

INTERVIEW

## „Breite, nicht Tiefe“

Wann sind Sie am kreativsten?

DAVID KELLEY: In der Dusche. Also habe ich ein Whiteboard in mein Badezimmer gehängt, um die guten Ideen festzuhalten.

TOM KELLEY: Bei mir sind es die ersten Minuten nach dem Aufwachen. Ich habe Block und Stift neben dem Bett liegen, damit Ideen nicht verloren gehen. Manchmal sind es solche kleinen Dinge, die beim Kreativsein helfen. Es ist schade, wie viele Menschen ihr kreatives Potenzial nicht nutzen. Die meisten der Leute, die wir heute „Genies“ nennen, haben sich irgendwann entschieden, kreativ zu sein.

Ist Kreativität eine Frage der Einstellung? Die meisten Menschen halten sich nicht für sehr kreativ.

TOM: Sie waren aber mal kreativ! Denken Sie zurück an die Kindergartenzeit. Wir glauben, dass alle Menschen die Fähigkeit haben, auf bahnbrechende Ideen zu kommen. Schließlich sind alle Kinder kleine Künstler. Doch wenn sie ungefähr zehn Jahre alt sind, werden sie plötzlich viel konventioneller. Warum? Nicht weil sie plötzlich „schlechtere Künstler“ wären, sondern weil sie sich plötzlich darum scheren, was andere über sie denken. Ihr kreatives Selbstbewusstsein geht zurück. Das Wichtigste ist also: Lassen Sie die Angst los, dass andere über Sie urteilen.

Wie soll das gehen?

DAVID: Man muss bereit sein zu scheitern und in Kauf nehmen, dass nicht alle immer alles mögen. Als wir in Stanford anfangen, dachten wir, wir würden den Studenten Kreativität beibringen. Aber das war gar nicht nötig. Die Kreativität war noch da. Wir mussten ihnen einfach die Angst vor dem Scheitern nehmen,



Die Brüder David und Tom Kelley sind die Vordenker des Design Thinking – und zweier kreativsten Köpfe der Welt.

Sie wissen, was für gute Ideen am wichtigsten ist: Selbstvertrauen – und rechtzeitiges Scheitern

DAVID UND TOM KELLEY  
David Kelley hat die Apple-Maus mitentwickelt und ist heute Chef seiner eigenen Kreativberatung Ideo. 2004 gründete er in Stanford die d.school – das Designinstitut der Elite-Uni. Sein Bruder Tom ist Partner bei Ideo und Buchautor. Die Brüder stammen aus Ohio und waren schon als Kinder fasziniert vom Auseinandernehmen und Neuzusammensetzen. Zum Leidwesen ihrer Eltern musste auch das Klavier der Familie für Bauteile erhalten.

indem wir ihnen Schritt für Schritt zu kleinen kreativen Erfolgen verhalfen. Dann sprudelten die Ideen von ganz alleine.

Im Business-Kontext ist die Angst vorm Scheitern ja ganz gesund. Scheitern kostet Geld.

TOM: Sie meinen das große Scheitern am Ende. Wir finden aber ein anderes Scheitern wichtig: die kleinen Rückschläge auf dem Weg zum Ziel. Es ist so wie beim Skifahren. Man lernt es nicht, ohne dabei hinauszufallen.

DAVID: Scheitern ist eine gute Strategie zum Erfolg.

Das klingt gewöhnungsbedürftig.

DAVID: Scheitern ist sehr nützlich, es muss nur schnell passieren. Wir glauben fest daran, dass aus Rückschlägen Gutes resultiert. Die meisten Unternehmen planen viel zu viel. Sie sind unendlich vorsichtig, wissen aber tatsächlich noch gar nichts. Wir dagegen fangen einfach an. Wir probieren aus. Wer das nicht macht, lernt die schwierigen Dinge erst am Ende. Wir aber lernen all die schwierigen Dinge schon am Anfang. Und wenn man die einmal verstanden hat, kann man sie auch überwinden. Das große Scheitern ist, wenn man erst am Ende versteht, dass etwas schief läuft.

Das ist keine sehr deutsche Mentalität. In Deutschland schätzt man eine sorgfältige Planung. Was entgeht uns dabei?

DAVID: Einiges! Vor allem muss man sich davon verabschieden, alles in einer Abteilung durchplanen zu können: Ein Automensch etwa weiß alles über Autos, aber oft genug überhaupt nichts über Fortschritte in der Medizintechnik, bei Spielkonsolen und so weiter. Wir glauben an die Befruchtung durch Ideen

aus anderen Bereichen. Im Design Thinking suchen wir genau diese Inspirationen. Wir gehen in die Breite, nicht in die Tiefe.

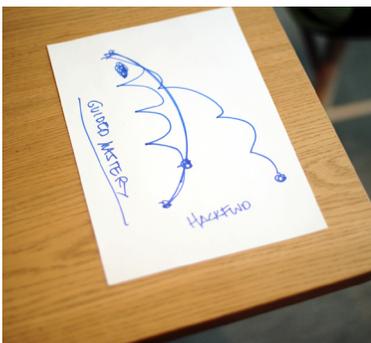
Woran orientieren Sie sich in dieser unendlichen Breite?

DAVID: Wir denken vom Menschen her. Was ergibt Sinn aus Sicht des Patienten, des Verbrauchers, des Kunden? So viele Erfindungen und Innovationen sind getrieben von technologischer Innovation. Doch wenn Sie nicht fragen, ob die den Menschen etwas bringen, werden sie ein Flop. Denken Sie nur mal an Segway ...

TOM: ...oder an die Roboterhunde, die Sony vor einigen Jahren rausbrachte. Die Leute haben sich die gerne im Geschäft angeguckt, aber gekauft hat sie keiner.

Die Breite macht den Unterschied?

DAVID: Wenn am Ende eine wirklich gute Idee stehen soll, dann braucht es anfangs viele verschiedene Ideen. Unternehmen tun sich manchmal mit Kreativität so schwer, weil die Ideen, aus denen sie wählen, alle geklont wirken. Man muss Input aus allen möglichen Perspektiven haben.



Markus Burke

So illustriert Tom Kelley die Philosophie der Brüder: besser oft und früh scheitern als erst am Ende auf die Nase fallen

Wie haben Sie angefangen? Hatten Sie nicht selbst Angst zu scheitern?

DAVID: Doch. Nach der Uni wurde ich Elektroingenieur, ein ganz normaler. Ich habe bei Boeing gearbeitet und unter anderem das „Lavatory occupied“-Schild in der 747 mitentwickelt – ein Meilenstein der Luftfahrtgeschichte. Aber ich war kein guter Ingenieur.

TOM: Na ja, du warst nicht schlecht, du warst vor allem unglücklich.

DAVID: Doch, ich war ein schlechter Ingenieur. Dann hörte ich von einem Designkurs in Stanford. Dort traf ich einen Professor, der mir die Augen geöffnet hat. Er hieß Bob McKim und sagte: Probleme lösen ist ja schön und gut. Aber welche Probleme müssen gelöst werden? Woran ist es eigentlich wert zu arbeiten? Durch ihn fing ich an zu fragen, was die Leute wirklich brauchen. So wurde ich von einem Ingenieur, der technische Probleme löst, zu einem Designer, der erst herausfindet, woran man arbeiten soll. Das Schlüsselwort heißt Empathie.

Anfangs haben Sie viel für Apple gearbeitet. Wie war das?

DAVID: Steve Jobs ist ein wichtiger Grund, dass unsere Firma Ideo groß wurde. Er hat uns für Designprojekte geholt. Apple hatte dafür anfangs keine eigenen Leute, und wir haben rund 50 Aufträge für ihn gemacht. Etwa die erste Apple-Maus. Ich habe viel von ihm gelernt. Wir waren zu der Zeit beide Junggesellen und sind oft zusammen um die Häuser gezogen. Als er dann geheiratet hatte, schien ihn das so zu stören, dass er mich verkuppelt hat.

TOM: (lacht) Er hat ein Blind Date veranstaltet.

DAVID: Steve hatte überhaupt keine Hemmungen. Er



„Steve Jobs hatte überhaupt keine Hemmungen“  
DAVID KELLEY



hat mich auch manchmal um 3 Uhr nachts angerufen, um die Legierungen irgendwelcher innen liegender Schrauben zu besprechen. Von ihm habe ich gelernt, alles bis zum Anschlag zu machen.

David, bei Ihnen wurde 2007 Krebs diagnostiziert. Kehlkopfkrebs mit einer 40-prozentigen Überlebenschance. Heute geht es Ihnen gut. Hat die Krankheit Sie verändert?

DAVID: Ich kann nur empfehlen, dass bei Ihnen eine tödliche Krankheit festgestellt wird. Ich empfehle natürlich nicht, dass Sie die dann auch bekommen. Aber im Ernst: Der Erkenntnisprozess im Kopf ist so wichtig. Wenn Sie darüber nachdenken, dass Sie ganz sicher sterben werden, vielleicht nicht diese Woche, aber eines Tages, dann müssen Sie die Frage beantworten, was Sie eigentlich hier auf der Welt machen. Bei der Suche nach einer Antwort hat mir auch ein Psychologe geholfen, der mir verschrieben wurde.

Was haben Sie herausgefunden?

DAVID: Wir haben meinen Kalender angeschaut. Montag, Dienstag, Mittwoch, alle meine Termine und



Verabredungen. Dann musste ich eine Zahl unter jeden Tag schreiben. Es ging darum, wie viel Zufriedenheit ich an dem jeweiligen Tag verspürt hatte. Und dann haben wir zusammen überlegt, warum etwa Dienstag eine „Sieben“ und Donnerstag eine „Fünf“ bekommen hatte. So habe ich herausgefunden, was mich besonders antreibt. Das Ergebnis war: anderen zu Kreativität zu verhelfen. Ich lehre mittlerweile seit 35 Jahren. Aber es ist immer noch fantastisch. Manchmal sehe ich meine Studenten vor Glück weinen, wenn sie etwas geschaffen haben. Was ist Ihr Lieblingsprojekt bei Ihrer Firma Ideo?

DAVID: Eines meiner liebsten Projekte haben wir für die Schulbehörde von San Francisco entwickelt. Die Frage war: Wie kriegen wir Schüler dazu, in der Mittagspause gesünder zu essen? Es stellte sich heraus, dass niemand je richtig mit den Kids geredet hatte. Beim Design Thinking aber ist das – das Verstehen und Zuhören – genau der erste wichtige Schritt. Okay, ich gebe zu, wenn es um Kinder geht, muss man dranbleiben. Natürlich sagen sie zuerst immer: „Wir wollen Eis.“ Aber wir haben wirklich zugehört, und es stellte sich heraus: Das Wichtigste an der Mittagspause in der Schule

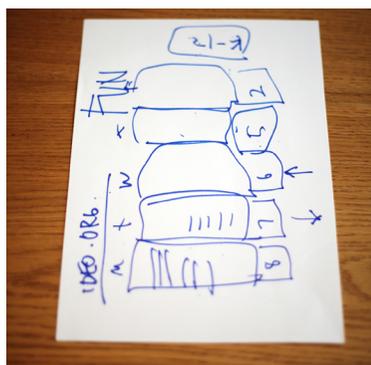
ist nicht das Essen, schon gar nicht für die Mädchen. Nein, die Mittagspause ist die einzige längere Phase im Schultag, die die Kinder mit ihren Freunden verbringen können. Keine so überraschende Einsicht.

DAVID: Ja. Aber daraus haben wir die Lösung entwickelt: nämlich zuerst ein aufregendes, geselliges Erlebnis zu entwerfen – und dann den Kindern ein Mittagessen unterzuschieben. Also: Anstatt die Schüler die Serviertheke mit ihren Tablettchen entlanglaufen zu lassen, haben wir den Raum voller schöner Tische gestellt. Die Kinder setzen sich hin und fangen an zu reden, zu spielen, Spaß zu haben. Dann kommt das Kantinenpersonal wie Kellner und stellt das Essen auf den Tisch – in Schüsseln, wie daheim. Und was gibt es als Erstes? Obst und Gemüse. Und die Kinder essen es, ganz ohne Murren, denn sie sind ja hungrig. Hmm, ja klar.

DAVID: Eigentlich basiert die Lösung bloß auf gesundem Menschenverstand. Ich fürchte, was wir bei Ideo machen, ist oft gesunder Menschenverstand. Aber die größere Frage ist doch: Warum machen es nicht alle so? Warum machen viele Leute die Dinge auf so komische Art und Weise?

Wie sollte man es besser machen?

DAVID: Aus meiner Sicht muss man stets fragen, was die einfache Lösung ist: die schöne, schlichte. Wie im guten Design. Es ist doch verrückt, dass diese Lösungen nicht viel öfter angewandt werden. In Schulen, Krankenhäusern, Fluglinien bleibt der gesunde Menschenverstand draußen, weil es eine Tradition von Gewohnheiten gibt. Wir aber fangen mit dem leeren Papier an und fragen: Wie sollte es sein? ◇



Markus Burke

Mit einem solchen Wochenplan hat David Kelley bewertet, welche Tätigkeiten ihn wie zufrieden machen