

KULTUR

WIR HABEN DIE
COMPUTER-MAUS
ERFUNDEN ...

... UND DAS
ERSTE
TABLET!

Kreativ-Köpfe

David und Tom Kelley leiten die Agentur Ideo. Ihr Büro entwarf die erste Computer-Maus für Apple und ein Tablet für Palm

Die Kunst der Innovation

Die Brüder David und Tom Kelley sind **Gurus der Kreativ-Branche**. Mit ihrer Agentur beraten sie internationale Großunternehmen. Jetzt erklären sie in einem Buch, wie Ideen entstehen, die die Welt verändern – oder mindestens Millionen bringen

Design oder Nicht-Sein: Eine neue Art zu denken setzt sich durch in Unternehmen, an Universitäten, in Schulen. Innovation und Fortschritt, so die Erkenntnis, sind nur möglich, wenn der Einzelne die Chance erhält, Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen. Ohne kreatives Umfeld kein Wachstum.

Seit sich herumgesprochen hat, dass High-Tech-Unternehmen wie Apple oder Google gerade wegen ihres Designs erfolgreich sind, bekommen kreative Köpfe in der Wirtschaft eine immer größere Bedeutung. „Früher“, so formuliert es der amerikanische Design-Professor David Kelley, 63, „saßen wir in den Unternehmen am Katzentisch und durften allenfalls hübsche Verpackungen entwerfen, heute sind wir als wichtige Ratgeber anerkannt.“

Kelley ist ein viel beschäftigter Ideenlieferant für Großunternehmen. Gemeinsam mit seinem Bruder Tom steht er an der Spitze von Ideo, der weltweit führenden Design-Agentur im kalifornischen Silicon Valley.

Dass die Kelleys Konzerne wie BASF, British Airways, Microsoft oder Pepsi beraten, sieht man dem Firmensitz nicht unbedingt

Ideen-Schmiede

Das Konzept der d.school

2005 gründete der Design-Professor David Kelley das Hasso Plattner Institute of Design in Stanford, besser bekannt als d.school. Ziel der Kurse ist es, potenziellen Managern „kreatives Selbstbewusstsein“ zu vermitteln.

an, er gleicht eher einem großen Abenteuerspielplatz. Im Innenhof steht ein alter silberner Airstream-Wohnwagen, dahinter ein Baumhaus in einer knorrigen Kiefer – die Arbeit der Praktikanten vom letzten Sommer. An der Labordecke hängen Fahrräder, weil ein Mitarbeiter gerade ein Platz sparendes Verstauerungssystem entwickelt hat.

Skurrile Basteleien sind bei Ideo genauso üblich wie ein paar Schwünge an Turnringen quer durchs Labor: „Das macht den Kopf frei, wenn wir über schwierigen Problemen brüten“, sagt Mitarbeiter David Janssens.

Alles ist möglich – diese Atmosphäre strahlt Ideo aus. Ihre Gründer entwarfen die erste Computer-Maus für Apple, das erste Tablet für Palm – und für die Boutique-Kette Muji einen CD-Player, den man an die Wand hängen kann.

Inzwischen geht die Arbeit von Ideo weit über Produktdesign hinaus. Die Agentur stößt für ihre Kunden komplexe Innovationsprozesse an, von der Umstrukturierung der Firmenzentrale bis zur Entwicklung neuer Software. Beratungsbedarf, so scheint es, gibt es genug: Ideo arbeitet weltweit an zehn Standorten. Die Agentur selbst wird regelmäßig

unter die innovativsten Unternehmen der Welt gewählt und heimst reihenweise Design-Preise ein.

Große Schnauzbärte sind das Markenzeichen der beiden Brüder an der Spitze der Agentur. David Kelley gründete Ideo 1991, um „endlich mit Freunden zusammenarbeiten zu können“, wie er sagt. Sein vier Jahre jüngerer Bruder Tom stieß nach einer Karriere bei General Electric dazu, weil es „einfach viel mehr Spaß bringt, über den Rand hinauszumalen“.

Mit ihrem gerade auf Deutsch erschienenen Buch „Kreativität und Selbstvertrauen“ (Verlag Hermann Schmidt) wollen die Brüder nun ein breites Publikum dabei unterstützen, kreative Blockaden aufzubrechen: „Wer sein Umfeld gestaltet und nicht nur hinnimmt, was er vorfindet, lebt aktiver und glücklicher“, meint David Kelley.

Ein Schicksalsschlag brachte die Kelleys 2007 auf ihre Mission: David bekam bei einem Arztbesuch Kehlkopfkrebs diagnostiziert. Überlebenschance: höchstens 40 Prozent. „Das war wie ein Weckruf“, erinnert er sich. „Ich dachte darüber nach, was ich unbedingt noch erreichen wollte im Leben. Mir wurde klar: Ich ►

will so vielen Menschen wie möglich dabei helfen, kreativ zu sein und an sich zu glauben.“

Die Brüder arbeiteten gemeinsam an ihrem Buch, zwei intensive Jahre lang. Inzwischen hat David den Krebs besiegt, sein Kampf für größeren Ideenreichtum in der Welt aber geht weiter.

Ideo ist das Gegenteil von Stillstand. Der Stammsitz des Unternehmens in Palo Alto besteht aus acht verschiedenen Gebäuden, in denen kleine Teams zusammenarbeiten – dezentralisiert, damit sich jeder wie in einem Start-up-Unternehmen fühlen kann. Der komplette Campus befindet sich gerade im Umbau. „Wir wollen flexibel bleiben und uns nicht zu sehr an einen Ort gewöhnen“, erklärt Tom Kelley den Wandel.

Auch David Kelley scheint stets in Bewegung zu sein: Er hat eine Design-Professur an der Elite-Uni Stanford inne, wo er selbst studierte. Parallel zog er seine eigene Produktdesign-Agentur hoch. Sein erster Kunde war Apple-Gründer Steve Jobs: „Von ihm lernte ich, immer mein Bestes zu geben, und dann noch etwas mehr. Selbst beim Geschenkeverpacken lasse ich mir jedes Mal etwas Neues einfallen.“

Die Deutschland-Dependance von Ideo liegt im Münchner Kreativ-Stadtteil Haidhausen. Auch hier signalisiert die Architektur größtmögliche Offenheit. Zentraler Punkt des in einer umgebauten Fabrikhalle angesiedelten Büros ist eine große offene Küche, in der sich die 45 Mitarbeiter zu Besprechungen treffen.

Wenn sie denn gerade in München sind. Auch die deutsche Filiale arbeitet für Kunden in ganz Europa. Der Ablauf eines typischerweise drei Monate dauernden Beratungsprojekts ist immer ähnlich: Zunächst geht es darum, die Bedürfnisse der künftigen Nutzer genau zu studieren, dann werden Prototypen entwickelt und intensiv getestet. Zuletzt haben Deutschland-Chef Leif Huff und sein Team eine Finanz-App für Swiss Life ent-



Spinn-Doktoren

1 Design für alle

Tania Anaisie mit Polaroids von Studenten der d.school. Die Absolventin erarbeitet Lehrkonzepte für die Uni Stanford.

2 Er-Fahrung

Student Matthew Chambers vor dem „offiziellen Oldtimer-Bus“ der d.school.

3 Offen für Ideen

Büro-Container am Ideo-Stammsitz in Palo Alto.

4 Play it again

Ideo-Mitarbeiter basteln an Geschäftsideen – manchmal mit Hilfe von Spielzeugfiguren



wickelt und den Lesestift Tiptoi für den Jugendmedienhersteller Ravensburger. „Mich freut, dass Unternehmen auch hierzulande entdecken, dass Designer Innovationsprozesse initiieren können“, sagt Huff.

Ideo hat sich auf den Bedarf an kreativen Köpfen eingestellt: 2005 gründete David Kelley in

Stanford die „d.school“, ein Institut, in dem er die Kreativität der Studenten fördern will. Der deutsche SAP-Gründer Hasso Plattner stiftete 35 Millionen Dollar Startkapital. Ein Schwesterinstitut existiert seit 2007 in Potsdam.

Wer bei Kelley und seinen Kollegen gelernt hat, ist extrem gefragt in der Industrie. Google zum Bei-



spiel stellt mit Vorliebe d.school-Absolventen ein.

Kreativität ist am Arbeitsmarkt heiß begehrte. Einer von IBM initiierten Umfrage unter mehr als 1500 Geschäftsführern zufolge ist die Innovationskraft von Mitarbeitern der wichtigste Faktor, wenn es darum geht, in der globalisierten Wirtschaft zu bestehen. Der

bildungspolitische Vordenker Ken Robinson ist der Auffassung, Kreativität zu fördern sei so wichtig, wie lesen und schreiben zu lehren. In Amerika hat sich „Design Thinking“ inzwischen als Schlagwort durchgesetzt, die führenden Unis haben das Konzept in den Lehrplan integriert.

Anfangs hatte David Kelley erwartet, grundlegende kreative Fähigkeiten unterrichten zu müssen – Zeichnen oder Modellbau zum Beispiel. Doch schnell änderte er die Ausrichtung der d.school: „Die Studenten besaßen eigentlich alle kreatives Potenzial – man musste ihnen nur den Mut vermitteln, auch schräge Ideen zu äußern und zu testen. Es geht um kreatives Selbstbewusstsein.“

„David hat eine ganz besondere Art, einem zu verstehen zu geben, dass man seine Sache gut macht und sich ruhig mehr zutrauen kann“, bestätigt Tania Anaissie, 23, die Kelley als Professor erlebt hat. „Es ist ein extrem motivierendes Umfeld.“ Anaissie arbeitet inzwischen als Angestellte der d.school an einem Projekt für die Uni Stanford, bei dem es um Unterrichtskonzepte im digitalen Zeitalter geht.

Wer bei der d.school ankommt, wird ins kalte Wasser geworfen.

5 Tipps

Das Buch der Kelley-Brüder soll „Kreativität und Selbstvertrauen“ fördern.

Starten

Wer wagt, gewinnt. Mit Plänen ewig lang schwanger zu gehen führt zu: nichts. Stattdessen: einfach anfangen.

Forschen

Nur wer aktiv nach Erfahrungen sucht, bekommt neue Ideen. Oder wem es gelingt, das vertraute Umfeld mit fremden Augen zu sehen. Dazu gehört, Kundenbedürfnisse genau zu erforschen.

Netzwerken

Allein auf gute Ideen zu kommen ist schwierig. Je mehr Köpfe am Innovationsprozess beteiligt sind, umso größer die Chance, dass einem etwas Gutes einfällt.

Testen

Eine neue (Geschäfts-)Idee immer zur Diskussion stellen. Vielleicht ein Modell bauen und unter realen Bedingungen erproben.

Scheitern

Fehlversuche sind erlaubt. Wer häufiger aufs Ziel schießt als andere, hat größere Chancen, irgendwann zu treffen.

In einem Crash-Kurs zum Beispiel sollen die Teilnehmer binnen zehn Wochen ein Business-Modell entwerfen. Die Hälfte scheidet schnell aus. Die Inder Akshay Kothari und Ankit Gupta aber entwickelten „Pulse News“, eine App, mit der sich Nachrichten auf dem iPad lesen lassen. Inzwischen verkauften sie ihr Start-up an LinkedIn – für 90 Millionen Dollar.

„Die beiden waren unglaublich schüchtern“, erinnert sich ihr Professor Perry Klebahn. Sie hatten sich in Indien schon vergeblich an einem Start-up versucht. In Stanford arbeiteten sie in einem Café, baten ihre Kunden unentwegt um Anregungen und testeten Prototypen ihrer App. Erfolg durch Kontaktfreudigkeit.

Die beiden Studenten hatten die Prinzipien des Design Thinking intuitiv erfasst. Es geht darum, Ideen auszuprobieren und mutig zu verwerfen, falls sie sich als nicht tragfähig erweisen. „Man muss das Scheitern zulassen“, sagt David Kelley. „Nur so wird man seinen Weg finden.“

Mit ihrem Buch wollen die Kelleys jetzt auch weniger Unternehmungslustige dazu ermutigen, angeborene Kreativität zu nutzen. Denn nicht jeder wächst in einem Elternhaus wie dem ihren auf. Die beiden hatten Narrenfreiheit: Sie zerlegten die Stereoanlage im Wohnzimmer, stelten über Nacht das Haus an, nahmen ein Klavier auseinander, ohne es wieder zusammensetzen zu können. All das wurde geduldet, schließlich sollten die Jungs ihre Kreativität entdecken.

Ähnlich großzügig haben sie selbst die eigenen Kinder gefördert: Davids Tochter Clara, 17, schneidert sich gerade ihr Kleid für den Schulball. Sie näht auf den Stoff eine Vielzahl von LED-Lämpchen, die dank einer selbst geschriebenen iPhone-App im Takt der Musik blinken. „Alle Achtung!“, rühmt Design-Papst David Kelley. „Auf so etwas wäre ich in dem Alter nie gekommen.“ ■