

ERKENNBAR IDEO

DESIGNING STRATEGIES

INTERVIEW

Gerrit Terstiege (terstiege@grid-magazin.de)

PHOTOS

Tibor Bozi (www.tiborbozi.com)

Leif Huff studierte in Schwäbisch-Gmünd und an der Cranbrook Academy of Art in Michigan, kam vor 21 Jahren zu IDEO (Palo Alto) und ist heute Partner und Managing Director in der deutschen Dependance in München. Gerrit Terstiege sprach mit Huff über die Gestaltung der Zusammenarbeit in einem großen kreativen Netzwerk mit 11 Standorten in drei Kontinenten.

Leif Huff, who studied in Schwäbisch-Gmünd and at the Cranbrook Academy of Art in Michigan, joined IDEO (Palo Alto) 21 years ago. Today he is partner and Managing Director at IDEO's Munich office. Gerrit Terstiege spoke with Huff about fostering successful collaborations in a large creative network that spans 11 locations and three continents.

GERRIT TERSTIEGE: Sie haben 1992 als Designer bei IDEO in Kalifornien begonnen. Seit gut zwölf Jahren leiten Sie nun IDEO Deutschland hier in München, das Sie mitgegründet haben. Wie waren die Anfänge der deutschen Dependance?

LEIF HUFF: Nicht unbedingt leicht. Wir sind im Jahr 2000 in München gestartet – und das folgende Jahr war ja allgemein schwierig: Nach 9/11 ging es der Wirtschaft nicht gut. Das heißt, wir sind relativ behutsam gewachsen damals. Wir wurden in dieser Phase vom Londoner Büro unterstützt, dessen Gründung ja direkt auf Bill Moggridge zurückgeht. Das heißt, wir konnten mit den Londonern eng zusammenarbeiten und hatten dort, wenn wir es brauchten, entsprechende Ressourcen. Aber die Gründung von IDEO Deutschland stand trotz der schwierigen Ausgangssituation nie infrage – München als Stadt und Deutschland als

Wirtschaftsstandort in Europa waren und sind für die Amerikaner natürlich sehr interessant. Wir hatten übrigens nie ein Problem, amerikanische Kollegen, etwa aus Palo Alto, hierherzuholen. Schon im Gründungsteam gab es einige Leute aus anderen IDEO-Büros, die hier ein oder zwei Jahre mitgearbeitet haben. So konnten wir einen Austausch herstellen. Und dieser Austausch ist uns immer noch eigen und nach wie vor wichtig. Um ihn zu erleichtern, haben wir die Arbeitsweise in den verschiedenen Ländern angeglichen, so dass ein temporärer Einsatz von Mitarbeitern nahtlos funktioniert. Natürlich gibt es nach wie vor so etwas wie eine lokale Prägung an den einzelnen Standorten. Wenn Sie nach San Francisco kommen und da ins Büro gehen, sitzen Sie direkt unter der Bay Bridge. Das ist natürlich hundert Prozent San Francisco. Aber es gibt immer irgendwas, woran man ein IDEO-Büro erkennt.





Open Office mit Rückzugsmöglichkeiten: Bei IDEO Deutschland schätzt man Offenheit und Freiräume – selbst die Location Heads haben keine eigenen Büros. Vor rund einem Jahr zog die Agentur in die umgebauten ehemaligen Fabrikräume in der Münchner Kellerstraße.

Open-plan office with quiet recesses: IDEO Germany promotes openness and creative freedom in equal measure – even the Location Heads don't have offices of their own. About a year ago the agency relocated to refurbished premises in an erstwhile factory complex on Munich's Kellerstrasse.

Zum Beispiel?

Das hat einfach mit der Arbeitsweise, mit der Denkweise zu tun, mit den Phasen, in denen wir arbeiten, wie wir uns als Teams aufstellen und wie wir zusammenarbeiten. Ich könnte mich morgen in Projekte der anderen Standorte einklinken und bräuchte kaum Einarbeitungszeit. Und das ist etwas, das wir pflegen. Wir schicken zum Beispiel alle neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem hiesigen Büro für eine Woche in die USA, damit sie dort ein besseres Verständnis für unseren Ansatz bekommen. Und wir versuchen, unsere langjährigen, eingearbeiteten Mitarbeiter auch mal mit Projekten aus Asien zu betrauen oder in den USA einzusetzen. Abwechslung, neue Herausforderungen und frischer Input sind wichtig, um kreativ zu bleiben!

Wie funktioniert die Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten konkret?

Nun, wenn beispielsweise ein Location Head aus einem anderen Büro sagt: »Du, ich hätte jemanden, der hat Interesse, nach München zu kommen«, dann kann ich mir das Profil im Intranet anschauen und sehe genau: Was hat die Person gemacht, wo kommt sie her, wo hat sie studiert? In unserem Intranet gibt es jede Menge Informationen über laufende und abgeschlossene Projekte, die ich intern auch an das mögliche Team weitergeben kann. Das Intranet stellt also eine wichtige Plattform dar, die wir nutzen. Auf Leitungsebene gibt es momentan insgesamt 29 Partner bei IDEO. Wir tauschen uns viermal im Jahr aus, und die Location Heads haben jede Woche einen Call, bei dem man sich abstimmt. Für uns ist ein steter Informationsfluss entscheidend.

Wie würden Sie denn Ihre Entscheidungsprozesse beschreiben? Auf der Website klingt alles nach lockerem, offenem Teamwork, sehr kalifornisch, non-hierarchisch. Aber irgendwann muss ja auch mal jemand eine Entscheidung treffen, für oder gegen einen Entwurfsweg.

Natürlich gibt es bei uns Hierarchien. Unser Team wird immer von einem Projektleiter geführt, und der oder die hat zwei Aufgaben: Zum einen natürlich die Organisation von Projekten, das Operative. Zum anderen aber auch eine inhaltliche Leitung. Wir haben keine Projektleiter per se, die sich nur um operative Abläufe kümmern, also keine Account Manager im klassischen Sinne. Wir betrauen damit immer erfahrene Designer oder Designerinnen, die wir mit Bedacht auswählen. Die betreuen den Kunden – auch inhaltlich. Sie tragen die Verantwortung, dass das Team inhaltlich die Aufgabe so löst, dass es zum Erfolg wird. Diese Projektleiter und ihre Teams werden unterstützt von Design Directors. Wir haben in München zwei: Die eine ist auf den Bereich Markenentwicklung spezialisiert, die andere auf Digital Design. Das Büro hier in München wird geleitet von Axel Unger und mir. Wir sind beide Designer und schon sehr lange bei IDEO. Also übernehmen wir auch inhaltliche Verantwortung. Dann haben wir in München ein Team von Senior-Mitarbeitern, die unser Portfolio-Leadership-Team bilden, das sich um das Portfolio unserer Arbeit kümmert. Das heißt, einmal in der Woche setzen wir uns zusammen und besprechen, wie sich die Projekte entwickeln. In diesen Meetings gleichen wir uns ab und sehen vielleicht auch mal ein Thema, wo wir erkennen: Das müssen wir uns mal gemeinsam anschauen. Bei uns basieren

Hierarchie und Verantwortung auf inhaltlicher Kompetenz und auf der kommunikativen Kompetenz im Dialog mit unseren Auftraggebern. Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen – jemand, der ein Team nach innen leitet, muss auch im Kontakt mit dem Auftraggeber überzeugen können. Diese Kompetenzen können entscheidend sein für den erfolgreichen Verlauf von Projekten. Wir haben also keine klassische Pyramidenhierarchie, aber es gibt natürlich Strukturen und klar definierte Rollen.

Was ist Ihnen im Kontakt mit Ihren Auftraggebern wichtig? Auch hier hat man es ja oft mit sensiblen Themen zu tun, die die Marke im Kern betreffen ...

Ich meine, wenn man als Designunternehmen in der Beratung tätig ist, so wie IDEO, sollte man eine Haltung haben und in der Lage sein, Empfehlungen klar auszusprechen. Wenn eine Firma zu uns kommt und mit einer Innovation einen neuen Markt erschließen oder ihre Marke breiter aufstellen möchte, dann verlangt es nach einer Haltung. Hier gilt es Überzeugungsarbeit zu leisten, denn letztendlich müssen die Auftraggeber die Entscheidung fällen: Wollen wir in die Empfehlungen investieren? Daher ist es wichtig, die Entwicklung unserer Ideen transparent und nachvollziehbar zu machen. Man muss die Schritte gemeinsam gehen – im Team und im Dialog mit dem Kunden. Innovation muss meiner Ansicht nach beim Top-Management aufgehängt sein, da muss es eine Vision geben.

Es kommt ja im Design und in der Designberatung nicht selten zu Kollisionen mit den Marketing-Leuten eines Unternehmens, die vielleicht selbst schon Strategien entwickelt haben. Wie gehen Sie mit diesem Thema um?

Das gibt es natürlich. Manchmal bläst einem da der Wind entgegen, das liegt in der Natur der Sache. Man stellt ja als

beratender Gestalter im besten Falle auch sehr grundsätzliche Dinge und Marken Aspekte infrage – und befasst sich nicht nur mit Designdetails. Und genau hier spielt die Tiefe der Auseinandersetzung mit der Marke, ihrer Geschichte und ihrem aktuellen Umfeld eine entscheidende Rolle. Dazu gehört, sich nicht nur mit den Feldern auseinander zu setzen, für die man vielleicht ursprünglich beauftragt wurde, sondern wir schauen uns auch die anderen Bereiche genau an, um zu verstehen, wie die jeweiligen Themen zusammenspielen und sich beeinflussen. Und dann ist man plötzlich mitten drin im Unternehmen! Das ist, glaube ich, unsere Stärke. Man darf aber nicht den Fehler machen, bei der Strategie zu bleiben. Für uns heißt Designberatung, die Mittel, die Design bietet, greifbar zu machen.

Aber Innovationen bergen ja auch Risiken – man hat keinerlei Erfahrungswerte ...

Um Unternehmen für innovative Ideen zu gewinnen, muss man sie mitnehmen auf die Reise. Das heißt, gerade in der ersten Projektphase ist es sinnvoll, Feedback-Loops in kurzen Intervallen einzubauen – das fördert das gemeinsame Verständnis ungemein. Ideen müssen auf fruchtbaren Boden fallen, damit sich im Unternehmen wirkliche Veränderungen herbeiführen lassen. Das klingt jetzt so einfach, aber genau das ist unser Ziel. Daher sind wir auch daran interessiert, langfristige Beziehungen mit zu unseren Kunden aufzubauen. Ich glaube, es ist ein Fehler, zu versuchen, innerhalb von ein paar Wochen ein Problem zu lösen und dann rauszugehen und zu versuchen, das nächste Problem für den nächsten Auftraggeber zu lösen. Gegenseitiges Vertrauen braucht einfach Zeit. Wenn man sich diese Zeit nimmt und sie auch dem Kunden gibt, werden die Ergebnisse für sich sprechen.

WWW.IDEO.COM

Tibor Bozi fotografierte die Location Heads Axel Unger (ganz links im Bild) und Leif Huff (fünfter von links) mit ihren Teamkolleginnen und -kollegen aus den Bereichen Design Research, Produktdesign, Kommunikationsdesign, Engineering, Interaction- / Digitaldesign und Business Design.

Tibor Bozi took the photographs of branch heads Axel Unger (far left) and Leif Huff (fifth from the left) with their fellow team members from the areas of Design Research, Product Design, Communication Design, Engineering, Interaction / Digital Design, and Business Design.



Empfangsbereich von IDEO Deutschland mit Blick in die offene Agentur-Küche, die auch als Treffpunkt für wöchentliche Besprechungen fungiert. Die Tafel mit Kreideraster im Hintergrund zeigt allen Mitarbeitern auf einen Blick, welche Termine anstehen. Insgesamt arbeiten derzeit 45 Mitarbeiter in München.

IDEO Germany's reception area with a view of the agency's open kitchen, which doubles up as a venue for weekly meetings. The board in the background provides at-a-glance information about upcoming events. There are currently 45 people working in Munich.

GERRIT TERSTIEGE: In 1992, you started out as a designer at IDEO in California. For a good 12 years now you have been Managing Director at IDEO's Munich office, which you co-founded. Can you describe the beginnings of the German branch?

LEIF HUFF: Getting things rolling in Munich wasn't exactly easy. It was the year 2000, and as we all know the following year turned out to be very difficult: in the wake of 9/11 the economy plummeted, which at the time obliged us to adopt a rather cautious growth path. During the start-up phase we received support from our London office, whose founder was in fact Bill Moggridge. This paved the way for a very close collaboration with London, which was able to back us up with the requisite resources if we needed it. That said, there was never a question that the challenging start-up environment might get in the way of setting up IDEO Germany – the Americans have always had a keen eye on Munich as a city and Germany as a business location in Europe, and continue to do so. Incidentally, we never had any problems recruiting US colleagues, from Palo Alto for instance, and persuading them to relocate here. As a matter of fact, people from other IDEO offices joined the original founding team and worked with us a year or two; this fostered an environment of productive interaction, which is still unique to our company and intrinsic to how we work. In an effort to facilitate this exchange we have standardized the way we work across our locations, making it possible for our employees to switch smoothly between them

for temporary stints. Which does not mean to say that the different locations have not retained their local flair. If you happened to visit our San Francisco office, for example, you'd find yourself working directly under Bay Bridge – a fantastic experience that is exclusive to San Francisco. Which is not to forget that there is something special about each and every IDEO office, something which makes it stand out from the rest.

For example?

It simply has to do with our philosophy, the way we work, the cycles in which we work, how we structure the teams and interact. I would easily be able to join projects at other locations tomorrow, and without needing too long to adjust. Which is something we consider quite essential and therefore cultivate. For example, we send new employees who have recently joined this office to the US for one week, where they will get a better grounding of our philosophy. Likewise, we try to get our experienced staff members, meaning those who have been with us for a long time, to join projects in Asia or the United States. A change of scenery, new challenges and fresh input are imperative if you want to keep your creativity alive!

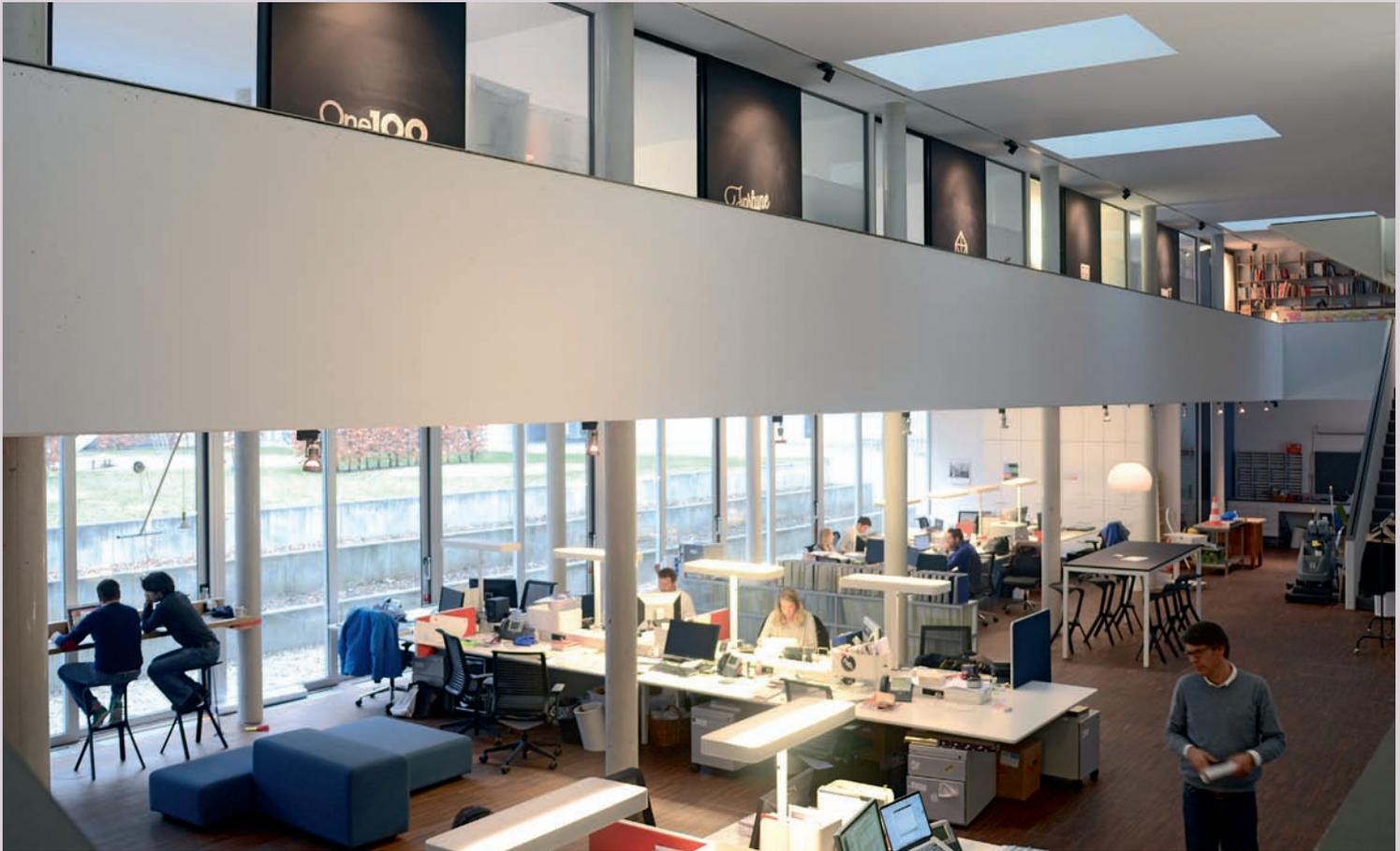
How does the communication between the different locations work in detail?

Well, supposing a location head based in another office says to me: "I know someone who is interested in coming to Munich," all I need to do is take a look at their Intranet profile, which gives me details such as: What has that person been involved with, where do they come from, where did they do their degree? etc. In fact, our Intranet contains a whole host of information about on-going and completed projects, which I can redirect internally to the potential team. In that sense the Intranet is an important platform we use. There are currently 29 executive partners at IDEO, who get together four times per year to exchange information, while the location heads have a conference call once a week to coordinate things. Maintaining a steady flow of information is vital for us.

How would you describe decision-making processes at IDEO? On your Website your company structure looks very much Californian in style – flat hierarchies, informal structures, open teamwork. However, at certain points along the way someone has to make a decision – for or against adopting a particular design approach.

Of course we have hierarchies. Each team is assigned a project manager, who is responsible for two things: First, they coordinate the operative side of things, as in project organization. Second, they are in charge of the nitty-gritty side to evolverment the design and realization process. IDEO doesn't have project managers whose sole focus is operative processes, in other words, account managers in the classical sense. Rather, we tend to entrust our senior designers, whom we cherry-pick, with the task of providing consultancy services to our clients – including the design process. Their responsibility is to make sure that the team will complete the brief in such a way that the outcome will be a success. Our design directors provide additional support to these project managers and their teams. We only have two in Munich at present: One specializes in brand development, the other in digital design. Axel Unger and I manage the office here in Munich. We are both designers and have a long track record with IDEO, meaning we get to





be involved in the design process. In Munich, we also have a portfolio leadership team composed of senior staff members; their task is to look after the work portfolio, which involves getting together on a weekly basis to discuss project progress. These meetings are intended to compare notes and coordinate strategies; occasionally things crop up where it's clear we had better join forces in addressing them. At IDEO hierarchy and responsibility are very much based on expertise in a specific subject as well as communicative skills when interacting with clients. Working closely with our clients is imperative here – those leading a team on the inside must also demonstrate their ability in communicating with the client. These skills can be decisive when it comes to steering a project to success. Consequently, at IDEO the management structure does not take the shape of a pyramid, but we certainly have clearly defined roles and structures in place.

What would you consider important when interacting with your clients? I imagine that quite often you come face to face with rather sensitive issues that will affect the very core of the brand – especially if in your capacity as a designer you are seeking to cultivate a radical change.

My advice would be that if you work for a design studio that provides consulting services, as is the case at IDEO, you should always adopt a clear stance and be able to voice your recommendations clearly. If a company contacts us with a brief for tapping a new market with a cutting-edge product or diversifying their brand, it is vital that we adopt a clear stance. Our main task is to convince the client of the strategy we propose, because at the end of the day it is the client who will need to make a decision: Are we happy to invest in those recommendations? Which is why it's so important that we go through the design process step by step, illustrating how we arrived at whatever ideas by making them transparent and comprehensible – both within the team and in dialog with the client. I firmly believe that top management needs to be involved in spawning trailblazing concepts, there has to be a vision.

In the world of design consulting it is not unusual to lock horns with a company's marketing staff, who might even have developed strategies of their own. How do you handle things here?

Needless to say, that happens. Sometimes you find yourself running head-on into the wind, but that is the nature of the game. When working as a consultant designer at best you will shake up a brand's core fundamentals and aspects – which goes way beyond changing simple design aspects. Here things crucially hinge on how much effort you have devoted to studying that brand, its history and its present environment, something that exceeds getting to grips with the tasks you were originally commissioned with. Indeed, we always look further afield to get the full picture in a bid to understand how it all fits together, how one thing affects another. And suddenly you notice you have got to the heart of the company! That said, you must never become complacent and always stick to the same strategy. For us at IDEO, design consulting means bringing the opportunities design offers us within reach.

On the other hand, introducing innovative ideas always bears a risk – you cannot rely on previous experience ...

If you want to cultivate innovative ideas you need to get the companies on board and embark on the journey together. In other words, particularly in the initial project phase it makes sense to include feedback loops at very short intervals – it works wonders for fostering an atmosphere of mutual understanding. It's essential that these ideas fall on fertile ground if real changes are to get a foothold in the company. It may sound simple but this is precisely what we aim to achieve. Accordingly, we are highly interested in nurturing long-term partnerships with our clients. I believe an approach designed to solve problems in the short space of a few weeks before moving on to the next client and the next problem is short-sighted and bound to backfire. It simply takes time to build up a relationship of mutual trust. Only if you are happy to invest this time yourself and grant the client the same will the results speak for themselves.

WWW.IDEO.COM