Methode, sondern als Forschungsgegenstand (vgl. Nicolai/Simon 2001: 513). Seitz' Arbeit (2017) ist ein Beispiel dafür, dass Design Thinking ebenfalls ein Forschungsgegenstand geworden ist.

Für Nicolai und Simons (2001: 513) Ansatz ist es entscheidend, zwischen Management-Methoden selbst und deren Anwendung zu unterscheiden, denn diese Methoden erfüllen in dem gesellschaftlichen Teilsystem Wirtschaft, genauer im Management-Bereich, latente Funktionen. Die Grundlage für die Betrachtung von Nicolai und Simon ist dabei die Systemtheorie nach Niklas Luhmann (vgl. ebd.). Laut dieser hat sich die Gesellschaft in verschiedene Teilsysteme mit jeweiligen spezifischen Kommunikationsmitteln und Codes ausdifferenziert. Die Wissenschaft operiert mit dem Code Wahr/Unwahr (vgl. Luhmann 2015), während die Wirtschaft mit Geld/kein Geld arbeitet (vgl. Luhmann 2019). Diese latenten Funktionen könnten die Methoden selbst in der Tat vermutlich gar nicht beschreiben, da sie sich weder in der dafür nötigen Position eines Beobachters zweiter Ordnung, also außerhalb des Systems Wirtschaft, befinden, noch diesen einnehmen können (vgl. Nicolai/Simon 2001: 513). Nach Nicolai und Simon (2001: 513 ff.) verläuft sich die Anzahl dieser besagten latenten Funktionen auf vier, nämlich:

1. Legitimation in der Innendarstellung
2. Legitimation in der Außendarstellung
3. Selbstbeobachtungsfunktion
4. Unsicherheitsabsorption

Die Funktion der „Legitimation in der Innendarstellung“ bedeutet, dass Management-Methoden im Falle des Scheiterns als Erklärung herangezogen werden, wieso man nicht anders hätte handeln können (vgl. ebd.: 513 f.).

Management-Methoden dienen zur „Legitimation in der Außendarstellung“ in dem Sinne, dass das organisationale Umfeld, wie z.B. Banken als Kreditgeber, durch die Anwendung der Methoden beruhigt sind, weil das betreffende Unternehmen nach den neuesten Erkenntnissen der Branche operiert (vgl. ebd.: 514 f.).

Die Selbstbeobachtungsfunktion besteht darin, dass Management-Methoden innerhalb des Unternehmens den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Änderungen vorzuschlagen und Missstände anzubringen, ohne dass es als Diskreditierung erscheint. Somit sorgen angewendete Management-Mode als eine Art Reform dafür, Betriebsblindheit abzubauen (vgl. ebd.: 515). Dabei ist hier die Selbstbeobachtung innerhalb des Unternehmens gemeint und nicht jene des ganzen Teilsystems.

Die vierte Funktion von Management-Moden ist ihre Fähigkeit, Unsicherheit zu absorbieren. Prozesse des Managements gehen mit einer unüberschaubaren Anzahl an Einflussfaktoren einher, was Unsicherheit verursacht. Mittels einer Management-Methode kann diese gemildert werden, weil die Methode Rationalität vermittelt und strukturelles Vorgehen ermöglicht (vgl. ebd.).

Mit diesen vier Funktionen sehen Nicolai und Simon Management-Moden nicht als „[...] ultimative ‘Strategiegeneratoren’, sondern als Instrument zur Intervention in die sozialen Prozesse einer Organisation“ (ebd.: 517). Diese können und sollen wissenschaftlich untersucht werden, da die Management-Moden „[...] weder die Wissenschaft selbst noch ihre Konkurrenz, sondern ihr Beobachtungsgegenstand“ (ebd.) sind. Deshalb sehen die Autoren die Grundlage der Erfolge von Management-Methoden nicht in ihrer inneren Qualität oder Wissenschaftlichkeit, sondern in den Kontextfaktoren innerhalb der „management-fashion setting community“ (ebd.: 516), in der Rhetorik den ausschlaggebende Punkt für den Erfolg darstellt (vgl. ebd.).

Nicolai und Simons Ansatz der drei Perioden liegt nun 21 Jahre zurück, was die Frage aufwirft, ob sich eine weitere, vierte Periode entwickelt haben könnte. Während dazu bisher keine wissenschaftlichen Arbeiten existieren, spricht gegen eine weitere Periode die, durch den in dieser Arbeit aufgezeigten aktuellen Forschungsstand begründete, Vermutung, dass sich das Verhältnis von Management-Moden zur Wissenschaft auf die dritte Periode eingependelt hat. Allerdings kann eine weitere latente Funktion von Management-Moden festgestellt werden, nämlich die Abwehr von solcher Kritik, die am kapitalistischen Kern eines Unternehmens ansetzt. Diese Abwehr beschreibt Seitz, wie in Kapitel 1 dargelegt, mit dem Ansatz des *Neuen Geist des Kapitalismus*. Er führt aus, dass Design Thinking die Kritikpunkte, (1) Mangel an Authentizität und (2) unterdrückende Arbeitsformen, am Kapitalismus auffängt und umwandelt. Durch das Betrachten von Design Thinking als Management-Mode kann dies als weitere latente Funktion angesehen werden, die andere Moden ebenfalls erfüllen könnten.

Die Erkenntnisse der Anwendung von Nicolai und Simons Theorien auf Design Thinking lassen sich wie folgt festhalten. Im Design Thinking lassen sich Bemühungen finden, sich zu verwissenschaftlichen, was in der ersten Periode beschrieben worden ist. Nach der zweiten Periode kann Design Thinking ebenfalls als unwissenschaftlich angesehen werden; alle fünf dort genannten Kritikpunkte treffen auf Design Thinking zu. Diese Einstufung bleibt trotz der Forschung des HPI-Stanford Design Thinking Research Programs bestehen (vgl. Seitz 2017: 16), da diese Forschung sich selbst von anderen Management-Methoden abkapselt und seine eigenen Axiome, z.B. dass es Design

Thinking als eigenständige Methode, die nicht in andere Methoden unterteilt werden kann bzw. kein Zusammenschluss von bisherigen Methoden ist, nicht in Frage stellt. Seitz formuliert: „Design Thinking wird hier [HPI-Stanford Design Thinking Program] als bereits existierender Gegenstand und etablierte Innovationsmethode behandelt, deren Entstehungskontext nicht weiter thematisiert oder begründet werden muss.“ (Seitz 2017: 13) Obwohl es wie erwähnt „[...] bereits bestehende Techniken der Produktentwicklung, Ideengenerierung und Sozialforschung miteinander unter neuem Label kombiniert“ (Seitz 2017: 127). Dieser Fehlschluss, eine unteilbare eigenständige Method zu sein, verhindert nicht, dass wissenschaftliche Arbeiten verfasst werden können, schränkt jedoch die Aussagekraft und die Anschlussfähigkeit dieser Bemühungen ein. Im schlimmsten Fall werden Arbeiten unbemerkt redundant und es wird nur noch das bereits Erwartete bestätigt, ohne ein stabiles Theoriegebäude zu errichten. Als Beispiel für solche Arbeiten, die sich ohne Aufbau eines Theoriegebäudes, können die Publikationen des HPI-Stanford Design Thinking Research Program gesehen werden (Plattner/Meinel/Leifer 2012a, b, 2014, 2015, 2016a, b, 2018; Meinel/Leifer 2019, 2020, 2021).

Dabei kann die Frage aufgeworfen werden, ob eine Verwissenschaftlichung überhaupt für das Design Thinking von Vorteil wäre. Nach dem Ansatz von Nicolai und Simon (2001) würde eine ernsthaft betriebene Verwissenschaftlichung die Methode und die damit einhergehende typische Rhetorik von Management-Moden dahingehend verändern, dass diese mit dem Code Wahr/Unwahr des wissenschaftlichen Teilsystems operieren müssten, womit diese Kommunikation dann nicht mehr in dem System Wirtschaft anschlussfähig wäre. Die latenten Funktionen würden sich ins Gegenteil verdrehen und Legitimationen in Frage gestellt werden. Weitere Unsicherheit würde geweckt und Selbstbeobachtung sich in dem Maß steigern, dass Betriebsblindheit zwar abnähme, allerdings damit auch Routinen zum Erliegen kämen. Dies würde dazu führen, dass Design Thinking nicht mehr seine latenten Funktionen als Management-Mode erfüllen könnte, wie es dies momentan tut.

Da eine Verwissenschaftlichung von Design Thinking also nicht vorteilhaft wäre und dargelegt wurde, weshalb es als Management-Mode seine latenten Funktionen im Teilsystem Wirtschaft erfüllt, stellt sich die Frage, wie sich das Unterrichten dieser Methode an Hochschulen, also im Teilsystem Wissenschaft bzw. Erziehung, gestaltet.

6. Spaltung von Forschung und Lehre

In den vorherigen Kapiteln wurde gezeigt, dass die Innovationsmethode Design Thinking wissenschaftlichen Standards nicht genügt, sondern, wie andere Management-Moden, lediglich als Gegenstand wissenschaftlicher Reflexion dienen kann. Diese Beurteilung ist essentiell, um auf den Widerspruch einzugehen, dass solche Methoden an Hochschulen unterrichtet werden, obwohl letztere dem Humboldtschen Bildungsideal folgen.

Wilhelm von Humboldt formulierte 1809 für den Universitätsunterricht in seinem Litauischen Schulplan:

„[...] der Universitätslehrer [ist] nicht mehr Lehrer, der Studierende nicht mehr Lernender, sondern dieser forscht selbst, und der Professor leitet seine Forschung und unterstützt ihn darin. Denn der Universitätsunterricht setzt nun in Stand, die Einheit der Wissenschaft zu begreifen und hervorzubringen und nimmt daher die schaffenden Kräfte in Anspruch“ (Humboldt 1920: 260 f.).

Humboldt verstand Wissenschaft als die forschende Tätigkeit an sich und nicht mehr als einzelne etablierte Fachrichtungen. Durch diesen Blick auf den Prozess öffnete er die Universität für neue Fächer (vgl. Riedel 2021). Die besagte Forschung an Universitäten sollte auch von den Studierenden selbst ausgeführt werden. Aus dieser Reform entstand das Humboldtsche Bildungsideal, welches vereinfacht durch die Losung „Vereinigung von Forschung und Lehre“ ausgedrückt wird. Durch diese Verbindung sollen Lernende immer am neuesten Wissensstand unterrichtet werden und sogar selbst zu diesem beitragen. Damit sollte nicht ausschließlich kanonisches Wissen vermittelt werden, wie in den Primär- und Sekundarstufen, sondern auch Methoden zur Generierung von Wissen, welche ebenso angewendet werden sollen. Da das Humboldtsche Bildungsideal bereits als Ideal bezeichnet wird, ist die Unmöglichkeit, das Ziel vollständig zu erreichen, in gewisser Hinsicht vorausgesetzt. Nichtsdestotrotz richten sich Hochschulen an diesem Ideal aus. Luhmann formulierte zu dem Humboldtschen Bildungsideal:

„Die meisten Organisationen der Modernen Gesellschaft sind spezifischen Funktionssystemen zugeordnet. Daß Universitäten zugleich zur Forschung und zur Erziehung [Lehre] beitragen sollen, ist eher eine Anomalie.“ (Luhmann 1992: 678)

Allerdings ist diese Anomalie nicht immer präsent. Ohne auf die Methode Design Thinking explizit zu schauen, finden sich im Hochschulbereich bereits allgemeine Beispiele dafür, dass dort nicht alles unter dem Maßstab der Wissenschaftlichkeit unterrichtet wird, z.B. praktische Studiengänge für Musik, Schauspielerei, Kunst und Design. Das heißt aber

nicht, dass solche Studiengänge vollkommen unwissenschaftlich sind. Gerade weil es Studiengänge an Hochschulen sind, wird dort von Studierenden verlangt, wissenschaftlich arbeiten zu können. Spätestens die Abschlussarbeiten unterliegen dem wissenschaftlichen Standard mit Zitieren, Literaturverzeichnis, Methodik usw. und der Absicht, eine Forschungsfrage zu beantworten, also neues Wissen zu generieren.

Während Bemühungen ersichtlich sind, Hochschulunterricht wieder vermehrt an das Bildungsideal zu binden bzw. es zu erhalten, wie im Fall der Design-Studiengänge, zeigen nicht nur die genannten Beispiele, dass das Humboldtsche Ideal nicht vollumfänglich realisiert wird. Auch die Kapazitäten des Wissenschaftssystems erschweren dies. Hochschulen bilden mehr Menschen aus, als Anstellungen im Hochschul- und Wissenschaftssystem zur Verfügung stehen bzw. überhaupt nachgefragt werden. Trotzdem ist es für das Wissenschaftssystem überlebenswichtig, Menschen für die Forschung auszubilden, weil es selbst das einzige Teilsystem ist, das Nachwuchs für sich selbst produzieren kann. Als Folge der funktionalen Ausdifferenzierung sind andere Bereiche nicht in der Lage, Wissenschaftler*innen auszubilden. Somit ist es unmöglich, auf das Erlernen von wissenschaftlichem Arbeiten im Studium zu verzichten.

Ein Gedankenexperiment des anderen Extrems wäre, dass Hochschulen nur noch ausschließlich Menschen für die Wissenschaft ausbilden, bei denen davon ausgegangen wird, dass diese auch einen Platz in der Forschung bekommen. Das würde eine Art Tenure-Track bedeuten, der mit Eintritt ins Studium beginnt. Dies wäre aber allein schon deshalb riskant, da bei Studiumseintritt oft noch nicht ersichtlich ist, ob Studierende langfristig im akademischen Bereich arbeiten wollen. Dieses Extrem hat sich bisher nicht entwickelt, insbesondere deshalb, da dafür Ausbildungsmöglichkeiten notwendig wären, die den Bedarf von Absolventen für nicht-wissenschaftliche Tätigkeiten im selben Maße übernehmen könnten, wie es Hochschulen derzeit tun.

Dennoch stellt sich die Frage, wie weit man sich vom Humboldtschen Bildungsideal entfernen und sich trotzdem noch daran orientieren kann. Beispiele dafür, wo dieser Scheitelpunkt bereits überschritten wurde und nur gelehrt wird, sind die IU Internationale Hochschule GmbH (o.J. a, o.J. b) und das Institut für Lernsysteme GmbH – Deutschlands größter Bildungsanbieter im Bereich Fernstudium (ILS) (o.J.). Beide Unternehmen sind keine staatlich anerkannten Hochschulen, jedoch implizieren sie dies mit ihrer Rhetorik, indem sie Termini verwenden, die mit Hochschulen assoziiert sind, z.B. Hochschule, Akademie (vgl. IU Internationale Hochschule GmbH o.J. a, o.J. b), Fernstudium und Studienhandbuch (vgl. Institut für Lernsysteme GmbH o.J.). Diese beiden Unternehmen richten sich mit ihrem Lehrangebot vollkommen an die Bedürfnisse der Wirtschaft, ohne dass es eine Koppelung an Forschung gibt. Weder forschen die

Lehrenden parallel zur Lehre, noch ist es Ziel, Lernenden die Methodik zur Wissensgewinnung und deren Anwendung beizubringen. Damit liegen die beiden Einrichtungen auf einem Spektrum von Forschung zu Lehre, eindeutig auf dem extremen Pol der Lehre, während z.B. die Einrichtungen der außeruniversitären Forschung auf dem gegenüberliegenden Extrem liegen, nämlich der reinen Forschung. Die Hochschulen liegen in der Mitte und können im besten Fall beides miteinander vereinen. Dabei ist zu bedenken, dass Hochschulen neben der Verantwortung zu Forschen auch die Verpflichtung zu Lehren haben, was bedeutet, dass sie Studierenden Inhalte beibringen müssen, mit welchen diese außerhalb des Systems Wissenschaft eine Anstellung in anderen Teilsystemen finden können,¹⁵ in denen eben nicht mit dem Code Wahr/Unwahr kommuniziert wird (vgl. Luhmann 2015). Wie oben festgestellt, kommuniziert Design Thinking ebensowenig nach diesem Code und könnte im Bereich des Managements auch nicht funktionieren, wenn es das täte. Das Unterrichten solcher und ähnlicher Studieninhalte, die ohne die Verwendung des Codes Wahr/Unwahr operieren, ist aber trotzdem notwendig, damit Studierende nicht die Anschlussfähigkeit z.B. im Wirtschaftssystem verlieren.

Neben der Perspektive aus der Position der Wissenschaft lässt sich, begründet durch die oben erwähnte Anomalie, auch aus der Position des Erziehungssystems auf Design Thinking blicken. Ausgegangen davon, dass Design Thinking an Hochschulen unterrichtet wird (siehe Appendix), könnte das Unterrichten eher auf die Anwendung der Methode selbst, anstatt dem Erforschen von Design Thinking ausgerichtet sein. Damit könnte die Hochschule dem Code des Erziehungssystems Bestehen/Nicht bestehen (vgl. Luhmann 2017) folgen und die Studierenden auf ihre erlernte Fähigkeit, die Methode umzusetzen, prüfen. Damit und mit den vorangegangenen Ausführungen kann die Position von Design Thinking auf dem Spektrum von Forschung zur Lehre eher auf der Seite der Lehre positioniert werden.

Es wird also deutlich, dass das Unterrichten von Design Thinking dadurch begründet werden kann, dass damit die berufliche Anschlussfähigkeit von Studierenden in anderen Teilsystemen zu erhalten bzw. zu verbessern werden kann. Was vor dem Hintergrund angebracht ist, dass das Hochschulsystem, nicht alle Absolventen selbst aufnehmen könnte. Nachdem auf der Systemebene gezeigt werden konnte, dass dort das Bildungsideal nicht vollumfänglich eingehalten werden kann, stellt sich die Frage, wie sich das auf der Personalebene zeigt. Nach dem Humboldtschen Bildungsideal sind die Professor*innen verpflichtet, den aktuellen Wissensstand und wissenschaftliche

¹⁵ Ein Jahr nach der Promotion sind nur noch 30 % der Promovierten an einer Hochschule oder AUF beschäftigt (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021:213)

Methode zu unterrichten und Studierende dabei anzuleiten, selbst neues Wissen zu generieren, was durch die eigene Forschung der Professor*innen gewährleistet sein sollte. Andere Personengruppen, die an der Hochschule unterrichten wie z.B. kurzangestellte Dozenten oder Menschen mit einem Lehrauftrag, werden hier nicht einbezogen, da von diesen Personen nicht erwartet werden kann, das Humboldtsche Bildungsideal zu erfüllen indem sie nebenbei selber forschen. Somit richtet sich der Fokus auf die Verantwortung der Auswahl von Studieninhalten. Dazu kann die Frage gestellt werden, ob den Professor*innen die Unwissenschaftlichkeit von Design Thinking überhaupt bekannt ist. Allerdings hilft dieses Wissen den Professor*innen nicht bei ihrem Dilemma. Denn würden die Professor*innen die Unwissenschaftlichkeit kennen, könnten sie z.B. Tim Seitz' Werk mit in den Unterricht einfließen. Dies würde jedoch wiederum bedeuten, dass die Innovationsmethode kritisch betrachtet würde, was, wie erwähnt, für die Studierenden eventuell später im Beruf zu Problemen führen könnte. Dies würde also ein Dilemma verursachen, ob die Einstellbarkeit der Studierenden erhalten bzw. verbessert werden sollte oder deren kritisch wissenschaftlichen Denken zur Innovationsmethode.

Während innerhalb der Designwissenschafts-Community auch Design Thinking kritisch betrachtet wird,¹⁶ scheint die Theorie der Management-Moden dort wenig bekannt zu sein. Somit ist es zumindest in Design-Studiengängen nachvollziehbar, dass die in den vorherigen Kapiteln genannten Kritikpunkte an Design Thinking nicht vorkommen. Ungeachtet der bereits vorgebrachten Gründe der Unwissenschaftlichkeit von Design Thinking könnte angeführt werden, dass innerhalb der Innovationsmethode sehr wohl wissenschaftlichen Methoden wie Fragebögen benutzt werden (vgl. Seitz 2017: 127). Diese könnten zwar mit einer gewissen wissenschaftlichen Rigorosität durchgeführt werden, jedoch löst dies nicht das dahinter liegende Problem, nämlich dass Design Thinking sich als eigenständige, nicht-reduzierbare Methode versteht. Wie am Ende des 4. Kapitels bereits aufgegriffen, ist das Axiom, es gäbe so etwas wie Design Thinking als eigene, nicht teilbare Methode, falsch, was Fehlschlüsse begründet. Die Vermeidung, das Axiom in Frage zu stellen, macht es notwendig, den Fokus auf die Durchführung der Methode zu richten. Während im Kontrast dazu die vorliegende Arbeit Design Thinking als Management-Mode als Ganzes analysiert, richtet sich die Forschung (vgl. Plattner/Meinel/Leifer 2011, 2012a, b, 2014, 2015, 2016a, b, 2018; Meinel/Leifer 2019, 2020, 2021) und Lehre von Design Thinking also nur auf die

¹⁶ Wie beispielhaft in der Eröffnungsdiskussion der DGTF Konferenz „Reflecting Research“, vom 18.-19.11.2016 in Dessau thematisiert.

Durchführung dieser Methode. Somit würden Professor*innen auch nicht dem Humboldtschen Bildungsideal gerecht werden, selbst wenn die Teilmethoden wie z.B. Fragebögen innerhalb von Design Thinking mit einem wissenschaftlichen Anspruch unterrichtet und später durchgeführt werden.

Festgehalten kann werden, dass das Unterrichten von Design Thinking nicht die Einheit von Forschung und Lehre erhalten kann und die Hochschule bzw. die Professor*innen vor ein Dilemma stellt. Wird mehr dem Humboldtschen Bildungsideal gefolgt, gefährdet dies die Einstellungs- und Anschlussfähigkeit der Studierenden nach dem Abschluss und umgekehrt. Wird betrachtet, wo und auf welchem Studiengangsniveau Design Thinking unterrichtet wird (siehe Appendix), lässt sich auch keine Tendenz in Richtung Wissenschaftlichkeit oder Einstellbarkeit erkennen. Dabei wäre es denkbar, dass vom Bachelor über den Master hin zur Promotion das Humboldtsche Bildungsideal an Wichtigkeit zunimmt. Allerdings ist Design Thinking am häufigsten in Masterstudiengängen vertreten, was gegen diese Vermutung spricht. Und die Vermutung aufkommen lässt, dass Design Thinking vermehrt in Studiengängen vorkommt, die (z.B. im Zuge des Bologna-Prozesses) stärkeren Fokus auf die Berufsausbildung legen und eine gewisse Einstiegsebene in der Unternehmenshierarchie anzielen wodurch sich diese Studiengängen zugleich vom Humboldtschen Bildungsideal abwenden.

7. Schluss und Ausblick

Diese Arbeit hatte die Absicht, die Gründe dafür herauszuarbeiten, dass *an wissenschaftlichen Institutionen wie Hochschulen Inhalte unterrichtet werden, die wissenschaftlich fragwürdig oder sogar unhaltbar sind*. In der Betrachtung der Innovationsmethode Design Thinking als Management-Mode und deren Verhältnis zur Wissenschaft nach Nicolai und Simon (2017) wurden Kritikpunkte gesammelt und aufgezeigt, nach denen sich Design Thinking als unwissenschaftlich erweist. Somit wurde ein Widerspruch zwischen dem Humboldtschen Bildungsideal und dem Unterrichten von Design Thinking an deutschen Hochschulen deutlich, der abschließend begründet wurde. Als Ergebnis der vorliegenden Arbeit kann festgehalten werden, dass die unwissenschaftliche Innovationsmethode Design Thinking an Hochschulen, die dem Humboldtschen Bildungsideal – der Einheit von Forschung und Lehre – folgen, unterrichtet wird, weil die Qualifizierung von Studierenden für außerakademische Berufe

als weiterer Funktion von Hochschulen nicht den Anspruch hat, diesem Ideal zu folgen. Dies wird durch die größere Zahl der Absolvent*innen, die keine wissenschaftliche Karriere anstreben, zusätzlich bekräftigt und ist dabei unabhängig vom Studiengangsniveau.

Der Idee der Mode mit ihren Wellen zu folgen, wirft allgemein die Frage auf, wann Design Thinking im Management sowie als Studieninhalt wieder verschwindet. Und sollte dies nicht passieren, ist zu fragen, ob sich der Inhalt geändert hat aber das Label „Design Thinking“ blieb? Zudem stellt sich die Frage, wie Professor*innen das Dilemma im Bezug zu Design Thinking selbst sehen, sofern sie dies überhaupt tun. Und sind Professor*innen, die einzigen Akteure, über die Management-Moden Einzug in die Wissenschaft bekommen oder gibt es weitere Akteure? Wie genau sieht das Wechselverhältnis zwischen Wissenschaft und Management Methoden aus, wenn die Management-Moden Gegenstand von wissenschaftlicher Reflexion sind? Gibt es aktuell Bestrebungen andere Management-Methoden als Design Thinking wissenschaftlich haltbarer zu machen?

Für die Hochschulforschung und Studiengangsentwicklung wären vier allgemeineren Forschungsaktivitäten zu nennen, die an diese Arbeit anschließen könnten. Erstens wäre eine ähnliche Untersuchung von anderen Management-Moden und deren Verhältnis von Forschung und Lehre möglich. Zweitens ist eine chronologische Untersuchung von Studiengängen denkbar, um Vorläufer und Inspirationsgeber für die deutschen Studiengänge zu identifizieren, die sich entlang von Management-Moden entwickelten. Die Ergebnisse dieser möglichen Forschungsaktivitäten könnten zum Verstehen der Isomorphie von Studiengängen beitragen. Die Dritte Forschung könnte die Frage beantworten: Welchen weiteren Ansprüchen neben der Einstellbarkeit von Studierenden sollen die Studiengänge erfüllen, in denen Management-Methoden gelehrt werden und wie fügt sich das ins Gesamtgefüge ein? Die letzte mögliche Forschungsaktivität wäre das Analysieren von Unterrichtsmaterialien zu entsprechenden Management-Methoden bzw. -Moden, da sie ebenfalls ein Ausdruck des Phänomens sind.

Appendix – Empirische Daten

8.Design Thinking an deutschen Hochschulen

International hat sich Design Thinking an Hochschulen wie der Haas School of Business in Berkeley, der Rotman School of Management an der Universität von Toronto und am California College of the Arts in San Francisco angesiedelt (Brown 2019: 165). Die wenige bisherige Forschung konzentriert sich auf nicht deutschsprachige Studiengänge (z.B. Matthews/Wrigley 2017, Withell/Haigh 2013). An welchen Hochschulen in Deutschland Design Thinking zu finden ist, soll die folgende Untersuchung beantworten. Damit wird eine erste Bestandsaufnahme von Design Thinking als Inhalt deutscher Studiengänge durchgeführt, um die aktuellen Ausmaße der Unterrichtung der Innovationsmethode zu bestimmen.

Die Bestandsaufnahme ist eine Metabetrachtung; es wird eher auf das Vorhandensein von Design Thinking-Lehrinhalten geschaut anstatt in die konkreten Curricula hinein. Eine inhaltlich Betrachtung kann bei Judy Matthews und Cara Wrigleys (2017) Studie gefunden werden. Matthews und Wrigley clustern die bestehenden Seminare/Module von Business- und Management-Studiengängen mit Design Thinking-Inhalten.

Zur Datenerhebung wurde die Website Hochschulkompass (c) genutzt, welche ein Informationsportal der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ist, in dem staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen in Deutschland Informationen über ihre Studiengänge bereitstellen können. Dazu zählen Studiengangsbezeichnung, Hochschule, Abschlussgrad, Studientyp, Zulassungsvoraussetzung, Regelstudienzeit, Studienform, Studienort, Studienbeginn, Studienfelder und Studien-Schwerpunkte. Die angegebenen Information sind Selbstauskünfte der jeweiligen Hochschulen. Gesucht wurden Studiengänge, die „Design Thinking“ in mindestens einer der Kategorien aufweisen. Dabei wurden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen. Nicht in die Suche einbezogen wurden Einrichtungen wie die HPI Academy des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam, weil dies keine staatliche anerkannte Hochschule ist und dort auch keine Bachelor- oder Masterabschlüsse erworben werden können.

Aktuell werden 14 Studiengänge¹⁷ (Hochschulkompass.de, stand 17.11.2021) an deutschen Hochschulen angeboten, die einen Schwerpunkt mit Design Thinking angeben. Mit Schwerpunkt ist ein vorgegebenes Feld in der Studiengangsmaske von „Hochschulkompass“ gemeint, die ein oder gleich mehrere Schlagwörter enthalten kann. Die Studiengangsinformationen sind von den Hochschulen eigenständig ins Portal „Hochschulkompass“ eingetragen worden. Davon befinden sich zwölf an Fachhochschulen und zwei an Universitäten. Hiervon werden fünf staatlich und neun privat getragen. Vier der 14 Studiengänge können mit einem Bachelor und zehn mit einem Master abgeschlossen werden. Die Bachelorabschlüsse teilen sich in zwei Grade auf, in Bachelor of Arts (2/4) und Bachelor of Science (2/4). Während acht der zehn Masterstudiengänge einen Master of Arts verleihen, sind auch ein Master of Science (1/10) und ein Master of Business Administration (1/10) möglich.

Werden die 14 Studiengänge nach Abschluss und Träger aufgeschlüsselt fällt auf, dass kein Bachelorstudiengang mit Design Thinking Schwerpunkt an einer staatlichen Hochschule angeboten wird (siehe Tabelle 1). Zudem befinden sich fast zwei Drittel der Studiengänge an privaten Hochschulen.

Studienabschlüsse → Träger ↓	Bachelor	Master	
Privat	4	5	9
Staatlich	0	5	5
	4	10	Σ=14

Tabelle 1 Studiengänge mit Design Thinking nach Träger und Abschluss

Bei einer Aufteilung nach staatlichen und privaten Hochschulen im Verhältnis zu Studiengangsfeldern verteilen sich die wirtschaftlichen Studiengänge fast gleich auf beide Trägertypen, während sich beim Design eine Dominanz der privaten Hochschulen zeigt (siehe Tabelle 2). Herauszustellen ist, dass die Felder sich zu gleichen Anteilen die Studiengänge teilen; Wirtschaft (7/14) und Design (7/14).

¹⁷ Siehe Tabelle 3. Auflistung der Hochschulen und Studiengänge S. 31

Studiengangsfelder → Träger ↓	Wirtschaft	Design	
Privat	3	6	9
Öffentlich	4	1	5
	7	7	$\Sigma=14$

Tabelle 2 Studiengänge mit Design Thinking nach Träger und Feld

Für die Validität der genutzten Methode ist festzuhalten, dass sich alle Studiengänge in Deutschland für die Untersuchung theoretisch in vier Gruppen aufteilen:

1. Studiengänge, die „Design Thinking“ in Hochschulkompass ausweisen.
2. Studiengänge, die „Design Thinking“ nicht auf Hochschulkompass nennen, aber auf ihrer eigenen Website.
3. Studiengänge, die keine Hinweise auf „Design Thinking“ haben, es aber eventuell doch unterrichten.
4. Studiengänge, die keine Verbindung zu „Design Thinking“ haben.

Mit der gewählten Methode sind die Studiengänge der ersten Gruppe ausfindig zu machen. Ein Beispiel für die zweite Gruppe ist der Design-Bachelorstudiengang der staatlich anerkannten Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW). Auf dessen Studiengangswebsite wird Design Thinking erwähnt, jedoch nicht auf Hochschulkompass (HMKW 2021, Hochschulkompass a). Die logistische Herausforderung, zusätzlich alle Studiengänge der 2. Gruppe zu identifizieren, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wäre jedoch hypothetisch möglich im Gegensatz zur Arbeit, die Studiengänge der 3. Gruppe zu finden. Dafür bräuchte es eine andere Vorgehensweise als die hier genutzte. Dieser Umstand schränkt die Aussagekraft der Resultate ebenso wie die möglichen Vergleichswerte ein. Diese wären folgende: Hochschulkompass (b) listet insgesamt 21.030 Studiengänge auf, von denen 389 im Studienbereich Design und 3.124 im Bereich Wirtschaft sind. Die Anzahl der Abschlüsse sind 9.418 Studiengänge für einen Bachelor- und 9.928 für einen Masterabschluss. Dabei sind 18.699 staatliche und 1.949 staatlich anerkannte private Hochschulen. Ebenso scheidet ein Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studiengängen, die einen ähnlichen Namen ausweisen, aus, da es in der Bezeichnung der 14 gefunden Studiengänge keine Einheitlichkeit gibt. Selbst die Studie von Matthews und Wrigley (2017) kann nicht herangezogen werden, weil diese keine quantitative Auswertung von

nicht-deutschen Studiengängen mit Design Thinking-Bezug ist. Unter diesen Umständen kann nicht gesagt werden, ob die 14 gefunden Studiengänge eine geringe Anzahl darstellen oder nicht.

Trotz dieser Einschränkungen sind die Ergebnisse relevant, da dies die erste Bestandsaufnahme von Design Thinking an deutschen Studiengängen ist und einen Beleg dafür darstellt, dass Design Thinking an Hochschulen angekommen ist, wenn auch nicht flächendeckend. Innerhalb der Ergebnisse lässt sich zudem erkennen, dass Design Thinking kein reiner Lehrinhalt für Design-Studiengänge ist.

Tabelle 3 Alle Studiengänge mit Design Thinking

Hochschule	Typ	Träger	Studiengang	Akademischer Grad	Studienfelder
Brand University of Applied Sciences	Fachhochschule	Privat	Design & Innovation (Brand Innovation M.A.)	Master of Arts	Design, Gestaltung, Digitale Medien, Unternehmensmanagement, Organisationsmanagement
BSP Business School Berlin - Hochschule für Management GmbH	Fachhochschule	Privat	Business Innovation & Entrepreneurship	Master of Science	Betriebswirtschaftslehre
Hochschule Anhalt - Anhalt University of Applied Sciences	Fachhochschule	Staatlich	Integrated Design	Master of Arts	Industriedesign, Produktdesign, Kommunikationsdesign, Multimediasdesign
Hochschule Fresenius	Fachhochschule	Privat	Sicherheits- und Katastrophenmanagement	Master of Business Administration	Betriebswirtschaftslehre
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde	Fachhochschule	Staatlich	Sustainable Entrepreneurship & Social Innovation	Master of Arts	Nachhaltigkeitswissenschaften (ökonomisch), Technologiemanagement, Unternehmensmanagement, Organisationsmanagement
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Fachhochschule	Staatlich	Digitale Transformation	Master of Arts	Betriebswirtschaftslehre, Technologiemanagement, Wirtschaftsinformatik
Hochschule Macromedia - staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften der Macromedia GmbH mit Sitz in Stuttgart	Fachhochschule	Privat	Design Management	Master of Arts	Mediendesign
Hochschule Pforzheim - Gestaltung, Technik, Wirtschaft und Recht	Fachhochschule	Staatlich	Strategisches Innovationsmanagement	Master of Arts	Betriebswirtschaftslehre
IU Internationale Hochschule	Fachhochschule	Privat	Produktmanagement	Bachelor of Arts	Marketing, Vertrieb
SRH Berlin University of Applied Sciences	Fachhochschule	Privat	Development Digital Products	Bachelor of Science	Design, Gestaltung, Digitale Medien, Softwaretechnik
SRH Berlin University of Applied Sciences	Fachhochschule	Privat	Development Digital Products - dual	Bachelor of Science	Design, Gestaltung, Digitale Medien, Informatik
SRH Berlin University of Applied Sciences	Fachhochschule	Privat	Social Design and Sustainable Innovation	Master of Arts	Design, Gestaltung
Universität Duisburg-Essen	Universität	Staatlich	Innpreneurship (Innovation & Entrepreneurship)	Master of Arts	Beratung, Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Marketing, Vertrieb, Nachhaltigkeitswissenschaften (ökonomisch), Wirtschaftswissenschaften, Ökonomie
University of Europe for Applied Sciences	Universität	Privat	Kommunikationsdesign	Bachelor of Arts	Kommunikationsdesign

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric (1991): „Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations“, *The Academy of Management Review* 16/3, S. 586–612.
- (1996): „Management Fashion“, *The Academy of Management Review* 21/1, S. 254.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2013): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Edition Discours 38, Dt. Erstausg., unveränd. Nachdr Aufl., Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Brinker, Tobina, Peter Tresp und Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (Hrsg.) (2012): *Einführung in die Studiengangentwicklung*, Blickpunkt Hochschuldidaktik 122, Bielefeld: Wbv, Bertelsmann.
- Brown, Tim und Barry Kätz (2016): *Change by design: wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt*, übers. von. Meike Grow, München: Verlag Franz Vahlen.
- Brown, Tim und Barry Katz (2019): *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, Revised and updated edition Aufl., New York: HarperBusiness, an imprint of HarperCollinsPublishers.
- Golowko, Nina, Holger Stein und Matthias Gehrke (2020): „Die Weiterentwicklung von Curricula an wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen mittels KI – Das Erkennen von Managementtrends“, in: Buchkremer, Rüdiger, Thomas Heupel und Oliver Koch (Hrsg.): *Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft*, FOM-Edition, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 447–461, http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-29550-9_24 (zugegriffen am 4.12.2021).
- Hilgert, Christian „Universitäten: Die Zweiheit von Forschung und Lehre“, *FAZ.NET*, <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/universitaeten-die-zweiheit-von-forschung-und-lehre-1908386.html> (zugegriffen am 23.2.2022).
- Humboldt, Wilhelm Von (1809) „Der königsberger und litauische Schulplan“, In: Humboldt W v: *Werke* Band 13. Berlin: 1920
- (2010): „Antrag auf Errichtung der Universität Berlin“, <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/5306>
- Kieser, Alfred (1997): „Rhetoric and Myth in Management Fashion“, *Organization* 4/1, S. 49–74.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021*, DE: wbv Media, <https://doi.org/10.3278/6004603aw> (zugegriffen am 24.2.2022).
- Kuhn, Thomas S. (2014): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 25, Zweite revidierte und um das Postskriptum von 1969 ergänzte Aufl., 24. Auflage Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006): „System as Difference“, *Organization* 13/1, S. 37–57.
- (2015): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1001, 7. Nachdr. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- (2017): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, hg. von. Dieter Lenzen, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 1593, 6. Auflage Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- (2019): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1152, 8. Auflage Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Mareis, Claudia (2011): *Design als Wissenskultur: Interferenzen zwischen Design- und Wissensdiskursen seit 1960*, Studien zur visuellen Kultur 16, Bielefeld: Transcript-Verl.

- Matthews, Judy und Cara Wrigley (2017): „Design and design thinking in business and management higher education“, *Journal of Learning Design* 10/1, S. 41–54.
- Micklethwait, John und Adrian Wooldridge (1997): *The witch doctors: what the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*, London: Mandarin.
- Nicolai, Alexander T. und Fritz B. Simon (2001): „Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren“, in: Wüthrich, Hans A., Wolfgang B. Winter und Andreas F. Philipp (Hrsg.): *Grenzen ökonomischen Denkens*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 499–524, http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-90341-9_25 (zugegriffen am 24.10.2021).
- Plattner, Hasso, Christoph Meinel und Larry Leifer (Hrsg.) (2011): *Design thinking: understand - improve - apply*, Understanding Innovation, Berlin London: Springer.
- (Hrsg.) (2012a): *Design thinking research: measuring performance in context*, Understanding innovation, Heidelberg ; New York: Springer.
- (Hrsg.) (2012b): *Design thinking research: studying co-creation in practice*, Understanding innovation, Heidelberg ; New York: Springer.
- (Hrsg.) (2014): *Design Thinking Research: Building Innovation Eco-Systems*, Understanding Innovation, 1st ed. 2014 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (Hrsg.) (2015): *Design Thinking Research: Building Innovators*, Understanding Innovation, 1st ed. 2015 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (Hrsg.) (2016a): *Design Thinking Research: Making Design Thinking Foundational*, Understanding Innovation, 1st ed. 2016 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (Hrsg.) (2016b): *Design Thinking Research: Taking Breakthrough Innovation Home*, Understanding Innovation, 1st ed. 2016 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (Hrsg.) (2018): *Design Thinking Research: Making Distinctions: Collaboration versus Cooperation*, Understanding Innovation, 1st ed. 2018 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (Hrsg.) (2019): *Design Thinking Research: Looking Further: Design Thinking Beyond Solution-Fixation*, Understanding Innovation, 1st ed. 2019 Aufl., Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- (2020): *Design thinking research: investigating design team performance*, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2258671> (zugegriffen am 1.2.2022).
- (Hrsg.) (2021): *Design thinking research: interrogating the doing*, Understanding innovation, Cham: Springer.
- Riedel, Manfred (2021): „Wilhelm von Humboldts Begründung der ‚Einheit von Forschung und Lehre‘ als Leitidee der Universität“, https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=23189 (zugegriffen am 23.2.2022).
- Seitz, Tim (2017): *Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus: soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur, Kulturen der Gesellschaft*, Band 29, Bielefeld: Transcript.
- Thienen, Julia von, Adam Royalty und Christoph Meinel (2017): „Design Thinking in Higher Education: How Students become Dedicated Creative Problem Solvers“, chapter IGI Global, <https://www.igi-global.com/chapter/design-thinking-in-higher-education/www.igi-global.com/chapter/design-thinking-in-higher-education/166487> (zugegriffen am 3.9.2021).

- Weber, Susanne Maria (2014): „Change by Design!? Wissenskulturen des ‚Design‘ und organisationale Strategien der Gestaltung“, in: Weber, Susanne Maria u. a. (Hrsg.): Organisation und das Neue, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–48, http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-03734-5_2 (zugegriffen am 2.12.2021).
- Withell, A. J. und N. Haigh (2013): „Developing design thinking expertise in higher education“, <https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/6326> (zugegriffen am 3.9.2021).

Online Quellen

Bain & Company Inc.

- (2010): „Rapid Prototyping“, <https://www.bain.com/insights/management-tools-2011-rapid-prototyping/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- (2018a): „Benchmarking“, <https://www.bain.com/insights/management-tools-benchmarking/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- (2018b): „Business Process Reengineering“, <https://www.bain.com/insights/management-tools-business-process-reengineering/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- (2018c): „Customer Journey Analysis“, <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-journey-analysis/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- (2018d): „Total Quality Management“, <https://www.bain.com/insights/management-tools-total-quality-management/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- „Management Tools and Trends“, <https://www.bain.com/insights/topics/management-tools-and-trends/> (zugegriffen am 9.2.2022).

Harper Collins Publishers

- o.D. „Change by Design“, <https://www.harpercollins.com/products/change-by-design-tim-brown> (zugegriffen am 9.2.2022).

HPI Academy

- a. o.D. „Was ist Design Thinking?“, <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- b. o.D. „HPI Academy“, <https://hpi-academy.de/ueber-uns/> (zugegriffen am 9.2.2022).
- c. o.D. „Cases“ <https://hpi-academy.de/cases/> (zugegriffen am 11.3.2022)
- d. o.D. „Auszug aus unserer Kundenliste“ <https://hpi-academy.de/> (zugegriffen am 11.3.2022)

Hochschulkompass

- a. o.D. „Studiengangsuche für Deutschland - Übersicht mit allen Studiengängen - Hochschulkompass“, https://www.hochschulkompass.de/studium/studiengangsuche/erweiterte-studiengangsuche/detail/all/search/1/studtyp/3.html?tx_szhkrsearch_pi1%5BQUICK%5D=1&tx_szhkrsearch_pi1%5Bfach%5D=%20Kommunikationsdesign%20und%20Kreative%20Strategien (zugegriffen am 9.2.2022a).
- b. o.D. „Studieren in Deutschland und promovieren in Deutschland - Hochschulkompass“, <https://www.hochschulkompass.de/home.html> (zugegriffen am 9.2.2022b).
- c. o.D. „Über uns - Hochschulkompass“, <https://www.hochschulkompass.de/ueber-uns.html> (zugegriffen am 9.2.2022c).

initio Organisationsberatung – change & development GmbH

- „Großgruppenmethoden Archive“,
<https://organisationsberatung.net/thema/grossgruppenmethoden/> (zugegriffen am 7.3.2022).

Institut für Lernsysteme GmbH

- „Fernstudium beim ILS - Deutschlands größter Fernschule“, <https://www.ils.de/> (zugegriffen am 23.2.2022).

IU Internationale Hochschule GmbH

- a. „Impressum“, <https://www.iu-akademie.de/impressum/> (zugegriffen am 9.2.2022a).
- b. „Weiterbildung mit Bildungsgutschein“, <https://www.iu-akademie.de/lp/weiterbildung-mit-bildungsgutschein-2/> (zugegriffen am 9.2.2022b).

Abbildungsverzeichnis

Diagramme

1. Kieser 1997: 51, Figure 1 Waves of management fashion as measured by numbers of publications.....8
2. Google Ngram Viewer „Design Thinking“ Buchkorpus: German 2019, https://books.google.com/ngrams/graph?content=Design+Thinking&year_start=1988&year_end=2019&corpus=31&smoothing=0 5.12.2021 abgerufen, 5.12.2021 abgerufen, keine Glättung11
3. Google Ngram Viewer „Design Thinking“ Buchkorpus: English 2019, https://books.google.com/ngrams/graph?content=Design+Thinking&year_start=1988&year_end=2019&corpus=26&smoothing=0# 5.12.2021 abgerufen, keine Glättung11

Tabellen

1. Studiengänge mit Design Thinking nach Träger und Abschluss28
2. Studiengänge mit Design Thinking nach Träger und Felder29
3. Alle Studiengänge mit Design Thinking31

Humboldt-Universität zu Berlin

Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät

Name: **Zurwellen** Vorname: **Jan**

Matrikelnummer: **594636**

Eidesstattliche Erklärung zur

☒ **Hausarbeit**

☐ **Magisterarbeit**

☐ **Bachelorarbeit**

☐ **Masterarbeit**

Ich erkläre ausdrücklich, dass es sich bei der von mir eingereichten schriftlichen Arbeit mit dem Titel

Zweiheit anstatt Einheit von Forschung und Lehre – Eine Untersuchung der Vereinbarkeit von

Forschung und Lehre am Beispiel des Unterrichtens der Innovationsmethode Design Thinking an deutschen Studiengängen

um eine von mir erstmalig, selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasste Arbeit handelt.

Ich erkläre ausdrücklich, dass ich *sämtliche* in der oben genannten Arbeit verwendeten fremden Quellen, auch aus dem Internet (einschließlich Tabellen, Grafiken u. Ä.) als solche kenntlich gemacht habe. Insbesondere bestätige ich, dass ich ausnahmslos sowohl bei wörtlich übernommenen Aussagen bzw. unverändert übernommenen Tabellen, Grafiken u. Ä. (Zitaten) als auch bei in eigenen Worten wiedergegebenen Aussagen bzw. von mir abgewandelten Tabellen, Grafiken u. Ä. anderer Autorinnen und Autoren (Paraphrasen) die Quelle angegeben habe.

Mir ist bewusst, dass Verstöße gegen die Grundsätze der Selbstständigkeit als Täuschung betrachtet und entsprechend der fachspezifischen Prüfungsordnung und/oder der Allgemeinen Satzung für Studien- und Prüfungsangelegenheiten der HU (ASSP) bzw. der Fächerübergreifenden Satzung zur Regelung von Zulassung, Studium und Prüfung der Humboldt-Universität (ZSP-HU) geahndet werden.

Datum **14.03.2022**


Unterschrift