

# TRENDS

**ANGEHIMMELT**  
Stanford-Professor  
David Kelley ist  
der Guru der  
Designbewegung

# Demo or die!

**INNOVATION** Design Thinking drängt von der Nische in den Mainstream.  
Ein Hype, der die deutsche Wirtschaft von Grund auf verändern könnte.



as „Kinderzimmer“ der Telekom befindet sich in einem alten Backsteinbau in Berlin-Schöneberg. Der Teppich leuchtet in Grün oder Orange, in einer Ecke stehen bunte Sitzklötze, daneben ein Gummiball, der wie ein Globus aussieht. In den Regalen: Kisten mit Lego, Buntstiften oder Klebstoff, eine Rassel und eine Spielzeugkokosnuss kullern umher.

Die Konzernkita? Julia Leihener, die hier aufpasst, grinst und zeigt stolz Fotos von den Kerlen, die sich in ihren Räumen austoben: CEO Timotheus Höttges ist darauf zu sehen, auf einem anderen Bild sein Vorgänger René Obermann, beide kauern lachend, im Pulli, auf den Klötzen. Zuvor durften sie zusammen mit Kollegen Ideen auf Post-its notieren.

In den bunten Räumen („Creation Center“) praktiziert die Telekom Design Thinking, eine Kreativitätstechnik, von der man sich in Bonn viel verspricht. Der Konzern will damit agiler und innovativer werden. Das Ziel: ganz neu zu denken.

Die Geschichten aus der Praxis klingen nach einer Mischung aus Psychotherapie und Marktforschung: Da wagen sich Mitarbeiter ganz nah an die Kunden heran, stellen Fragen, beobachten, nehmen deren Perspektive ein. Wie Wissenschaftler, die mit ihren Labormäusen Freundschaft schließen. Manager lernen, aus hierarchiegeprägten Denkmustern auszubrechen und die Angst davor zu verlieren, sich mit einer naiven Idee zu blamieren.

Aus den nach oben gespülten Einfällen werden möglichst früh erste Prototypen gezimmert, getreu dem Motto: Demo or die! Telekom-Manager illustrieren dann mithilfe von Lego oder Knete eine Verkaufssituation im Laden oder zeichnen eine neue Smartphone-App auf einen Pappkarton. Es sei ganz wichtig, sagt Leihener, dass man eine Idee anfassen kann.

Die studierte Designerin erzählt von gestandenen Managern, die in den Workshops ihre Hemmungen verlieren und wie verträumte Kinder Prototypen aus Spielzeug basteln. Andere haben endlich gelernt zu verstehen, wie der Durchschnittskunde tickt, weil sie zuvor eine Familie ein Wochenende lang im Eigenheim beim Kommunizieren beobachtet haben. Live, versteht sich. Es geht ums Erleben und Einfühlen, nicht um Theorie. ➤

FOTO: CODY PICKENS

„Design Thinking ist dabei, die Telekom zu verändern“, sagt Leihe-ner. Mit jedem neuen Workshop sickere die Philosophie tiefer durch die Hierarchie.

Nicht nur bei der Telekom: Auch andernorts wird Design Thinking zu einer fast schon spirituellen Bewegung, sie erobert Konzernzentralen, Ministerien und Hörsäle auf der ganzen Welt.

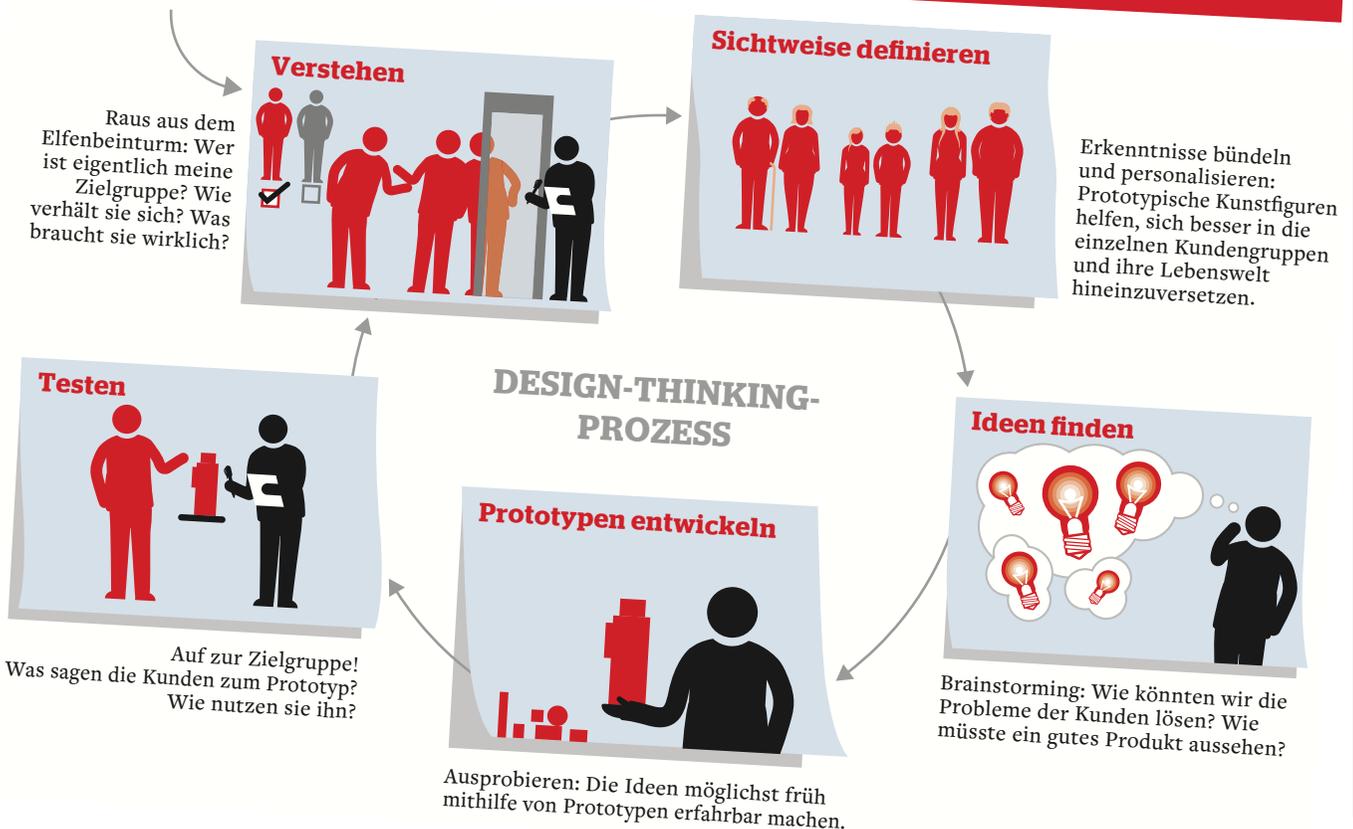
Die Zahl der Konvertiten wächst rasant. Gestartet als simple Innovationstechnik, ist Design Thinking zu einer eigenen Denk- und Arbeitsweise gereift – schwärmen zumindest ihre Anhänger. Großunternehmen wie IBM sind dabei, die Methode tief in ihre Prozesse und Firmenkultur zu injizieren – wie Erleuchtete, die beschlossen haben, ihr Leben völlig umzukrempeln.

An der Spitze der Bewegung steht die deutsche Software-Ikone SAP. Aufsichtsratschef Hasso Plattner hat ihr eine Design-Thinking-Kur verschrieben, die in ihrer Intensität weltweit einzigartig ist. Regelmäßig führen die Walldorfer

Designworkshops mit ihren Konzernkunden durch, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen. Nicht selten passiert es, dass die Gäste die Lehre danach selbst in ihre Firmen tragen. Für die weitere Verbreitung sorgen die Design-Thinking-Institute, die Plattner in Stanford und Potsdam gestiftet hat. Nächste Destination für seine Missionare: Kapstadt, Südafrika, wo die neueste „d.school“ entstehen soll.

In der Szene gilt der Softwarekonzern, der bereits früh mit dieser Transformation begann, als großes Vorbild. In den SAP-eigenen Innovation Centern ist von der Innenarchitektur bis zur Arbeitsweise alles auf Design Thinking geeicht. Mit ihrem kantenarmen Innenleben ähneln sie Vorstadt-Waldorfschulen, deren anthroposophische Grundlagen durchaus Schnittmengen mit denen der Designbewegung haben.

Beim Autozulieferer Bosch hat CEO Volkmart Denner seine neue krawattenlose Konzernkultur ohne Individualboni ebenfalls nach den Prinzipien des Design Thinking ent-



**POST-IT-PARTY**

Design Schools, wie hier in Potsdam, zelebrieren ungehemmte Kreativität



Deutschland AG zum Umdenken zwingt. Der rasante Wandel macht Angst. „Viele Konzerne müssen sich neu erfinden, fürchten aber, dafür nicht kreativ genug zu sein“, sagt Sam Yen, Chief Design Officer bei SAP in Palo Alto. Da scheint eine Innovationsmethodik aus dem Silicon Valley, die auch von den Tech-Vorbildern wie Apple und Google praktiziert wird, gerade recht zu kommen. Vielleicht färbt so ja ein wenig Coolness ab? Disruption, Baby!

Die Nachfrage lässt sich jedenfalls kaum befriedigen. Absolventen der Design Schools werden vor allem von US-Unternehmen händeringend gesucht.

Dabei erwirbt man bloß eine Zusatzqualifikation und keinen Abschluss, die Kurse werden nebenbei besucht.

Allein an der d.school der kalifornischen Stanford University, dem Mekka der Design-Thinking-Jünger, kommen auf einen Platz mindestens drei Elitestudenten. Wenn ein Unternehmen dort ein Problem zur Lösung einreichen darf (die Studenten erlernen die Technik an „Challenges“ aus dem echten Leben), kann es sich als ausgewählt betrachten.

In Potsdam zahlen Firmen 50 000 Euro pro Projekt, dieses Semester haben sich unter anderem Volkswagen, Bosch und die Deutsche Bahn durchgesetzt. Die örtliche Business-Akademie zählt seit 2013 über 5000 Teilnehmer.

Die Berliner Möbelfirma System 180 hat mit der DT-Line bereits eine materialisierte Antwort auf den Hype gefunden: Sie nimmt Bestellungen für rollendes Design-Thinking-Mobiliar entgegen. Ein Symbol der „Bewegung“, heißt es im Werbeprospekt. Der Medienunternehmer Sebastian Turner soll sich ein solches Stück sogar ins Wohnzimmer gestellt haben.

Designprofessoren werden mancherorts wie Gurus verehrt, die ein Wunderelixir vertreiben. Agenturen, Unternehmensberater und andere Copycats machen sich die Expertenknappheit bereits zu- ➤

worfen, starre Hierarchien und persönliche Nutzenoptimierung werden in Stuttgart seither als Innovationsbremsen verteuft. Beraten wird Bosch dabei von der Design School der Universität Potsdam. „Konzern müssen von einer vereinzelnden zu einer kollaborativen Kultur finden“, sagt ihr Leiter Ulrich Weinberg, „sonst gehen sie in einer zunehmend vernetzten Welt unter.“

Wer sich in deutschen Unternehmen umhört, trifft auf Manager, die begeistert von ihrem gestählten „Empathiemuskel“ (Einfühlungsvermögen in die Zielgruppe) oder ihrer neu entfachten Kreativität berichten. MLP-Chef Uwe Schroeder-Wildberg etwa erzählt grinsend, wie er mit einer Vertriebssekretärin aus Lego eine Bank der Zukunft baute, um sie später am Potsdamer Bahnhof Passanten zu erklären. „Das kam mir zunächst infantil vor, aber ich habe viel gelernt.“

Ob Volkswagen, Lufthansa oder Bayer – mittlerweile reiten selbst altherwürdige Dax-Granden auf der Design-Thinking-Welle. Die Lufthansa hat zusammen mit einer Designagentur ein neues Servicekonzept für Langstreckenflüge entwickelt, bei dem zum Beispiel jedem Fluggast das Essen einzeln serviert wird, statt wie bisher vom Trolley. Manche Passagiere, das zeig-

ten Praxistests, waren von dem kleinen Serviceplus derart begeistert, dass sie zum Dank die Stewardess umarmten.

**Ein bisschen so cool wie Apple**

Bei der Deutschen Bank werden schon die Trainees an die neue Technik herangeführt. Die Jungbanker befragen dann im Rahmen von Design-Thinking-Projekten Passanten im Einkaufszentrum zu ihren Gewohnheiten. Für viele „eine wertvolle Erfahrung“, sagt Katharina Berger, die das konzernerneigene D-Team leitet, „denn sie müssen sich so ganz tief in einen Kunden hineinversetzen“.

Der Pharmakonzern Bayer beordert bisweilen Künstler in die Kurse, damit sie die Ideen der Mitarbeiter in einer Art Brainstorming-Graffiti zu Papier bringen.

Fraport hat zusammen mit der Design School in Potsdam einen neuartigen Handgepäck-Trolley entwickelt, mit dem Passagiere direkt durch den Sicherheitsscanner gehen können. Da sich darauf auch Flüssigkeiten oder Laptops platzieren lassen, würde das Zeit und Nerven kostende Fließbandchaos entfallen.

Neben solchen Einzelprojekten geht es vielen Firmen um einen grundsätzlichen Kulturwandel. Es ist vor allem die Fast-Forward-Taste der Digitalisierung, die die

nutze: McKinsey sowie Deloitte haben sich Designbüros gekauft, die Agentur Dark Horse versorgt Digitalisierungswillige von Berlin aus mit Denkanstößen. Und wem Potsdam zu weit im Osten liegt, der kann sich auch an der Universität St. Gallen zum Design Thinker ausbilden lassen.

Der Vordenker der Bewegung ist ein sympathischer Kauz mit Walrossbart. David Kelley (64) gilt als einer der Begründer des Design Thinking.

Seine Revolution begann in einem alten Wohnwagen im Silicon Valley. Ein heruntergekommenes Teil, das 2005 am Campus der Stanford University parkte. Kelley machte das Gefährt zu seiner kleinen Kathedrale, samt Seminarraum.

Kelley arbeitete damals als Professor für Maschinenbau und sollte für Stanford ein neuartiges, „humanzentriertes“ Designinstitut aufbauen. Diese d.school zog bald ambitionierte junge Menschen an wie ein Stück Gouda hungrige Mäuse. Studenten aller Disziplinen wollten hier lernen, Erfinder zu werden – Design Thinker.

Die Methode dahinter erscheint auf den ersten Blick simpel und leicht nachvollziehbar, was einen Teil ihres Erfolgs erklärt. Wie es ihr Name nahelegt, ist sie an den Arbeitsprozess von Industriedesignern angelehnt, bei denen der Nutzer und seine Bedürfnisse von jeher im Mittelpunkt stehen.

Der Design-Thinking-Kreislauf besteht typischerweise aus fünf Schritten (siehe Grafik auf Seite 74), die von der Problemdefinition über das Einfühlen in die Zielgruppe bis zu Prototypen führen, die sich am Kunden testen lassen. Der Zyklus endet nie, er beschreibt ein stetes Streben, keinen Weg von A nach B.

Die Perspektive der Design Thinker stellt die Elfenbeinturmattitüde vieler Unternehmen infrage. Danach ist es nicht mehr die hierarchische Spitze, die lösungswürdige Probleme erkennt. Dort oben, so die Auffassung, wird die klare Sicht auf die Welt viel zu häufig von einer schädlichen Binnenperspektive vernebelt. Die Folge: Trägheit und Unwillen, tradierte Prozesse zu überdenken.

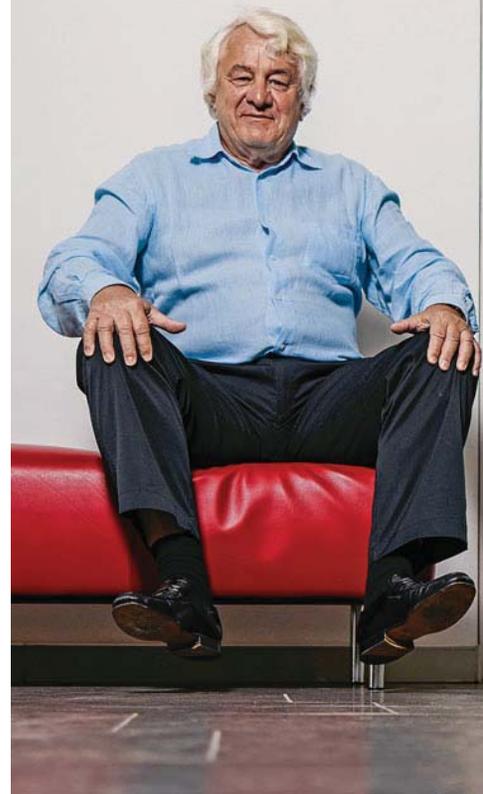
Je größer ein Konzern, desto steifer. Und je reifer, desto bornierter seine Mitarbeiter. Die entwickeln irgendwann vorzugsweise Dinge, die vor allem in der eigenen Peergroup gut ankommen. Die Geschichten von technikverliebten Ingenieuren, die ihre Kunden mit viel zu komplexen Produkten nerven, sind legendär. Bestes Beispiel: die Navigationssysteme in vielen Autos.

Design Thinkern geht es zunächst darum herauszufinden, welche Probleme es überhaupt wert sind, gelöst zu werden. Dazu heben sie von Anfang an den Nutzer ins Zentrum, anstatt ihm später mit viel Marketingaufwand ein Produkt schmackhaft zu machen. Mittelfristig setzt sich nach dem Glaubensbekenntnis der Designjünger nur durch, wer echte Bedürfnisse befriedigt.

Dabei ist Design Thinking weniger ein konkretes Rezept als eine neue Denkweise. Umso erstaunlicher ist die Heilerwartung, die von der Lehre ausgeht.

Kelley und seine d.school sind dem alten Wohnwagen längst entwachsen. Sein Institut ist mittlerweile auf 3200 Quadratmeter angewachsen. Studenten diskutieren gerade, wie sich die zentrale Market Street in San Francisco besser an die Bedürfnisse ihrer Bewohner anpassen ließe. Auf den Fluren stehen abwischbare Tafeln, auf denen sie ihre Ideen oder Beobachtungen notieren – sie könnten ja andere zu einem Geistesblitz anregen. Die Sofas, Wände und Tische haben Rollen, damit sie sich schnell verschieben lassen. Die Flexibilität soll beflügeln.

Kelley erzählt vom peruanischen Schulsystem, das er reformieren darf, und dem leider noch geheimen Projekt, das er für das Arbeitsministerium in Singapur ausbrütet. Mit seinem verschmitzten Lächeln sieht er aus wie ein Junge, der fürs Spielen bezahlt wird. Kelley sagt: „Wir lösen Probleme, die es wirklich wert sind, ge-



**BIG DADDY SAP-**  
Mitgründer  
Hasso Plattner  
pumpt  
Millionen in die  
„Bewegung“

löst zu werden, weil wir den Menschen in den Mittelpunkt stellen.“ In einer innovationshungrigen Welt hat er sich den Ruf eines Genies erarbeitet – und verdient gut daran. Ideo, Kelleys Agentur, arbeitet für Firmen wie Lufthansa, Microsoft oder Ikea an neuen Produkten, die d.school kooperiert mit Weltkonzernen wie Google, Procter & Gamble oder General Electric. Im August kam sogar Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) zu Besuch und hat ihre Abteilungsleiter danach gleich zu einem Designworkshop in Potsdam verdonnert.

Für Kelley ist die Technik längst zu einem globalen Problemlösungskatalysator gereift, der sich von sei-



**„Viele Konzerne müssen sich neu erfinden, fürchten aber, dafür nicht kreativ genug zu sein.“**

*Sam Yen, SAP-Designchef in Palo Alto*

nem ursprünglichen Anwendungsfeld – der Wirtschaft – gelöst hat. Im vergangenen September erklärten drei Forscher aus Stanford in einem Aufsatz, wie sich mit Design Thinking die globale Armut „auslösen“ ließe. Klingt größtenwahnsinnig – passt aber in den Valley-Zeitgeist.

„Als junger Designer ging ich davon aus, mein Leben lang Tische oder Stühle zu entwerfen“, sagt Kelley, „doch jetzt verändern wir die Welt.“

#### **I did this for Germany**

Überhaupt erst möglich gemacht hat die d.school SAP-Mitgründer Hasso Plattner – mit einer großzügigen Spende in Höhe von 35 Millionen US-Dollar. 2004 las er auf dem Weg zur SAP-Kundenmesse Sapphire die Titelstory der „Businessweek“, auf deren Cover David Kelley prangte. Plattner erkannte sein junges Ich in den Zeilen und dachte an die Anfangszeit von SAP. Damals, in Walldorf, waren er und seine Partner noch regelmäßig bei den Kunden, um sie besser zu verstehen. Plattner war derart angetan, dass er seinen ursprünglichen Redetext wegwarf und dem erstaunten Publikum eine Predigt zum Thema Design Thinking hielt.

Kelleys Mission ist seitdem auch die von Hasso Plattner. Kein Wunder, dass SAP zum großen, praxisnahen Vorbild avancierte. „I did this for Germany“, soll Plattner laut Kelley nach der Gründung der d.school gesagt haben. Kelley musste ihm versprechen, mit der deutschen Design School in Potsdam, die Plattner ebenfalls aus seinem Privatvermögen finanziert hat, zu kooperieren. SAP-Leute sagen, Plattner pumpe deshalb so viel Geld und Mühe in die Verbreitung der Methodik, weil er glaube, dass deutsche Führungskräfte nicht kreativ genug seien. Plattner selbst wollte sich auf Anfrage nicht äußern.

Dort, wo sein Design-SAP bereits blüht, kann die sonst so dröge Businesssoftware richtig sexy sein. SAP-Entwickler aus Palo Alto haben zusammen mit der DFB-Elf eine Art Facebook für die Mannschaft entwickelt, über das sich Jogi Löw während der letzten Fußballweltmeisterschaft via Smartphone mit seinen Spielern vernetzte. Nun will das Unternehmen ein ähnliches System an Profivereine verkaufen.

Zusammen mit dem Nationalen Zentrum für Tumorerkrankungen in Heidelberg entwickelte SAP eine Software, die in der Lage ist, Diagnosen von Klinikpatienten zu katalogisieren. Das erleichtert Forschern die Suche nach geeigneten Probanden für Studien. Sofern die Daten vor-

liegen, können die Mediziner dazu bis in die DNA eintauchen. Ein Anwendungsbereich für die Datenbank Hana, auf den die SAP-Strategen erst stießen, als sie den Forschern im Labor über die Schulter schauten.

Noch sind das Leuchtturmprojekte, aber der Weg scheint klar zu sein. Früher, so Kritiker, hätte SAP seine Software oft an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbei entwickelt. Die schicken Oberflächen und die kompromisslose Nutzerorientierung der neuen Programme sind quasi ein Bruch mit der Konzernhistorie. „Das ist die neue SAP“, sagt Andreas Hauser, der die Design-Thinking-Projekte mit den Kunden koordiniert.

9000 Kilometer entfernt, 888 Brannan Street, San Francisco: Der Zimmervermittler Airbnb hat sich von Beginn an den Prinzipien der Bewegung verschrieben und sie in seiner Zentrale entsprechend konsequent umgesetzt. Neben dem Fahrstuhl hängen hier gerahmte Porträts der ersten drei Kunden – als Mahnung. Über das wandlose Loft verteilt stehen Repliken populärer Unterkünfte, in die sich Mitarbeiter zum Gespräch zurückziehen können. Besonders beliebt: Der pilzförmige Mushroom Dome für drei Personen, der eigentlich in Aptos, Kalifornien, steht. Oder das Bällebad, von dem aus man in Ruhe skypen kann.

Der Kunde und seine „Journey“ sind bei Airbnb allgegenwärtig. Die Angestellten müssen die Unterkünfte regelmäßig selbst beziehen, um nicht das Feeling für die „Customer Experience“ zu verlieren. Der Prozess von der Zimmersuche über die Bezahlung bis zum Bettenmachen hängt als Comic an einer der Wände und wird regelmäßig reflektiert. „Engagier dich für die Mission“, heißt es im typischen Valley-Kitsch auf der Website.

„Design Thinking ist eine Philosophie, die wir hier auf alles anwenden“, sagt Alex Schleifer, der die Abteilung leitet. Auch wenn das Start-up mittlerweile mit 25 Milliarden US-Dollar bewertet wird und in über 190 Ländern operiert, möchte es so der üblichen Konzernsklerose entgehen.

Der Bohei, der in vielen Unternehmen um den Modebegriff Design Thinking gemacht wird, lässt selbst einen Gestalter wie Schleifer skeptisch zurück. Im Grunde, sagt er, gehe es doch darum, die Kunden nicht aus dem Blick zu verlieren.

Klingt banal. So wie die meisten ewigen Wahrheiten.

■ *Philipp Alvares de Souza Soares*