

*Für meinen Sohn Alexander Semjon
Joachim Kobuss*

*Für Kim und Margit,
die beiden konstruktivsten Menschen,
die ich kenne
Alexander Bretz*

Joachim Kobuss
Alexander Bretz

Erfolgreich als Designer Designleistungen bewerten und kalkulieren

BIRKHÄUSER
Basel

Inhalt

13	Vorwort
17	Einführung
	Teil I Selbstwert
23	1.0 Identitätswettbewerb als Paradigmenwechsel
23	1.1 Globaler Wettbewerb
25	1.2 Nachhaltigkeit
27	1.3 Identitätswettbewerb
35	2.0 Wettbewerb philosophischer und soziologischer Werte
35	2.1 Gesetze der Nachahmung
45	2.2 Bewertung von Begehren und Überzeugungen
54	2.3 Kapitalsorten
55	2.4 Unterscheidung der Ordnungen
57	2.5 Preis der Wahrheit
61	3.0 Identität durch Positionierung und Haltung
61	3.1 Identität
63	3.2 Positionierung
65	3.3 Haltung
66	3.4 Ethik als Wert
69	3.5 Corporate Identity (CI)
72	3.6 Personal Identity (PI)
75	4.0 Subjektiver Selbstwert und objektiver Leistungswert
75	4.1 Fähigkeiten und Kompetenzen
80	4.2 Selbsteinschätzung
82	4.3 Persönlichkeitsprofil
85	4.4 Subjektiver Selbstwert
87	4.5 Leistungen in Entwicklungsprozessen
90	4.6 Objektiver Leistungswert
95	5.0 Klassifizierung, Übertragungseffekte, Innovation und Politik
95	5.1 Branchenklassifizierung und Berufsbilder
102	5.2 Übertragungseffekte (Spillover)
105	5.3 Innovationsrelevanz der Designer
109	5.4 Designer und Politik

117	6.0	Kooperation als Wertschöpfung
117	6.1	Kooperative Realität
119	6.2	Grundlagen der Kooperation
123	6.3	Kooperation als handwerkliche Kunst
126	6.4	Möglichkeiten der Kooperation
		Teil II Leistungs- und Nutzenwerte
131	7.0	Wettbewerber bewerten und konkurrieren
131	7.1	Mitbewerber als Bewerter und Konkurrenten
134	7.2	Berufsverbände vermessen
137	7.3	Berufsverbände empfehlen, ordnen, systematisieren und tarifieren
151	8.0	Ansichten über Design- und Markenwerte
151	8.1	Der Design-Wert
155	8.2	Die Schönheit des Mehrwertes
158	8.3	Design Value
163	8.4	The Value of Design
167	8.5	Design als Investition
171	8.6	To Do
175	9.0	Awards als Business oder Förderinstrument
175	9.1	Wirkungsunschärfen
177	9.2	Wirkungsbeispiele
184	9.3	Wirkungsrelevanz
186	9.4	Wirkungsinstrumente
191	10.0	Crowdworking und Pitches als Illusionen
191	10.1	Crowdworking
192	10.2	Neue Heimarbeiter
195	10.3	Neue Illusionen
199	10.4	Neue Realität
203	10.5	Alte Pitches
207	11.0	Auftraggeber / Kunden aus ihrer am Nutzen orientierten Sicht
207	11.1	Nutzenorientierung versus Leistungsorientierung
209	11.2	Prozessnutzen
210	11.3	Ertragsnutzen
212	11.4	Kommunikationsnutzen
213	11.5	Gebrauchsnutzen

217	12.0	Preismanagement (Pricing)
217	12.1	Preismanagement für Produkte
219	12.2	Preismanagement für Dienstleistungen
220	12.3	Behavioral Pricing
225	13.0	Akquisition von Angeboten und Verhandlung von Aufträgen
225	13.1	Akquisition als Suche und Kontaktabahnung
229	13.2	Akquisition zur Vorbereitung von Bedarfsfällen
231	13.3	Voraussetzungen für Leistungsangebote klären
233	13.4	Angebote zur Erstellung von Angeboten
234	13.5	Angebotsstrategien von einfach bis komplex
240	13.6	Verhandlungsstrategien zur Sicherung von Aufträgen
245	13.7	Strategien zur nachhaltigen Wertschöpfung
246	13.8	Perspektiven zukünftiger Wertschöpfungsmöglichkeiten
		Teil III Kalkulationswert
253	14.0	Das große Rechnen
253	14.1	Kostenrechnung
255	14.2	Vollkostenrechnung
257	14.3	Teilkostenrechnung
259	14.4	Zielkostenrechnung
260	14.5	Relative Einzelkostenrechnung
265	15.0	Die Fünf-Schritt-Kalkulation für Designer
265	15.1	Schritt 1 – zum realistischen Angebot
267	15.2	Schritt 2 – zum realistischen Angebot
269	15.3	Schritt 3 – zum realistischen Angebot
270	15.4	Schritt 4 – für Differenziertere
272	15.5	Schritt 5 – für Unternehmer
275	16.0	Zum Beispiel: Objekte
275	16.1	Entwurfs-/Gestaltungsleistungen
276	16.2	Beratungs-/Planungsleistungen
278	16.3	Besonderheit Mode und Möbel
281	17.0	Zum Beispiel: Kommunikation
281	17.1	Entwurfs-/Gestaltungsleistungen
285	17.2	Beratungs-/Planungsleistungen
286	17.3	Besonderheit Corporate Identity

289	18.0	Zum Beispiel: Umwelt
289	18.1	Grundleistungen im Bereich der Objektplanung
290	18.2	Denkbare Leistungen im Bereich der Objektplanung
295	19.0	Zum Beispiel: Systeme
295	19.1	Infrastrukturen und Prozesse
296	19.2	Kalkulation als Grenzziehung
301		Interviews
303		Jan-Erik Baars
305		Michael Erlhoff
307		Gerald Jude
309		Uli Mayer-Johanssen
313		Florian Pfeffer
315		Stefan Sagmeister
317		Michael Söndermann
319		Erik Spiekermann
321		René Spitz
323		Peter Vetter
325		Christian Zimmermann
329		Peter Zizka
332		Autoren
333		Dank
335		Literatur
343		Personen-Index
345		Sach-Index
349		Impressum

Vorwort

Der Soziologe *Armin Nassehi* hat sehr schön definiert, was er als Lösung für die kompliziert gewordene Welt vorschlägt. Seine Anmerkungen passen auch gut zu Designern, denn schließlich entwerfen und verwerfen sie nicht nur die Welt – sie sind auch Teil von ihr.

Es ist ihre Fähigkeit zum vernetzten Denken, »das mit Instabilitäten rechnet und Abweichungen liebt, das Komplexitäten nicht vermeidet oder wegredet, sondern versteht und entfaltet und sie mit ihren eigenen Mitteln schlägt.« (*Die letzte Stunde der Wahrheit* (2017))

Wir denken, dass dazu eben auch gehört, Widersprüche, die sich immer wieder auftun, auszuhalten und die Offenheit aufzubringen, immer wieder neue Wege zu suchen. Genau das macht die Designer aus, und genau das macht sie letztlich auch erfolgreich.

Unser Anspruch an dieses Buch *Designleistungen bewerten und kalkulieren* geht deshalb auch weit über das übliche Maß einschlägiger Honorarempfehlungen und Kalkulationshilfen im Designbereich hinaus. Denn wir verknüpfen hier nicht nur designtheoretische, ökonomische, politische, philosophische und soziologische Fragen miteinander – neben der üblichen Leistungsorientierung aus der Designerperspektive arbeiten wir auch die Nutzenorientierung aus der Auftraggeberperspektive heraus, die ergänzt wird durch die individuellen Positionen unserer Interview-Partner. Mehr dazu finden Sie in der *Einführung*.

Erstmalig erscheint mit diesem Buch *Designleistungen bewerten und kalkulieren* zeitgleich die dritte (vollständig überarbeitete und erweiterte) Auflage von *Designbusiness gründen und entwickeln*. Beide Bücher sind parallel entstanden und beinhalten daher direkte Verweise aufeinander. So konnten wir das Gründen und Entwickeln enger mit dem Bewerten und Kalkulieren verknüpfen (ein Grund dafür, dass es etwas länger gedauert hat als ursprünglich geplant).

Es ist der fünfte Titel für Designer (das siebte Buch inklusive der Zweit-/Drittauflagen), den ich mit meinem Koautor *Alexander Bretz (AB)* realisiert habe (bei zweien davon mit *Michael B. Hardt (MH)* und auch *Arian Hassani (AH)*). Wieder einmal profitiere ich von der Zusammenarbeit mit *Alexander*. Er hat die Kapitel 14.0 bis 19.0 im Teil III geschrieben – ich die Kapitel 1.0 bis 13.0 in den Teilen I und II.

Seit dem ersten Buch (2008) sind nunmehr fast zehn Jahre vergangen. Im Laufe dieser Zeit waren nicht nur die ökonomischen und

politischen Rahmenbedingungen einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt, sondern auch die Berufsbilder der Designer. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft weiter fortsetzen, und sie birgt sowohl Risiken als auch Chancen. Der Markt für Dienst- und Werkleistungen im Design ist ein Wachstumsmarkt – seit mehr als zehn Jahren. Während Umsätze und tätige Designer in der Designwirtschaft (und darüber hinaus) in dieser Zeit zugenommen haben, stieg gleichzeitig auch die Anzahl der wirtschaftlich prekären Verhältnisse. Letzteres ist die beklagenswerte Folge einer bereits lange andauernden strukturellen Veränderung der Arbeitsmärkte, aber auch der ökonomischen und politischen Schwächen vieler beruflich aktiven Designer.

Vor diesem Hintergrund sind die Bücher für Designer entstanden:

- › *Designbusiness gründen und entwickeln* (2008 · 2010 mit AB · 2017 mit AB)
- › *Designleistungen bewerten und kalkulieren* (2017 mit AB)
- › *Designrechte international schützen und managen* (2009 mit AB)
- › *Protect and Manage Your Design Rights Internationally* (2013 mit AB und AH)
- › *Designzukunft denken und gestalten* (2012 mit MH)

Die Titel bauen zeitlich versetzt aufeinander auf und sind mit wechselseitigen Verweisen versehen.

Ein gedrucktes Buch kann – wenn es fertiggestellt ist – nur durch Neuauflagen aktualisiert werden. In dem Moment, in dem ich dieses Vorwort kurz vor Drucklegung verfasse, ist mir bewusst, was wir alles noch hätten in dieses Buch einbeziehen können. Damit Sie als Leser/in nicht allein auf gedruckte »Updates« warten müssen, unterhalte ich für mein Büro und mein Institut zwei Websites, auf denen aktuelle Informationen zu designökonomischen und designpolitischen Fragen und Kritiken, aber auch zu den Büchern dieser Reihe veröffentlicht werden:

www.designersbusiness.de
www.unternehmendesign.de

Zu unseren Klienten und Studenten gehören Designerinnen und Designer. Überall, wo wir von Designern allgemein sprechen, verwenden wir die international gebräuchliche Form Designer. Immer wenn wir Sie als Designer/in und Leser/in direkt ansprechen, verwenden wir diese Form.

Alexander und ich haben wieder die Wir-Form eingesetzt. Sein Beitrag liegt im *Kalkulationswert* und meiner im *Selbstwert* sowie *Leistungs- und Nutzenwert*.

Es gibt zahlreiche *Literatur*-Hinweise (Autorennamen, Buchtitel mit Erscheinungsjahr), die alle im *Anhang* aufgelistet sind. Ebenso finden Sie dort einen *Personen-Index* und einen *Sach-Index*.

Auch dieses Buch ist (wie alle anderen Titel aus dieser Reihe) unser Angebot, mit dem wir unsere Haltung auf der Basis unserer Erfahrungen und Überzeugungen wiedergeben. Das können Sie – ganz oder teilweise – mit uns teilen oder ablehnen. Wie auch immer, wir sind offen für Anregungen und freuen uns über jede Kritik.

Joachim Kobuss, Berlin, Januar 2017

Einführung

Drei Fragen möchte ich für Sie als Designer/in zur Einführung in dieses Buch ansprechen:

Warum können Sie das Buch so lesen, wie es Ihnen gefällt?

Was wäre, wenn Designleistungen subjektiv definiert würden?

Wie bewerten Sie es, »Erfolgreich als Designer« zu sein?

Sie finden in diesem Buch, im Gegensatz zu vielen Kalkulationshilfen, wenige Formeln und Zahlen. Aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Designern wissen wir, dass Sie die Kulturtechnik der Grundrechenarten beherrschen. Wir konzentrieren uns deshalb hier auf analytische, konzeptionelle und strategische Aspekte der Bewertungen und Kalkulation – also auf Mente- und Soziefakte, eher weniger auf Artefakte. Wir haben daher ganz bewusst auf Rechenbeispiele verzichtet, da diese erfahrungsgemäß vom Wesentlichen ablenken und die Gefahr besteht, unreflektiert per »copy-and-paste« übernommen zu werden. Die Vielzahl der Berechnungsmöglichkeiten ist groß – ein paar Beispiele dazu finden Sie in den Kapiteln 7.0 und 8.0.

**Lesen,
was interessiert**

Sie können ganz nach Ihrer derzeitigen Interessenlage in dieses Buch einsteigen – müssen also nicht Kapitel für Kapitel lesen. Lassen Sie sich vielmehr von dem leiten, was Sie als Designer/in gerade ganz persönlich beschäftigt, worauf Sie neugierig sind. Was ist für Sie gerade wichtig?

- › *Akquisition* – Falls Sie sich für die Frage interessieren, wie Sie potenzielle Auftraggeber / Kunden suchen, finden und für sich gewinnen können, dann ist Kapitel 13.0 für Sie der richtige Einstieg.
- › *Auftraggeber-Werte* – Für diejenigen, die wissen möchten, wie die Perspektive der Auftraggeber / Kunden aussieht und welche Auswirkungen sie auf die Bewertung von Honoraren / Preisen hat, sind die Kapitel 11.0 und 12.0 genau richtig.
- › *Designpreise / Crowd / Pitches* – Wer etwas über die Wirkung von Design-Wettbewerben, über Crowdfunding und Pitches erfahren möchte, der ist mit den Kapiteln 9.0 und 10.0 bestens bedient.
- › *Identität* – Geht es Ihnen zuallererst um Sie selbst, dann sind die Kapitel 3.0 und 4.0 Ihr persönlicher Start in dieses Buch.

- › *Kalkulation* – Wenn Ihnen gerade Kalkulationsmethoden und Kostenrechnung wichtig sind, dann überschlagen Sie die ersten Teile (*I* und *II*) und steigen gleich in Teil *III* (Kapitel 14.0 bis 19.0) ein.
- › *Kollegen-Konkurrenten* – Ist für Sie die Frage wichtig, was Ihre Kollegen und Mitbewerber oder Ihre Berufsverbände über den Wert Ihrer Leistungen denken, dann passen die Kapitel 7.0 und 8.0 für den Einstieg in dieses Buch.
- › *Kooperation* – Sollten Sie sich zunächst mehr für die Chancen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Berufskollegen oder anderen Berufen interessieren, dann passt Kapitel 6.0.
- › *Meinungen* – Sind Sie an den Wertungen von erfahrenen Fachleuten aus dem Designbereich interessiert, dann finden Sie diese in den *Interviews* nach Teil *III*.
- › *Philosophie / Soziologie* – Alle, die sich die Welt über philosophische und soziologische Fragen erschließen, sollten mit Kapitel 2.0 starten.
- › *Politik* – Gehören Sie zu denjenigen, die sich politisch engagieren wollen, dann steigen Sie mit Kapitel 5.0 ein.
- › *Wettbewerb* – Und wer wissen will, wie sich der Wettbewerb wandelt, der sollte mit Kapitel 1.0 beginnen.

Sie können also kreuz und quer durchs Buchs gehen oder auch zwischen den einzelnen Themen hin und her springen. Überall finden Sie Querverweise zu anderen Quellen – nicht nur innerhalb dieses Buches, sondern auch zu den anderen Büchern aus dieser Reihe.

Designleistungen

Nach meinen (nun über 40 Jahren) Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit beruflichen Designern werden Designleistungen unterschiedlich definiert. In der Regel verstehen die meisten Designer darunter ein Artefakt (Produkt / Medium et cetera). Sie sehen Designleistungen in erster Linie als Entwurfs-/Gestaltungs-Leistungen und bewerten diese vom Ergebnis her – wie sie sind!

Daraus resultiert in den meisten Fällen eine von äußeren Anforderungen und Notwendigkeiten abhängige Bewertung. In deren Folge werden die Möglichkeiten, vorab Einfluss auf die Entwicklung von Artefakten zu nehmen, eher begrenzt wahrgenommen (was für Autoren-Designer selbstverständlich nicht gilt; sie spielen gesamtwirtschaftlich aber eine untergeordnete Rolle). Nicht selten führt diese enge Sichtweise dazu, dass die Chancen in der Akquisition / Bewertung / Kalkulation als begrenzt empfunden und komplexere Strategien als unrealistisch eingeschätzt werden. Man wählt dann

den scheinbar sicheren, weniger riskanten Weg und begnügt sich mit einer einfachen Strategie.

In gewisser Weise ist dieses Verhalten irritierend. Schließlich gilt es doch als eine zentrale Fähigkeit der Designer, sich an Idealzuständen zu orientieren (anstatt – wie typisch für Manager – nur auf die Ressourcen zu achten). Diese Fähigkeit (der Orientierung an Idealzuständen) habe ich in diesem Buch aufgegriffen und mich daran orientiert – wie es sein müsste, wenn sie voll ausgeschöpft würde!

Sie finden hier also in erster Linie Ansätze für potenzielle Möglichkeiten, die es gilt zu nutzen. Auch wenn Ihnen der eine oder andere Ansatz unrealistisch erscheint, verwerfen Sie ihn nicht gleich, sondern denken Sie darüber nach, was Sie mit Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen als Designer/in für sich nutzen können – Schritt für Schritt.

Nun, Sie ahnen sicher schon, dass meine Definition von Designleistungen eine erweiterte ist. Es geht um Mente- und Soziefakte (gedankliche und soziale Gestaltung). Dieser Ansatz versucht nicht die Welt zu erklären wie sie ist, sondern die Welt zu gestalten, wie sie sein müsste. Daher finden Sie in den beiden Teilen *I Selbstwert* und *II Leistungs- und Nutzenwerte* dieses Buches in erster Linie Sensibilisierendes und Motivierendes, immer im Vergleich zu den aktuellen Gegebenheiten. Im Teil *III Kalkulationswert* konzentrieren wir uns auf die derzeitigen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, ohne jedoch auf einen Hinweis zu den Möglichkeiten zu verzichten.

Als verbindende Klammer ist den Untertiteln aller Bücher aus dieser Reihe *Erfolgreich als Designer* vorangestellt (beim amerikanisch-englisch-sprachigen Titel *Becom a Successful Designer*).

**Erfolgreich
als Designer**

Während *Designbusiness* und *Designrechte / Design Rights* in erster Linie Handbücher für die Praxis mit Beschreibungen der jeweiligen Rahmenbedingungen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind, orientieren sich *Designzukunft* und *Designleistungen* am Kognitiven, entsprechen demnach eher »Kopfbüchern« mit grundsätzlichen Fragestellungen, daraus abgeleiteten Thesen zur Zukunft des Berufsbildes und sinnfälligen Denk- und Handlungsempfehlungen. Die Handbücher beziehen sich direkt auf die Praxis, die beiden »Kopfbücher« gehen von der Theorie aus und führen in die Praxis. Unabhängig davon, dass die Theorie (in ihrer Eigenschaft als strukturelle Erkenntnishilfe für die Praxis) der Praxis folgt, stellt sich hier die Frage nach der Sinnfälligkeit des *Erfolgreich als Designer*.

Was bedeutet »erfolgreich sein« für Sie als Designer/in? Mit Erfolg wird allgemein das Erreichen von Zielen bezeichnet, die

ein Handelnder durch Anwendung von Mitteln erstrebt. Das setzt jedoch ein gewisses Maß an Handlungserfahrungen voraus, die im Laufe der Zeit bewusst oder unbewusst gemacht werden. Ziele können affektiver, kognitiver oder sozialer Natur sein; sie sollen handlungsbezogen, wirklichkeitsnah und erreichbar sein:

- › Kognitive Ziele beispielsweise setzen Handlungen voraus, deren Ergebnisse quantitativ messbar sind: monetäres Kapital (Umsätze, Einkommen).
- › Affektiv-motivationale Ziele dagegen beschreiben Aspekte und Motive, die Handlungen bestimmen und den Menschen bewegen. Dazu zählen auch das Erleben, Wahrnehmen und Bewerten: Identität, Haltung, Persönlichkeit, kulturelles Kapital.
- › Soziale Ziele schließlich setzen Kooperationsbereitschaft voraus und beziehen sich auf das »Miteinander« in der Gruppe; sie beschreiben Verhaltens- und Kooperationsformen in der Gruppe: soziales Kapital.

Um individuelle Ziele zu erreichen, bedarf es der Kompetenz zur Umsetzung und Folgenabschätzung (Erfahrung), also der Fähigkeit, erarbeitetes Wissen in Handlungen und daraus entstehende visuelle oder haptische Artefakte zu überführen, die dem gesetzten Ziel entsprechen. Das beginnt damit, dass zunächst definiert wird, welche Art von Zielen angestrebt wird:

- › Kognitive Ziele erfordern eine eher quantitative Herangehensweise – man sammelt so viele Informationen wie möglich, um – auf einer sich quasi aufdrängenden, weil offensichtlichen Faktenlage und Analyse – Entscheidungen zu treffen. Dieses Vorgehen ist vom Wesen her rational – es liefert Antworten!
- › Affektive und soziale Ziele hingegen erfordern eine eher qualitative Herangehensweise – man konzentriert sich auf die Entwicklung der persönlichen oder gemeinsamen Fähigkeiten, um – auch bei unzureichender Faktenlage und Analyse – Entscheidungen zu treffen. Dieses Vorgehen ist vom Wesen her intuitiv – es stellt Fragen!

Problematisch dabei ist – vor allem in Zeiten zunehmender Komplexität –, dass bestimmte Fragestellungen die gewonnenen Erkenntnisse zwar nicht unbedingt festlegen, zumindest aber die Anzahl möglicher Antworten begrenzt ist. Wie ich eine Frage formuliere, ist also entscheidend und nicht unabhängig von der Antwort, die ich suche und (gegebenenfalls schon vor der Frageformulierung)

vermute. Geleitet werden sollte man hier von *Albert Einstein's* Erkenntnis: »Das Problem zu erkennen, ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.«

Die Antworten sollten sicherstellen, dass vorhandene Ressourcen optimal gemanagt und genutzt werden können und dass – orientiert am Idealzustand – innovative Lösungen für die anstehenden Problemstellungen gefunden werden können.

Unterschieden werden müssen die sachorientierten, emotionalen und sozialen Ziele aber auch in ihrer Wirkung – einerseits in ihrer Quantität von zeitgemäß oberflächlichen Likes und andererseits in ihrer Qualität von zukunftsfähig begründeter Wertschätzung!

Sie sehen, dass Hand und Kopf hier gut aufeinander abgestimmt agieren müssen, um erstrebenswerte Ziele erreichen zu können. Deshalb: Wer *Erfolgreich als Designer* sein will, muss sich mit der volatilen, zunehmend netzbasierten Praxis ebenso auseinandersetzen wie mit der Theorie, die von diesem permanenten Wandel bestimmt wird. Es liegt an Ihnen als Designer/in, worin Sie Ihren ganz persönlichen Schwerpunkt sehen, um Ihre Ziele zu realisieren. Wie auch immer Sie sich orientieren, bedenken Sie, dass beides relevant ist und in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen sollte.

Auf dieses und unsere anderen Bücher bezogen heißt das, dass Sie sich die Wertschätzung des einen wie des anderen am besten erarbeiten können, wenn Ihre Zielsetzungen im Gleichgewicht stehen. Was das praktisch und theoretisch konkret bedeutet, erfahren Sie hier.

Joachim Kobuss, Berlin, Januar 2017

In diesem ersten Kapitel definieren wir den Ausgangspunkt und die ökonomischen / politischen Rahmenbedingungen für Bewertungskriterien. Die historische Entwicklung des globalen Wettbewerbs führt uns zu den Fragen der Nachhaltigkeit, die ein wesentlicher Motor des Identitätswettbewerbs sind:

Warum und wie hat sich der wirtschaftliche Wettbewerb in den letzten 70 Jahren entwickelt?

Welche Relevanz und Brisanz hat die Nachhaltigkeit und inwieweit beeinflusst sie unser Denken und Handeln?

Was kennzeichnet den Identitätswettbewerb und welche Wirkungsrelevanz hat dieser auf Sie als Designer/in?

Der globale Wettbewerb seit Mitte des letzten Jahrhunderts ist vom Preis über Qualität und bis zur Gestaltung geprägt. Die verschiedenen Wettbewerbsformen existieren nebeneinander und wechseln sich in ihrer Dominanz ab.

1.1 Globaler Wettbewerb

Der Gestaltungswettbewerb scheint auch in dieser Dekade noch immer im Vordergrund zu stehen – allerdings nur scheinbar, denn er hat längst an Bedeutung verloren und wird durch eine neue, dominierende Form abgelöst – der Identität. Doch bevor wir auf die Identität eingehen, schauen wir uns zunächst die Folgen der letzten Wettbewerbszyklen an.

Die 1950er- und 60er-Jahre waren geprägt von den Folgen des Weltkrieges, unter anderem auch von den daraus resultierenden Produktionsüberkapazitäten aus der Rüstungsindustrie. Diese Überkapazitäten versuchte man zunächst einmal durch damals neuartige Konsumprodukte (Autos, Fernseher, Waschmaschinen et cetera) auszulasten. Hinzu kam dann noch der durch die Kriegszerstörungen in *Europa* bedingte Wiederaufbau. Die Märkte waren gekennzeichnet durch Nachfrage, die einen Preiswettbewerb in Gang setzten. Durch die starke Nachfrage nach Konsumgütern dominierte fast ausnahmslos der Preis vor der Qualität, zumal es an qualitativen Produktmerkmalen meist mangelte. Die Folge: Der Wert bemaß sich am Preis.

Preiswettbewerb

Qualitätswettbewerb

In den 1970er- und 80er-Jahren wandelte sich der Nachfrageüberhang in einen Angebotsüberhang. Plötzlich wurden immer mehr Produkte angeboten, und die daraus resultierende Bedarfssättigung lenkte den Fokus vom Preis hin zur Qualität. Produkte mussten nun nicht nur preislich, sondern vorwiegend durch qualitative Eigenschaften überzeugen. Qualität bedeutete seinerzeit vor allem: bessere Funktionen, Materialien und Verarbeitung. Nur die Produkte, die mehr Komfort, Neuheit und Sicherheit versprachen, konnten sich am Markt durchsetzen.

Gestaltungswettbewerb

Durch die zunehmend verbesserten Produktqualitäten drängte sich in den 1990er- und 2000er-Jahren die Gestaltung der Produkte in den Vordergrund. Neben dem Preis und der Qualität wurde die äußere Formgebung im Wettbewerb immer wichtiger. Demzufolge entwickelten die Konsumenten langsam ein Bewusstsein für Gestaltung, das ihre Konsumententscheidungen immer öfter beeinflusste. Natürlich nahmen auch die Produkthanbieter diese Entwicklung wahr, und deshalb wurde – vor allem im ausgehenden Jahrhundert – Design als dominierender Wettbewerbsfaktor eingesetzt.

Um die Jahrtausendwende herum überwog die Überzeugung bei den Unternehmen, dass ohne Design nichts mehr geht. Studien aus den 2000er-Jahren belegen eindeutig, dass Design der dominierende Wettbewerbsfaktor geworden war. Zweifel darüber waren nahezu verschwunden. Allerdings war man schon damals unsicher (und ist es noch heute), wie und mit wem gutes und professionelles Design geschaffen werden kann. Darauf kommen wir im Zusammenhang mit der Nutzenorientierung der Auftraggeber im Kapitel 11.0 zurück.

Insbesondere infolge des Gestaltungswettbewerbs hat der Konsum immer stärker zugenommen. Und das lag nicht nur am Design der Produkte, sondern auch am intensiver und erfolgreicher eingesetzten Kommunikationsdesign. Das sich in den 2000er-Jahren entwickelnde Servicedesign hat diesen Effekt noch einmal deutlich verstärkt.

Diese Entwicklung hat der Designwirtschaft – und den darin aktiven Designern – zu einem außerordentlichen und bis heute anhaltenden Wachstum verholfen. Infolge dieses Wachstums ist auch die öffentliche Wahrnehmung gestiegen und sogar die Politik ist aufmerksam geworden. Das hat unter anderem dazu geführt, dass die *deutsche Bundesregierung* eine *Initiative der Kultur- und Kreativwirtschaft* in 2008 gegründet hat, in der auch die *Kulturwirtschaftsbranche Design* eine exponierte Rolle spielt. Wir werden im Kapitel 5.0 noch einmal darauf zurückkommen.

Aus der Sicht des industriekapitalistischen Wirtschaftssystems und seiner Überschussproduktion war und ist der Gestaltungswettbewerb ein voller Erfolg. Das könnte – je nach politischer Überzeugung – positiv bewertet werden, denn schließlich hat er unseren Industrie-Gesellschaften einen noch nie da gewesenen Lebensstandard beschert. Zu keiner früheren Zeit gab es ein solches Überangebot an verfügbaren Gütern und Dienstleistungen. Auch unser Lebensstandard war noch nie so hoch.

Negativ zu bewerten ist jedoch – unabhängig von der politischen Überzeugung –, dass die Kollateralschäden durch Ressourcenausbeutung, Energieverschwendung, Umweltverschmutzung und Klimaveränderung so weit fortgeschritten sind, dass sie nicht mehr rückgängig gemacht werden können und – das müssen wir uns eingestehen – zunehmend außer Kontrolle geraten. Die mangelnde Fairness gegenüber den in der Wirtschaft abhängig tätigen Menschen und die zunehmende extreme Spaltung zwischen Armen und Reichen tun ihr Übriges. Das zwingt uns zur Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit.

Durch die vorgenannte problematische Entwicklung ist Nachhaltigkeit heute zu einem der dringlichsten Themen geworden. Ungeachtet einer gewissen Müdigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, sind die erwähnten Kollateralschäden der letzten Wettbewerbszyklen ohne nachhaltiges Handeln nicht mehr zu bewältigen. Hier stellt sich nun die Frage, wie und mit welchen Mitteln die zahlreichen Probleme, die aus nicht nachhaltigem Verhalten entstanden sind, gelöst werden können. Entscheidend ist dabei eine methodische Vorgehensweise. *Albert Einstein* hat dazu eine ganz eigene Einsicht, der wir uns gerne anschließen:

- › »Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.«

Im Sinne dieses Bonmots ist also das Wissen über Ursachen und Auswirkungen des Problems eine unbedingte Voraussetzung dafür, um sich mit den Fragen zur Nachhaltigkeit und ihren dimensional Auswirkungen überhaupt lösungsorientiert auseinanderzusetzen zu können.

Insbesondere für Designer haben *Michael B. Hardt* und ich (*Joaquim Kobuss*) in dem Buch *Designzukunft denken und gestalten* (2012) die Historie und die politische Relevanz ausführlich beschrieben.

Dort weisen wir auch auf den Bericht der *Brundtland-Kommission* für die *Vereinten Nationen* (UN) hin und dessen Grundlage für

1.2 Nachhaltigkeit

das Drei-Säulen-Konzept, wonach Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft als gleichwertige Partner zusammenarbeiten müssen.

Dimensionen der Nachhaltigkeit

Darauf aufbauend definieren wir Nachhaltigkeit und ergänzen diese um eine weitere – auf vier Dimensionen:

- > Ökologie
- > Ökonomie
- > Soziales (Fairness)
- > Wandel

Dimension Ökologie

Die Dimension Ökologie dominiert die öffentliche Diskussion, denn hier werden die erwähnten Kollateralschäden vor allem deutlich und mittlerweile auch immer offensichtlicher. Allerdings ist der einseitige Bezug auf die Ökologie problematisch, weil die relevanten Veränderungspotenziale und die wesentlichen Einflussgrößen dabei nicht ausreichend beachtet werden: Es reicht nicht aus, die Lösung der Probleme einfach nur in Bio und Recycling zu sehen.

Dimension Ökonomie

Die Kollateralschäden wirken sich auch unmittelbar negativ auf die Dimension Ökonomie aus – und hier liegt das eigentliche Problem! Führen die Schäden doch dazu, dass unser bisheriges wirtschaftliches Handeln nicht mehr finanzierbar ist. Die Prozesse sind so nicht mehr beherrschbar, was aus ökonomischer Sicht aber unbedingt notwendig wäre. Nur die Tatsache, dass die Kosten für die Umweltbelastung auf die Allgemeinheit (makroökonomisch) übertragen, ja abgewälzt werden, macht es den nicht nachhaltig tätigen Unternehmen und Institutionen überhaupt erst möglich, mikroökonomisch erfolgreich zu sein. Viele Marktakteure sind nur durch das Outsourcen von Umweltkosten ertragreich.

Dimension Soziales

Die Dimension Soziales (Fairness) ist zum unkontrollierbaren Zündstoff geworden: Die zunehmende Unfairness produziert einen politisch motivierten Protest, der mehr und mehr in der Lage ist Systeme zu stürzen. Nicht nur totalitäre Systeme geraten hier unter Druck, sondern zunehmend auch unsere demokratischen. Es ist offensichtlich, dass sich die Politiker mit diesen basisdemokratischen Entwicklungen schwertun und deshalb auch nur sehr zögerlich darauf eingehen. Der in *Deutschland* und *Europa* zunehmende Populismus und die dadurch immer stärker werdende Radikalisierung unserer Gesellschaft ist eine Folge dieser sozialen Problematik, die in ihrer politischen Brisanz nicht unterschätzt werden darf.

Eine in der Wahrnehmung vernachlässigte Dimension ist der Wandel. Sie betrifft alle anderen Dimensionen – quasi als Querschnittsfunktion. Hier geht es darum, das Wertvolle durch steten Wandel wertvoll zu erhalten. Nachhaltigkeit ist also weder Stillstand, also Festhalten am Status Quo, noch Rückschritt. Es ist das ausgewogene Verhältnis zwischen Akkumulation und Innovation aller natürlichen und technischen Ressourcen.

Wandel hat damit eine Schlüsselfunktion in der Nachhaltigkeit, weil es die größte Triebkraft für den Paradigmenwechsel im globalen Wettbewerb ist. Und der zeichnet sich bereits seit geraumer Zeit ab.

Der zuletzt vorherrschende Gestaltungswettbewerb wird mehr und mehr durch den Identitätswettbewerb abgelöst. Deutlicher gesagt: Wir befinden uns bereits mitten im Identitätswettbewerb! Oberflächlich betrachtet scheint einiges dagegen zu sprechen, wird die Gestaltung im Wettbewerb doch immer noch hochgelobt, ausgezeichnet und ins Rampenlicht gerückt. Bei genauerer Betrachtung muss man jedoch konstatieren, dass es sich hier um einen Hype vor dem Kollaps handelt. Es ist typisch für kollabierende Systeme, dass kurz vor dem Absturz noch einmal ein rasanter Aufstieg erfolgt.

Um nun die These des Identitätswettbewerbs zu untermauern, ist es hilfreich, dass wir uns etwas genauer mit der Dimension Ökonomie beschäftigen. Aber keine Angst, es folgt jetzt kein Grundkurs über Ökonomie. Doch um die Relevanz der Identität aufzuzeigen, möchten wir im Folgenden ein paar interessante, die Ökonomie betreffende Aspekte ansprechen.

Die bereits mehrfach erwähnten Kollateralschäden erfordern breitere Perspektiven. Schäden und Ungerechtigkeiten, die infolge einer unerbittlichen Ausbeutung von Mensch und Umwelt entstanden sind, können nur durch ehrbares Verhalten und gutes Haushalten wieder einigermaßen behoben werden. Überzogene Renditeforderungen von Wenigen gehen zulasten der Lebensqualität von Vielen. Einstellungen und Mentalitäten, die einen sogenannten Kasino-, Raubtier- oder Turbo-Kapitalismus erzeugt haben, sorgten so für massive Störungen der gesellschaftlichen Ordnung und haben sie in Krisen geraten lassen, die sich mehr oder weniger regelmäßig wiederholen.

Der deutsch-britische Soziologe, Politiker und Publizist *Lord Ralf Dahrendorf* (1929–2009) hat sich in seinem letzten Essay *Die verlorene Ehre des Kaufmanns* (*Der Tagesspiegel* 12.07.2009) mit dieser Problematik auseinandergesetzt. Er definierte darin zwei Maximen:

Dimension Wandel

1.3 Identitäts- wettbewerb

Ehrbarer Kaufmann

Die eine betrifft die Abkehr von der Bevorzugung des Shareholder Value (der Kapitaleigner) und die Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder (der Beschäftigten, Kunden, Lieferanten und des Umfeldes). Die andere Maxime ist die Verantwortung, und die sah er nicht nur als ein moralisches Ideal, sondern ganz praktisch in Bezug auf die Zeitspanne, in der und für die alle Entscheidungsträger denken und handeln: Verantwortung verlangt Nachhaltigkeit, also das Denken in zumindest mittleren Fristen.

Dieses Denken in zumindest mittleren Fristen erfordert ebenfalls Haltung von uns – Haltung als ein relevanter Aspekt unserer Identität. Und damit befinden wir uns ebenfalls im Wettbewerb.

Identity Economics

Der amerikanische Ökonom und Wirtschafts-Nobelpreisträger *George A. Akerlof* und seine Kollegin *Rachele E. Kranton* haben in ihrem Buch *Identity Economics – How our Identities shape our Work, Wages, and Well-Being* (2010) (deutsch: *Identity Economics – Warum wir ganz anders ticken, als die meisten Ökonomen denken* (2011)) ihre Erkenntnisse über die Arbeit mit Identität und Ökonomie zusammengefasst.

Identität, Normen und soziale Kategorien wurden hier in die Wirtschaftswissenschaften integriert. Die Identität einer Person bestimmt, wer sie ist und beeinflusst damit ihre wirtschaftlichen Entscheidungen. Ihre soziale Kategorie wiederum ist mit sehr unterschiedlichen Verhaltensnormen verknüpft, die bestimmen, was für richtig oder falsch gehalten wird, welcher Gruppe man sich zugehörig fühlt und ob man Vorbilder hat und – wenn ja – welche.

Entscheidungen werden also in Abhängigkeit vom Identitätsnutzen gefällt. Dabei wird der Nutzen nicht nur monetär bewertet, sondern auch nach kulturellen und sozialen Kriterien. Preise, finanzielle Anreize (Boni, Prämien, Rabatte et cetera) spielen hier eine untergeordnete Rolle.

Für eine Identitätsökonomie bedeutet dies, dass sich zum Beispiel die Beschäftigten eines Unternehmens / einer Institution, mit diesem / dieser identifizieren können (sich also als Insider und nicht als Außenstehende fühlen). Erst dann bringen sie ihre volle Leistung ein. Der Verlust von Identitätsnutzen hingegen muss immer mit hohen Lohnanreizen entschädigt werden. Allerdings werden diese finanziellen Anreizsysteme bei mangelnder Identifizierung in der Regel unterlaufen.

So finden verhaltensökonomische Aspekte über diese Erkenntnisse mehr und mehr Einzug in die Wirtschaftswissenschaften. Unsere Ökonomie wird dadurch übrigens nachhaltig gewandelt. Und dieser Wandel führt uns – unterstützt durch die technische Entwicklung – zu einer neuen Ökonomie.

Der Schweizer Journalist und Kommunikationsexperte *Oliver Fiechter* hat in seinem Buch *Die Wirtschaft sind wir! – Die Entstehung einer neuen Gesellschaftsordnung im Zeitalter der vernetzten Märkte* (2012) die Ökonomie »3.0« beschrieben. Darin geht es unter anderem um die Möglichkeiten der sozialen Netze (wie *Facebook*, *YouTube* et cetera) und wie diese als Einflussgrößen auf die Dezentralisierung von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wirken. Daraus leitet er die These ab, dass sich die Strukturen des kapitalistischen Systems auflösen und ein neues Gedanken- und Wertesystem entsteht, in dem jeder mehr Freiheiten besitzt, aber auch mehr soziale Verantwortung.

Neben der Beschreibung unseres Wirtschaftssystems bietet er einen Überblick der Entwicklungsstufen von der Ökonomie »1.0« über »2.0« bis zu »3.0«. anhand folgender Beispiele:

- › Bedürfnisarten vom physischen Überleben (1.0) über den materiellen (2.0) zum immateriellen Wohlstand (3.0)
- › Kapitalformen vom Boden – natürliches Kapital (1.0) über Maschinen – materielles Kapital (2.0) bis zu Menschen – immaterielles Kapital (3.0)
- › Kunden als Massenwesen (1.0), Empfänger (2.0) und Co-Produzenten (3.0)
- › Politischer Imperativ von der Demokratisierung (1.0) über die Liberalisierung (2.0) bis zur Intellektualisierung (3.0)

Nach *Oliver Fiechter* ist das Wirtschaftsleben nicht länger ein Wettkampf zwischen Verkäufern und Käufern, sondern ein Kollaborationsprojekt zwischen Gleichgesinnten. Statt eines Gewinner-Verlierer-Modells steigert demnach das Wohlbefinden der anderen das eigene, und es dominieren dann Gewinner-Gewinner-Modelle. Er weist jedoch auch darauf hin, dass dabei alle Ökonomiestufen (1.0 bis 3.0) gleichzeitig vorkommen und daher global (nach wie vor) große Unterschiede in puncto Wohlstand existieren.

Über die Stichworte Wertesystem, Identität und Management durch Marken kommt er auch auf die Nutzenökonomie zu sprechen. Dieser Punkt scheint uns der wesentliche zu sein. Hier schreibt er unter anderem: »Die Nutzenökonomie relativiert die monetäre Beurteilung des Unternehmenserfolgs und richtet ihre Aufmerksamkeit an den Ursprung der Entstehung des monetären Erfolgs. [...] (sie) vergrößert die Cockpits des Managements, indem sie für alle Anspruchsgruppen prüft, wie viel Nutzen diese wahrnehmen und wie diese Nutzenwahrnehmungen zusammenhängen. Dies zielt auf eine nachhaltige Verwaltung und Wahrung einer identitätsorientierten

Lebensqualität. Hier geht es um Qualität und nicht um Quantität, also um besser statt um mehr.«

Ein weiterer relevanter Aspekt ist die Frage, wem die Werte gehören. *Oliver Fiechter* meint – uns! Durch die Dezentralisierung, die digitale Transparenz und die abnehmende Bedeutung des Finanzkapitals führt die Ökonomie »3.0« nach seiner Meinung zu neuen Besitzverhältnissen. Und das würde auch unsere Vorstellungen von Wissensigentum verändern – also mehr Copyleft als Copyright. Zu den Gewinnern der Ökonomie »3.0« zählt er die Digitalen und die Kreativen, versäumt aber auch nicht, auf den Kampf um die Zukunft zwischen den Kräften der Zentralisierung und denjenigen der Dezentralisierung hinzuweisen.

Dieser Kampf erfordert ebenfalls Haltung von uns, Haltung als ein relevanter Aspekt unserer Identität. Auch damit befinden wir uns im Wettbewerb. Und nicht nur das – wir sind auch in einer politischen Verantwortung.

Zivilkapitalismus

Der Journalist und Autor *Wolf Lotter* (bekannt durch seine Leitartikel für das Wirtschaftsmagazin *brand eins*) hat in seinem Buch über Konsum, Selbstverwirklichung und Zivilgesellschaft (*Zivilkapitalismus – Wir können auch anders* (2013)) den Kapitalismus als Bürgerpflicht bezeichnet.

Ausgehend davon, dass der Kapitalismus ein Kind der Aufklärung ist, hat nichts die Menschheit so aus ihrem kurzen und brutalen Leben herausgeholt wie er. Als einzig bekannte Methode zur Erzielung von Wachstum hat er Gerechtigkeit und Teilhabe für viele möglich gemacht und sich in nahezu allen Gesellschaften und Kulturen durchgesetzt. Dennoch ist der Kapitalismus in einer Krise, weil die durch ihn entstandenen Kollateralschäden kaum mehr zu beherrschen sind und das mit ihm verbunden Wohlstandsversprechen für immer mehr Menschen nicht eingehalten wurde und wird.

»Darum gilt es jetzt – mehr denn je – die Ökonomie als ein Werkzeug der Befreiung zu begreifen, ein Instrument der Autonomie, ein Mittel zur Selbstständigkeit und Wahrung der Menschenwürde.« So *Wolf Lotter*. Aus seiner Sicht bedeutet Zivilkapitalismus, sich als verantwortungsvoller Bürger die Ökonomie als Gestaltungsmittel und Instrument der Weltverbesserung anzueignen: »Von der Ohnmacht zur Marktmacht des Einzelnen.«

Er spannt zunächst einen weiten Bogen von den Systemfragen über die Krise bis hin zur Moral des Kapitalismus. Ohne dabei ökonomisches Expertenwissen vorauszusetzen, macht er das in gewohnt lockerer Weise, aber vor einem ernsthaftem Hintergrund.

Sein Buch ist damit auch eine sehr gute, kurze Einführung in die Geschichte und in Wirkungszusammenhänge des Kapitalismus und der Ökonomie.

Der eigentliche Höhepunkt in seinem Buch aber ist »Die Entdeckung des Zivilkapitalismus« im letzten Kapitel. *Wolf Lotter* geht hier von der demokratischen Selbstverständlichkeit der Selbstverwirklichung aus. Denn: »Je mehr Menschen es gibt, die sich selbst verwirklichen, die selbstbewusst sind, die gelernt haben, dass sie tun sollen, was sie und nicht andere für richtig halten, desto bedrohlicher ist das Geschäftsmodell der Politiker und Machthaber, der Manipulation und all der dummen Kerle [und Frauen], die sich vor den Karren der Bevormundung spannen lassen. [...] Selbstverwirklichung, die größtmögliche Umsetzung der eigenen Talente, Fähigkeiten und Neigungen ...«

Wolf Lotter bezieht sich unter anderem auf den amerikanischen Psychologen *Abraham Maslow* (1908–1970) und die von ihm entwickelte »Bedürfnispyramide«. *Maslow's* fünfstufiges Modell beschreibt die »Hierarchie der Bedürfnisse« des Menschen und liefert das Verständnis für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft. Ausgehend von der untersten Stufe der physiologischen Bedürfnisse über die darüberliegende Stufe der Sicherheitsbedürfnisse bis zu den darauf aufbauenden sozialen Bedürfnissen sind hier die fundamentalen Bedürfnisse definiert, in denen alle Menschen gleich sind. Es ist insgesamt das klassische Existenzminimum. Die höheren Stufen sind die der Individualbedürfnisse: auf der vierten nach Erfolg und Freiheit, nach Anerkennung und Respekt, nach sozialem Prestige und Wertschätzung und nach Selbstachtung, und auf der fünften und höchsten Stufe: die Selbstverwirklichung.

Doch diese Selbstverwirklichung setzt Freiheit voraus und bringt die Verpflichtung mit sich, diese als Selbstunternehmer auch zu gestalten. Sie erfordert Individualität, Kreativität und Lernbereitschaft/-fähigkeit – und wir möchten hier ergänzen: Identität, also Persönlichkeit und Haltung.

Immer mehr Menschen wird in unserer zivilkapitalistischen Gesellschaft bewusst, dass es eine Grundvoraussetzung ist, ökonomische Methoden anwenden zu können und sich über die eigenen Fähigkeiten und den eigenen Wert im Klaren zu sein. Nur daraus resultiert eine befreiende Selbstständigkeit, die zwar nicht zwangsläufig als freies Unternehmertum wahrgenommen werden muss, aber Freiräume lassen sich schließlich auch in Organisationen nutzen (vorausgesetzt diese sind zivilkapitalistisch und nicht industriekapitalistisch).

WolfLotter weist zudem darauf hin, dass ausgerechnet die allseits umstrittene Konsumgesellschaft Voraussetzung für die Selbstverwirklichung ist. Denn gerade der Massenkonsum sei es doch, der die fundamentalen Bedürfnisse erfüllen könne, und erst dadurch ließe sich Selbstverwirklichung realisieren. Wir glauben, darin steckt die eigentliche Herausforderung: Konsum sollte so weiterentwickelt werden, dass es unter nachhaltigen Bedingungen möglich wird, sich selbst zu verwirklichen – selbst wenn damit die Ablehnung der Konsumgesellschaft verbunden ist. In allererster Linie ist das eine Gestaltungsaufgabe, weil das »Primat der Masse in ein Primat der Qualität« transformiert werden muss.

WolfLotter sieht die Lösung in Zugängen, die seiner Meinung nach eine entscheidende Rolle spielen werden. Er versteht darunter einen »barrierefreien Kapitalismus«, also die »Usability« des Systems, in dem sich komplexe Prozesse und Technologien einem »Gebrauchstauglichkeits-Test« unterziehen. Das ist im Besonderen eine Gestaltungsaufgabe. Wir denken, zukünftig gibt es da viel zu tun für Sie als Designer/in!

»Die Zivilgesellschaft baut auf den sich einmischenden, den selbstbewussten und selbstaktiven Menschen, [der in der Lage ist] selbst mitzugestalten [...]. Darauf läuft die Entwicklung der Netzwerke und der Gesellschaften, ihrer Ökonomie und letztlich auch ihres politischen Systems hinaus.« *WolfLotter* verbindet das mit der Forderung, mehr Demokratie zu wagen. Das heißt aus unserer Sicht: sich politisch betätigen – in der Gesellschaft im Allgemeinen und im Beruf im Speziellen. Das bedeutet unternehmerisches Denken und Handeln!

Die Essenz von *WolfLotter* ist, dass »für die Zivilgesellschaft gilt, was der amerikanische Philosoph *John Rawls* als Wesensmerkmal [...] an sich definierte, nämlich ein Unternehmen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu sein. Dazu müssen wir den Kapitalismus als Werkzeug anwenden.« Er schließt mit zehn Punkten, die den Kern des zivilen Kapitalismus beschreiben:

1. Wir sind erwachsen
2. ... sind selbstbestimmt
3. ... ermöglichen Zugänge
4. Zivilkapitalisten gehören sich selbst
5. Zivilkapitalismus ist eine Graswurzelbewegung
6. ... ist Realwirtschaft
7. ... ist Interesse am Anderen
8. ... stärkt die Übersichtlichkeit

9. Zivilkapitalisten sind fortschrittlich
10. Was zu tun ist

Sie als Designer/in werden dadurch nicht nur ein besseres Verständnis zum zivilen Kapitalismus und seinen Möglichkeiten entwickeln, sondern auch eine Vorstellung davon bekommen, welchen Nutzen Sie davon haben und was Sie dafür tun können.

Mit unseren Identitäten stehen wir im kooperativen Wettbewerb – im Identitätswettbewerb. Daraus ergibt sich die Frage nach dem Wert unserer Identität – unserer Persönlichkeit, unserer Leistungen – und dem daraus resultierenden Nutzen für unsere Auftraggeber, Klienten, Kunden und die Gesellschaft.

Identitätswert

Wie das alles bewertet und kalkuliert werden kann, wollen wir in diesem Buch herausarbeiten. Sehen Sie sich vorher aber den Wettbewerb philosophischer und soziologischer Werte an – im nächsten Kapitel 2.0.

Kapitel 1.0 zusammengefasst

Der Gestaltungswettbewerb scheint auch in dieser Dekade noch immer im Vordergrund zu stehen – allerdings nur scheinbar, denn er hat längst an Bedeutung verloren und wird durch eine neue, dominierende Form abgelöst – der Identität.

Nachhaltigkeit und die vier Dimensionen: Ökologie, Ökonomie, Soziales (Fairness) und Wandel.

Der zuletzt vorherrschende Gestaltungswettbewerb wird mehr und mehr durch den Identitätswettbewerb abgelöst. Deutlicher gesagt: Wir befinden uns bereits mitten im Identitätswettbewerb!

relativ wenig beachtet wird. Dabei bietet sie – neben der Philosophie – doch gerade eine der wichtigsten und umfassendsten Grundlagen für die Designtheorie. Speziell die Akteur-Netzwerk-Theorie bietet eine Fülle von Erkenntnissen zur Subjekt-Subjekt-Beziehung und Subjekt-Objekt-Beziehung. Wenn Sie sich als Designer/in dafür interessieren, dann können wir Ihnen die Arbeit von *Bruno Latour Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory* (2005) (deutsch: *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft – Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie* (2007)) sehr empfehlen.

Der Begriff der Nachahmung

Zurück zu *Gabriel Tarde*. In seinem Vorwort zur zweiten Auflage (1895) stellt er zu Beginn fest, dass es sich, wenn man die Meinung anderer wiedergibt oder man sich von anderen zu einer Handlung anregen lässt, nicht trennen lässt, ob die Übernahme von Denk- und Handlungsweisen ohne oder mit Wissen und Absicht erfolgt ist. Ein scharfer Bruch zwischen dem Willentlichen und dem Unwillkürlichen, dem Bewussten und dem Unbewussten ist wissenschaftlich nicht zu begründen. Er fragt: »[...] geht man nicht in unmerklichen Schritten vom reflektierten Wollen zur fast mechanischen Gewohnheit über? Aber ändert sich durch diesen Übergang tatsächlich die Natur ein und derselben Handlung vollständig?« Er stellt weiter fest: »Ich bestreite nicht die Wichtigkeit der daraus erwachsenen psychologischen Veränderung; in sozialer Hinsicht jedoch ist das Phänomen das gleiche geblieben.«

Er fährt fort, indem er darauf hinweist, dem Begriff der Nachahmung stets einen sehr präzisen wie eigentümlich Sinn gelassen zu haben, »nämlich den der Fernwirkung eines Geistes auf einen anderen, die in quasi fotografischen Reproduktionen eines zerebralen Negativs durch die fotografische Platte eines anderen Gehirns besteht. Wenn die fotografische Platte sich nun plötzlich dessen bewusst würde, was in ihr vor sich geht, würde sich die Natur des Phänomens dann wesentlich ändern?« Er versteht unter Nachahmung »jeden Abdruck zwischengeistiger Fotografie, sei sie nun gleichsam gewollt oder nicht, passiv oder aktiv.« Ausgehend davon, dass »Nachahmung in diesem Sinne überall dort stattfindet, wo es eine wie auch immer geartete soziale Beziehung zwischen zwei Lebewesen gibt«, wird man ihm zustimmen, dass ein Soziologe die Aufmerksamkeit zu Recht auf diesen Begriff lenken kann.

Er verweist auf zwei Arten der Nachahmung: »Genau das Gleiche zu tun wie das Vorbild oder das genaue Gegenteil. [...] Es lässt sich in einem wie wenig komplexen sozialen Umfeld auch immer nichts behaupten, ohne mit der behaupteten Idee zugleich auch deren Negation hervorzurufen.« Und er fährt fort, dass starke Behauptungen