

## Design-Management als integrativer Bestandteil der Designerausbildung

von Dr. Norbert Hammer

veröffentlicht in:

Hammer, N. (Hrsg.): Die stillen Designer, Manager des Designs, Seite 231-245, Essen 1994

### **Design-Management: Chefsache oder Designeraufgabe?**

Design-Management ist das Schlagwort in der aktuellen Designdiskussion. Sicherlich zu recht, denn in zunehmendem Maße werden sich Unternehmen der imagebildenden und marktstrategischen Wirkung von Designaktivitäten bewusst. Das trifft inzwischen auch für kleinere und mittelständische Unternehmen zu, vor allem für solche, die bisher nicht oder nur wenig mit Designern zusammengearbeitet haben.

Soll Design zum Erfolgsfaktor werden, setzt das den konsequenten, planvollen und unternehmensstrategisch orientierten Einsatz von Design-Ressourcen voraus, ein Management des Designs. Nicht die einzelnen gut gestalteten Produkte führen langfristig zum Erfolg, sondern die Transformierung designorientierten Denkens auf gesamtunternehmerische Aktivitäten. Das setzt jedoch immer voraus, dass im Top-Management eine Sensibilisierung für das Design gegeben ist. Nicht zufällig lässt sich bei den Firmen, die herausragende Erfolge durch ihre Designaktivitäten erzielt haben, in der Person des Firmeneigners oder Geschäftsführers eine besonders ausgeprägte, ja oft leidenschaftliche Affinität zum Design feststellen.

Hier könnte der Eindruck entstehen, Design-Management sei ein Thema von Aufbaukursen einer Wirtschaftshochschule oder von Seminaren für Top-Manager. Das ist richtig soweit es deren Sensibilisierung für Design betrifft. Design-Management ist jedoch nicht allein ein Thema für Vorstandsmitglieder (womit nicht ausgeschlossen sein soll, dass auch Designer zum Vorstand zählen können), Design-Management ist ebenso ein Thema für das Middle-Management, für Leiter von Produktplanungs-, Design- und Marketingabteilungen. So ist es nicht verwunderlich, wenn Peter Gorb, Begründer des Design Management Unit an der London Business School, fordert, sowohl Manager zum Design zu erziehen, als auch Designer zum Management (Gorb, 1987). Insbesondere bei den letztgenannten fehlt allzu oft ein Verständnis für strategisches Management-Denken bzw. -schlimmer noch - wird jegliches kaufmännisches Kosten-Nutzen Denken bei Designern aus einem falsch verstandenen „Konsumenten-Anwalt-Verständnis“ heraus verpönt. Mangelndes Management-Verständnis aber führt nicht allein zu Kommunikationsproblemen, es bedeutet letztlich auch die Ausgrenzung des Designers aus der Entscheidungshierarchie des Unternehmens. Designer riskierten zum „nur“ Ausführenden degradiert zu werden; ihr kreatives Potential wird für das Innovations-Management nicht genutzt. Design-Management betrifft deshalb in besonderem Maße auch die Designer, die als Experten wegweisend und ausführend die Design-Aktivitäten verursachen.

Designer sollten deshalb mindestens ihre Tätigkeit in unternehmerischen Relationen begreifen, sollten fähig sein zur Kooperation mit allen relevanten Fachabteilungen und selbstverständlich ihre Einzelaktivitäten einer Corporate Design Strategie einpassen.

### **Zum Begriff**

Hinterfragt man den Begriff Design-Management, so findet man recht unterschiedliche Auslegungen. Sie reichen von der Interpretation als „Management von Designprojekten“ über „Führungsaufgaben im Design“ und „Corporate Design-Tätigkeit“ bis zum „Design-Management in der Vorstandsetage“.

Sicherlich wäre Design-Management zu kurz gefasst, als nur einer der aufgezählten Inhalte, schon gar, wenn es nur als Projekt-Management verstanden wäre. Vielmehr sollte der Begriff tatsächlich in der oben angeführten Breite gesehen werden.

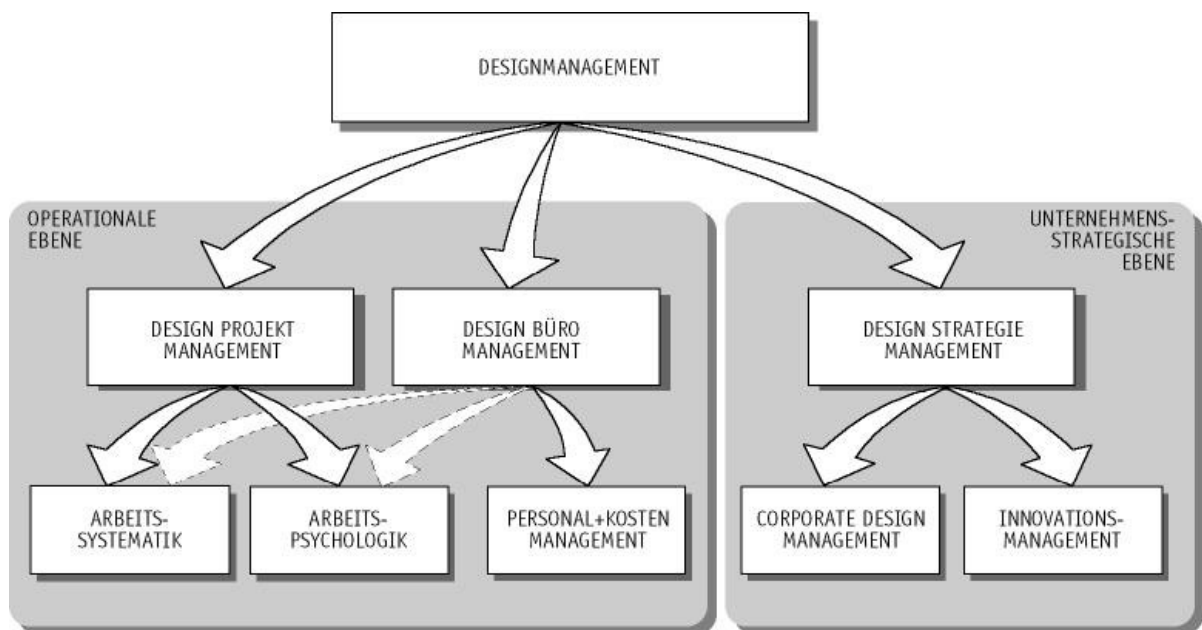
Die Aufzählung möglicher Inhalte stellt jedoch nur die Extension des Begriffes dar; schwieriger wird es, wenn man fragt, was denn das Spezifische von Design-Management sei. Gehen wir vom Begriff aus, und zerlegen ihn in die Teilbegriffe „Design“ und „Management“. Das erste kann bekanntlich umschrieben werden als Prozess der Gestaltung zwei- und dreidimensionaler Medien unter Berücksichtigung der Nutzerbelange einerseits (kommunikative, praktische, ästhetische Funktion) und der Herstellerbelange andererseits (technische, ökonomische Dimension). (Ich verzichte an dieser Stelle auf ausführliche Deutungen des Designbegriffs, da dieser in der Designszene bekannt sein dürfte.) Das zweite lässt sich - ein wenig vereinfacht - auf die Formel bringen „Management = Leitung von Mensch und Material zum Erreichen eines Zieles“. Management ist eine Führungstätigkeit, d.h. sie verlangt, Initiative zu ergreifen und zielbewusst zu agieren, Mitarbeiter und Partner zu motivieren und zu überzeugen, Menschen und Materialien zu koordinieren, und sie verlangt, Kontrolle und Regelung, damit Kosten, Zeit und Output dem entsprechen, was beabsichtigt war.

Design-Management könnte also übersetzt werden als Planung, Organisation und Führung aller gestaltungsrelevanten Aktivitäten in einem Unternehmen oder wie es Erich Geyer formulierte, „Die Koordination aller Aktivitäten, die zur Realisierung eines Design-Zielsystems, einer Design-Informatik, einer Design-Planung und einer Design-Organisation führen.“ (Geyer, 1989)

Eine, meiner Ansicht nach, sehr brauchbare Erläuterung von Design-Management ist diejenige des britischen Wirtschaftsberaters Allan Topalian, der Design-Management aufgliedert in einerseits eine unternehmensstrategische Ebene und andererseits eine operationale Ebene (Topalian, 1985).

Das erste nenne ich Design-Strategie-Management. Es bezieht sich auf die mittel- und langfristige Einbindung von Design-Aktivitäten in gesamtunternehmerische Planungen. Es betrifft demnach ein übergeordnetes Corporate-Design-Management und ein unternehmensstrategisch orientiertes Innovations-Management.

Das zweite lässt sich mit Design-Projekt-Management umschreiben und umschließt alle Aktivitäten zur Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Designprojekten, verlangt also Wissen in Techniken zur Arbeitssystematik und umschließt den Umgang mit den projektbeteiligten Mitarbeitern, Partnern und Vorgesetzten, verlangt also Wissen zur „Arbeitspsychologik“.



In Anlehnung an Peter Gorb, der den Aufgabenbereich von Design-Management mit 5 Punkten charakterisiert („Design office management, Educating designers for management, Educating management for design, design project management, design management organization“, Gorb, 1987), ordne ich der operationalen Ebene weiterhin den Bereich des Design-Büro-Managements zu. Das betrifft die operationale Dimension des Kosten- und Personal-Managements für die Geschäftsabwicklung von Designaufträgen, hat aber zugleich auch eine strategische Komponente, da Personal- und Finanzressourcen auch für designstrategische Planungen zu bedenken sind.

Wie jede Kästcheneinteilung kann auch die hier vorgenommene nur ein Orientierungsmodell darstellen. Die Grenzen zwischen den aufgeführten Bereichen sind fließend. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Kreativität beispielsweise ist bezogen auf mögliche Vorgehensweisen der operationalen Projekt-Management-Ebene zuzuordnen, wird aber als Instrument innerhalb des strategiebezogenen Innovations-Managements eingesetzt. Auch in der Vermittlung der entsprechenden Inhalte wird sich daher keine strikte Trennung der aufgeführten Bereiche ergeben.

### Design-Management in der Designer-Ausbildung

Basierend auf der vorgenannten inhaltlichen Vielschichtigkeit und orientiert am Bedarf für diesbezüglich ausgerichtete Designer in der Industriepraxis ist das Fach Produkt-Planung / Design-Management an der Universität GH Essen als unverzichtbarer Bestandteil in die Designer-Ausbildung eingebunden.

Die Universität GH Essen ist seit langem eine der wenigen Design-Ausbildungsstätten, an der das Fach Produkt-Planung/Design-Management explizit ausgewiesen wird. Von 1978 bis 1989 wurde das Fach durch die Professur von Professor Erich Geyer vertreten. Nach dessen Eintritt in den Ruhestand wird es zur Zeit durch

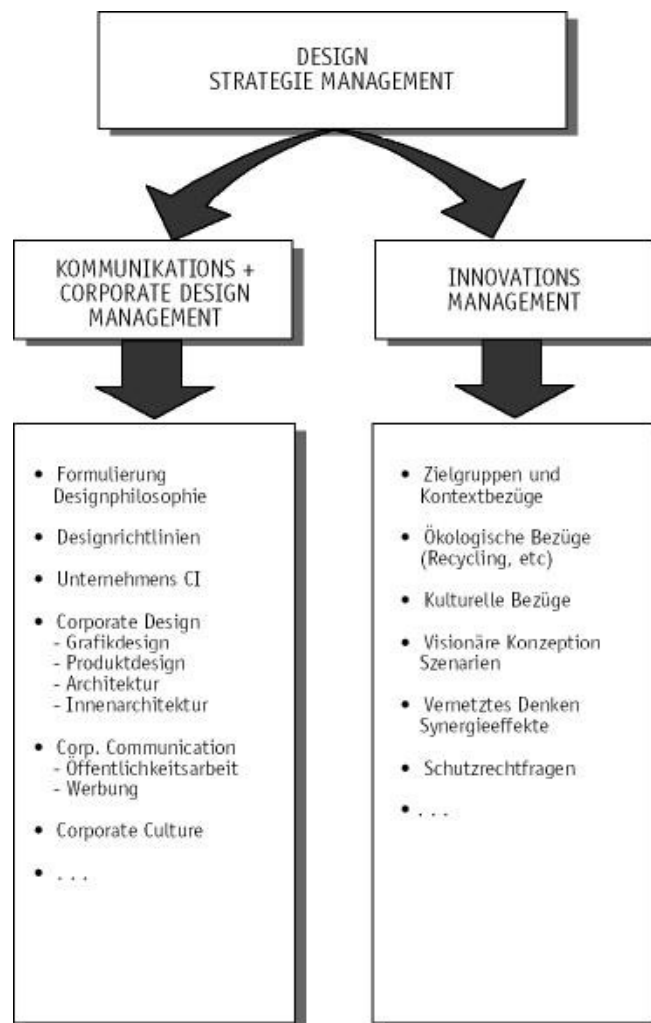
Lehraufträge von Prof. Erich Geyer und Dr. Norbert Hammer vertreten; heute unter Verwendung der Begriffe Design-Management und Design-Projekt-Management.

In Anlehnung an die oben vorgenommene Rubrizierung ist das Fach auch in der Ausbildung aufgegliedert in einen Schwerpunkt im operationalen Aspekt des Design-Managements und zum anderen in einen Schwerpunkt im Design-Strategie-Management. Im folgenden soll ein Überblick gegeben werden über die konkreten Inhalte eines solchen Faches, das pädagogische Konzept zu dessen Vermittlung und seine Einbindung in die Design-Curricula.

### Design-Strategie-Management

Ein erster Aspekt des Faches Design-Management betrifft die Einbindung von Design in die unternehmensstrategische Planung. Hier geht es im wesentlichen darum, welchen Stellenwert Design in der Unternehmensphilosophie einnimmt und wie dies operational in der Organisationsstruktur umgesetzt wird.

Ich bezeichne dies mit dem Begriff Design-Strategie-Management.



Wenn Design langfristig greifen soll, muss es einen festen Platz haben im unternehmerischen Gesamtkonzept; es muss mehr sein als Absatz fördernde Produktkosmetik. Auch wenn dies vorrangig eine Manager-Entscheidung ist, geht es auch den Designer an. Er sollte befähigt sein, eine „Design-Philosophie“ zu formulieren und an unternehmensstrategischen Langfristplanungen mitzuwirken. Damit wird einerseits der Stellenwert von Design für das Innovations-Management angesprochen, andererseits das Aufgabengebiet Corporate Design. Im erstgenannten ist überdisziplinäre Weitsicht des Designers gefordert, im letztgenannten kann der Designer maßgeblich imagebildend tätig werden. Beides ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung. Deshalb erscheint es mir wichtig, Designer über ihre gestalterische Qualifikation hinaus für solche Aufgaben vorzubereiten.

In zunehmendem Maße wird dabei das Thema „Ökologie“ zu berücksichtigen sein als unverzichtbarer Bestandteil unternehmensstrategischen Handelns. Auch hier kann der Designer mit seinen fachspezifischen Kenntnis-

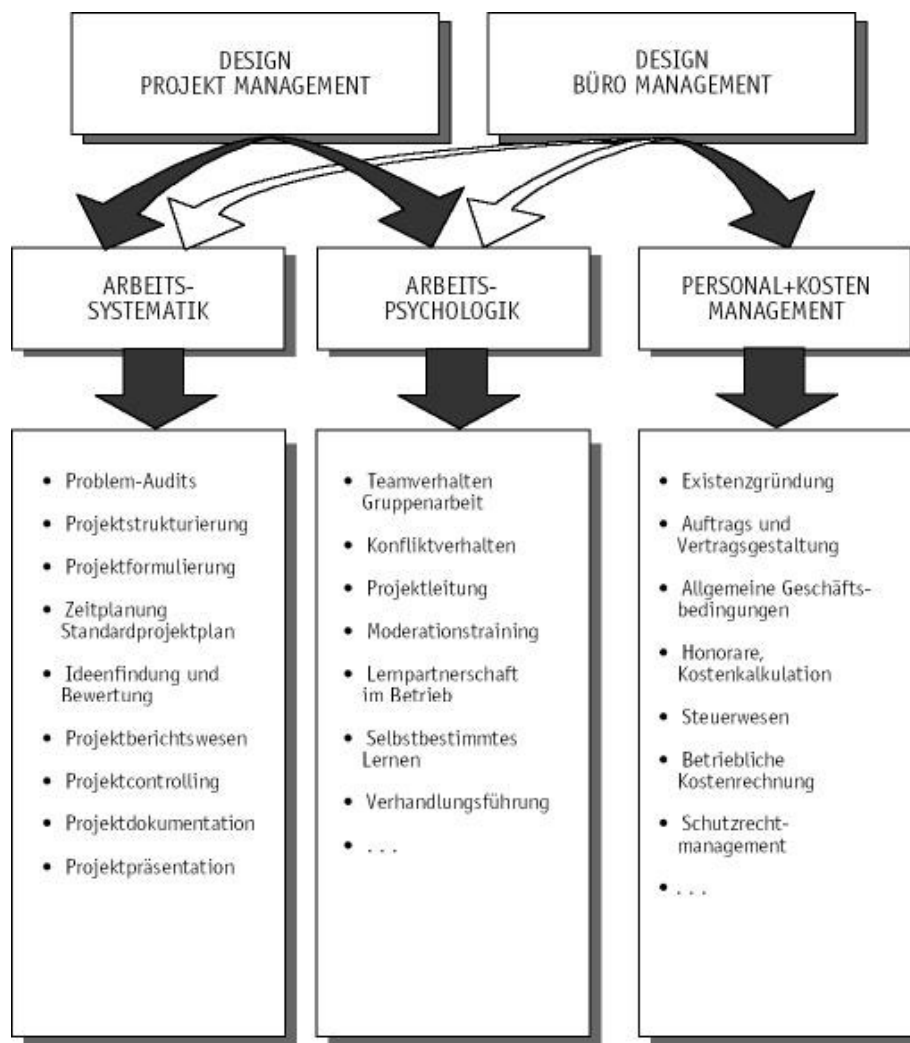
sen dazu beitragen, die betriebliche und gesellschaftliche Akzeptanzbereitschaft für ökologisch orientierte Produkte zu fördern.

Designstrategisches Denken muss nicht allein in Bezug auf Industrieunternehmen betrachtet werden. Es ist ebenso gefordert für die Konzeption eines Designbüros oder des einzelnen Freelancers. Hier ist gleichermaßen die Festlegung einer „designphilosophischen“ Richtung vonnöten. In jedem Fall wird es nützlich sein, Design in gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Zusammenhängen zu begreifen und daraus visionär Designkonzepte abzuleiten. Aufarbeitung geeigneten Wissens, Schaffung eines Verständnisses für die Vernetzung von Design mit anderen Lebensbereichen und die Vorbereitung zu visionärem Denken sind daher für die Designausbildung gefordert.

### Design-Projekt-Management

Dieser Teilbereich stellt zweifellos die pragmatische Seite des Faches dar, insofern es hierbei vorrangig um Vorgehensweise und Techniken zur Bewältigung der täglichen Arbeit des Designers geht. Irgendwo ist jeder Designer gezwungen, seine Arbeit zu strukturieren, planen und organisieren, den Fortgang zu kontrollieren, Aufgabenstellungen und/oder Verträge zu formulieren, Ideenvarianten zu erzeugen und zu bewerten, Ergebnisse zu präsentieren und zu dokumentieren. Das betrifft sowohl diejenigen, die als angestellte Designer tätig sind, sei es in der Industrie oder im Designbüro, es betrifft die Freelancer wie die Manager von Design-Büros als auch die Designstudenten in ihrer Verantwortung für ihre Studienprojekte.

Design-Projekt-Management bezieht sich somit auf Designmethodik und praxisorientiertes Arbeiten und last not least auf die rechtliche, finanzielle und personelle Abwicklung von Designaufträgen, auf Designbüro-Management.



In besonderem Maße gilt es hier, Designaktivitäten in ihrer Verknüpfung mit Aktivitäten anderer Disziplinen darzustellen. Es geht dabei nicht nur darum, mögliche Schnittstellen der Designeraktivität mit anderen be-

trieblichen Bearbeitungsebenen aufzuzeigen, sondern darum, die grundsätzlichen Vorteile einer kooperativen, projektorientierten Vorgehensweise gegenüber abteilungshierarchisch abgegrenzten und zeitlich hintereinander gestaffelten Einzelkämpfertum herauszuarbeiten, um auf diese Weise alle Bearbeitungsressourcen synergetisch zusammenzuführen. Sehr anschaulich wird dieser Unterschied in der Bearbeitungsweise dargestellt im Vergleich eines durch die Reihung von Einzelleistungen bestimmten Staffellaufes mit einem teamorientierten Basketballspiel (vgl. Zaccai, 1991).

Damit wird zugleich sichtbar, dass sich die Inhalte von Design-Projekt-Management nicht allein auf die Arbeitssystematik - also auf die sachliche Ebene - beziehen, sondern auch auf die „Arbeitspsychologik“ - die menschenbezogene Ebene. Beides muss zusammen betrachtet werden, denn die Anwendung von Arbeitstechniken innerhalb eines Projektteams kann nicht losgelöst behandelt werden von zwischenmenschlichen Beziehungen. Demnach werden in einem Fach Design-Projekt-Management auch gruppenspezifische Zusammenhänge zu klären sein und kooperative Teamverhaltensweisen geübt werden müssen, ebenso wie das Moderieren und Leiten einer Gruppe und nicht zuletzt das Verhalten einer Gruppe in Konflikten bzw. deren Überwindung. Auf der sachlich orientierten Ebene von Design-Projekt-Management geht es um das Kennenlernen, Vertiefen und Einüben grundlegender Arbeitsweisen, beginnend mit der Erstellung einer klaren Projektformulierung, Zeit- und Kostenplanung (und Kontrolle!) über das Training von Kreativitäts- und Bewertungstechniken bis zur nutzenorientierten Präsentation und Dokumentation der Arbeit.

Man mag hier einwenden, das sei seit jeher Bestandteil der Designerausbildung. Das ist richtig, wenn man dies als Sollforderung betrachtet. Die Praxis zeigt jedoch, wie nachlässig dies tatsächlich betrieben wird, denn oft ist hier nur dilettantisches Halbwissen verbreitet, in der Industrie wie an den Hochschulen. Andere Schwerpunkte, z.B. der Designmodellbau, wurden an den Designhochschulen bekanntlich überperfektioniert, aber kaum ein Student ist in der Lage, einen brauchbaren Designvertrag aufzusetzen oder sein perfekt gefinishtes Modell kosten-nutzen-orientiert und entscheidungsorientiert zu präsentieren. Nicht zufällig resultiert daraus das große Interesse von Hochschulabgängern und Berufsanfängern an Fortbildungsseminaren zu den Themen Präsentations- und Verhandlungstraining, die Nachfrage nach AGB's und Honorarrichtlinien, die Unsicherheit in Steuer- und Designrecht.

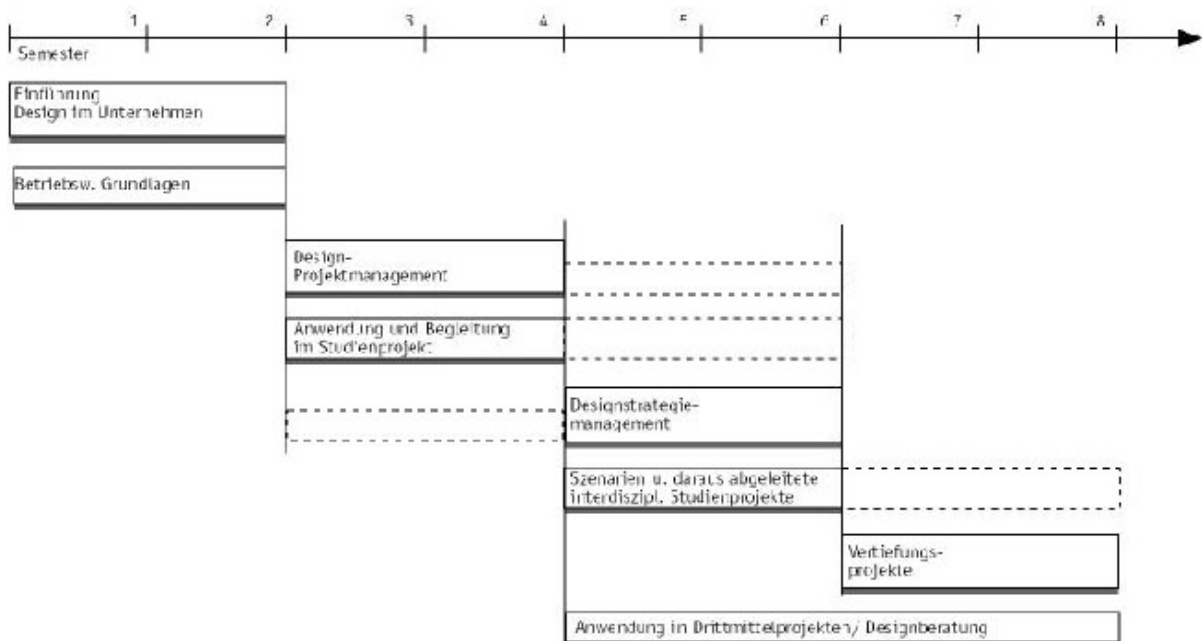
Halbwissen und unsachgerechter Einsatz von Methodik führen jedoch kaum zu den gewünschten Ergebnissen und tragen eher dazu bei, methodische Hilfsmittel als zeitraubend und nutzlos anzusehen, anstatt mit ihrer Hilfe den Designprozess qualitativ und quantitativ (z.B. zeitlich) zu optimieren. Möglicherweise wirken hier auch die Negativerfahrungen einer überzogenen Euphorie für Design- und Planungsmethodik aus den 70er Jahren nach, die gezeigt haben, dass sich übertriebener Methodeneinsatz verselbständigt und der eigentlichen Designertätigkeit eher schadet als nutzt. Meiner Ansicht nach ist es deshalb nach wie vor wichtig, in der Designerausbildung problemorientierte, projektspezifische und personenspezifische Vorgehensweisen zu vermitteln und einzuüben.

Geht man davon aus, dass einige Studenten in ihrer späteren Berufspraxis als selbständige Designer, Leiter von Büros oder Designabteilung tätig sein werden, liegt es nahe, bereits in der Ausbildung, Grundkenntnisse im Personal- und Kosten-Management zu vermitteln. Damit ist nicht gemeint, den Designer zum Experten in betrieblicher Kostenrechnung zu machen oder ihm alle Tricks in betrieblicher Buchführung beizubringen - dazu gibt es andere Experten, deren sich der Designer bedienen kann - zumindest aber sollten Basiskenntnisse vorhanden sein und ein Verständnis für diesbezügliche Zusammenhänge. Wie beschämend für den einzelnen wie für den Berufsstand ist es, wenn Designer mit Begriffen wie „Return on Investment“, „Deckungsbeitrag“ etc. nichts anzufangen wissen, wenn sie unfähig sind, ein Journal zu führen und ihre eigenen Ressourcen nicht richtig einplanen können.

### **Wie lehrt man Design-Management?**

In Bezug zur Lehre von Design-Management betrifft eine Schlüsselfrage die Art und Weise, wie die Inhalte eines solchen Faches vermittelt werden können. Es liegt auf der Hand, dass es nicht ausreicht, lediglich Vorlesungen hierzu anzubieten, zumal sich - siehe oben - Design-Management nicht durch das Aneignen fertig geschnürter Wissenspakete lernen lässt. Außerdem ist diese Disziplin noch so jung, dass weniger eine Wissensvermittlung als eine Wissenserprobung vonnöten ist.

Neben dem Kennenlernen grundlegender unternehmerischer Zusammenhänge im Sinne der vorgenannten Management-Sensibilisierung erachte ich es als besonders wichtig, in diesem Fach die persönliche Kommunikationsfähigkeit der Studenten zu entwickeln, verstanden als die Fähigkeit, sich fachlich und menschlich mit dem gebotenen Engagement einzubringen. Nur ein argumentationssicherer und kooperationsgeschulter Designer wird in die wesentlichen Unternehmens-Entscheidungsprozesse einbezogen und kann derart sein kreatives Potential weitreichender einbringen als „nur“ in der Position des Formgestalters. Eine brauchbare Möglichkeit, sich solches Bewusstsein und Verhalten anzueignen, sehe ich beispielsweise im fachbezogenen Training von Moderations- und Teamverhalten.

**EINBINDUNG DES FACHES DESIGNMANAGEMENT  
IN DAS DESIGNCURRICULUM**


Im Hinblick auf die Inhalte dessen, was hier mit dem Oberbegriff Design-Projekt-Management belegt ist, geht es ebenfalls zunächst darum, ein Verständnis zu schaffen für das Zusammenspiel unterschiedlicher Disziplinen und Aktivitäten im Produktentstehungsprozess, um dem eine Schulung in den wichtigsten Vorgehensweisen und einzelnen Techniken folgen zu lassen.

Weitaus effizienter als die Wissensvermittlung durch den Dozenten ist für den Lernerfolg bekanntlich das selbständige Erarbeiten einzelner Kenntnisse durch die Studenten selbst. Wo immer möglich, werden deshalb bestimmte Lerninhalte durch kleine Studententeams aufbereitet und als Diskussionsbeitrag in die gesamte Lerngruppe eingebracht. Das führt nicht nur zur Teamerfahrung während der Stoffbearbeitung, sondern dient zugleich einem Training der argumentativen Wissensvermittlung und der Moderation der sich anschließenden Diskussion in der Gesamtgruppe.

Fast immer ist man an Designhochschulen aufgrund der strengen Eingangsverfahren in der außerordentlich glücklichen Situation, derartige Seminare mit Gruppengrößen mit 15-25 Personen durchführen zu können. Das ermöglicht die Auseinandersetzung mit den individuellen Teilnehmern und stellt eine Größe dar, wie sie späteren Diskussions- und Arbeitsgruppen in der beruflichen Praxis ähnlich ist. Ein Schwachpunkt solcher Trainings in Studentengruppen sei nicht verschwiegen: Im Gegensatz zur späteren Berufssituation ist die Gruppenzusammensetzung in der Ausbildungssituation eine disziplinäre, d.h. die Spezifika interdisziplinärer Zusammenarbeit können allenfalls in Rollenspielen berücksichtigt werden.

Wissensvermittlung inklusive Trainingsseminare stellen jedoch nur eine Seite des Lernprozesses dar. Ebenso wichtig erscheint mir die persönliche Erfahrung in der praktischen Anwendung des erworbenen Wissens. Hier gilt es, die persönliche Präferenz für die eine oder andere Vorgehensweise festzustellen. Hier gilt es, je nach der spezifischen Projektart und -situation die geeigneten Techniken herauszufinden, um sich auf diese Weise eine individuell zugeschnittene und projektgerechte Arbeitsweise anzueignen. Ein Großteil, insbesondere grundlegender Projekt-Management-Vorgehensweisen kann man bereits während des Studiums an den laufenden Studienprojekten erproben. Dabei lassen sich zugleich Unterschiede in der Design-Projekt-Bearbeitung aufzeigen, z.B. als Studienprojekt an der Hochschule, als Auftrag eines Designbüros oder als Teilprojekt innerhalb des Produktentstehungsprozesses in einem Unternehmen.

Im fortgeschrittenen Studienverlauf kann dies vertieft werden in Forschungs- und Entwicklungstransfer-Projekten, d.h. in Projekten, die in Kooperation mit der Industrie bearbeitet werden. Das erweitert den Erfahrungshorizont in sofern als der Designprozess im Zusammenwirken mit anderen beteiligten Disziplinen und im Zusammenhang mit betrieblichen Vorgaben und zeit- und kostenbezogenen Rahmenbedingungen gesehen wird.

Man kann sich vorstellen, dass nicht alle hier aufgeführten Inhalte des Faches von einer Person eingebracht werden können, da sie sehr unterschiedliche Fachdisziplinen tangieren. Dies würde ansonsten dazu führen,

dass wiederum nur Halbwissen vermittelt würde. Deshalb sehen wir es als sinnvoll an, für Spezialgebiete wie Design und Steuerrecht, betriebswirtschaftliche Grundlagen und Marketing Experten an den entsprechenden Disziplinen zuzuziehen. Hier bietet die Konzeption einer Gesamthochschule, wie sie in Essen vorhanden ist, die Möglichkeit, aus den anderen Fakultäten Lehrangebote für die Designerausbildung anzufordern.

### **Einbindung des Faches Design-Management in die Design-Curricula**

Inhalte eines Faches Design-Management sind so vielschichtig, dass die Studenten im Grunde während des gesamten Designstudiums mit ihnen in Berührung kommen. So werden deshalb an der Universität GH Essen erste Grundlagen des Faches, und das ist eine Extension des Designbegriffs auf das Thema Design-Management, innerhalb der allgemeinen Designgrundlagen-Lehre vermittelt.

Hier werden Designstudenten an Themen wie Vernetztes Denken, Kreativität, Ökologie, Corporate Identity etc. heran geführt. Parallel dazu können sie im Fachbereich Wirtschaft betriebswirtschaftliche Grundlagenkurse belegen. Insbesondere wird die Verknüpfung von Design innerhalb gesamtbetrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge thematisiert.

Im 3. und 4. Studiensemester werden schwerpunktmäßig unter dem Arbeitstitel Design-Projekt-Management Arbeitssystematiken zu Designprojektbearbeitung erlernt und in begleitenden Projekten erprobt.

Dem schließt sich im 5. und 6. Studiensemester eine Auseinandersetzung an mit der unternehmensstrategischen Bedeutung von Design. d.h. es werden Corporate Design Aspekte und Einbindung von Designaktivitäten in die Unternehmensplanung thematisiert. Wiederum ist angestrebt, dieses Wissen in Studien- und FET-Projekten zu vertiefen. Eine klare Abtrennung der beiden vorgenannten Lernabschnitte ist jedoch nicht gegeben, da die Inhalte nicht voneinander zu trennen sind. Im Hauptstudium besteht weiterhin die Möglichkeit, einzelne Aspekte des Faches in einer selbständigen Arbeit zu vertiefen (Vertiefungsfach) oder als Diplomarbeit aufzubereiten.

Parallel zu den Lehrveranstaltungen finden in der Regel themenbezogene Kolloquienreihen statt, in denen Fachleute aus der Industrie und der Hochschule referieren. Zum einen dient das der Vertiefung und Aktualisierung des Fachwissens, zum anderen ist hierdurch ein enger Kontakt zur Praxisanwendung gegeben, der nicht die Gefahr aufkommen lässt, das Fach im „Elfenbeinturm-Status“ einer Hochschule zu theoretisieren.

### **Zusammenfassung**

Kehren wir zurück zur Eingangsfrage: Ist Design-Management Chefsache oder geht es den Designer an?

Richtig und notwendig ist beides. Design-Management manifestiert sich in den Entscheidungen des Top-Managements; Design-Management sollte deshalb an Wirtschaftshochschulen nicht fehlen, um dort eine Sensibilisierung für das Design vorzubereiten. Design-Management ist aber auch Designeraufgabe, denn nicht der Top-Manager sondern der Designer wird üblicherweise die relevanten Inhalte einbringen, da er aufgrund seiner Profession dazu prädestiniert ist.

Das bedingt jedoch, ihn über seine gestalterische Befähigung hinaus mit unternehmerischen Gesamtzusammenhängen vertraut zu machen, ihn diesbezüglich kommunikationsfähig und argumentationssicher zu machen. Das schließt zugleich ein, Umsicht und Weitsicht zu fördern und somit die Aura des Designbegriffs zu erweitern.

Nicht zuletzt bedeutet das aber auch, -selbst wenn dies banal und altmodisch erscheint-, den Designer zu trainieren in seinem ureigenen Geschäft, der Durchführung von Designprojekten. Denn wer ist nicht schafft, sich selbst und sein Projekt zu managen, wird kaum befähigt sein, strategische Unternehmensentscheidungen mit zu tragen.

In diesem Verständnis muss Design-Management ein obligatorisches Fach in der Designausbildung sein, das an keiner Designhochschule fehlen darf.

### **Literatur:**

- Fujimoto, Takahiro: Product Integrity and the Role of Designers as Integrators, Design Management Journal, Vol.2, No. 2, 1991, 29-34  
Geyer, Erich: 1989  
Gorb, Peter: The business of design management, in: Bernsen, Jens (Ed.): Design Management in Practise, Danish Design Council, Copenhagen, 1987 PG1-PG6  
Lengyel, Stefan: Design 1987 - Position des Wandels oder Wandel der Position?, Vortragsmanuskript VDID, Düsseldorf, 1987  
Topalian, Allan: Designmanagement, in: Kicherer, Sybille (Hrsg): Münchener Designtage 1984, Edition Deutsche Olivetti, Frankfurt, 1985, 65-68  
Zaccai, Gianfranco: How to make the Client/Consultant Relation More Like a Basketball Game than a Relay Race, Design Management Journal, Vol.2, No. 2, 1991, 43-46