



# Besuch bei ... Leif Huff



AUTOR: **KLAUS MEYER** FOTOS: **ANDREAS HOERNISCH**

Von Haus aus ist er Produktdesigner, heute gestaltet er vor allem Erneuerungsprozesse. Wir sprachen mit dem Geschäftsführer von Ideo München über den Sinn und Unsinn von Innovation – und natürlich über Design Thinking.



Man spricht Englisch: Maximien wie „Rule digital instead of being ruled by it“ zieren die großen Tafeln vor den Teambüros.

**L**eif Huff kennt seinen Arbeitgeber nicht erst seit gestern: Der 1965 im südbadischen Waldshut geborene Designer heuerte bereits 1992 als Praktikant bei Ideo im kalifornischen Palo Alto an. Damals bestand das von David Kelley, Bill Moggridge und Mike Nuttall gegründete Kreativunternehmen zwar erst seit einem Jahr, aber da mit Kelley als dem Konstrukteur der ersten Computermaus und Moggridge als dem Designer des ersten Laptops lebende Legenden an Bord waren, genoss Ideo von Anfang an den Ruf einer exzeptionellen Ideenschmiede. Heute zählt die Firma mit ihren Niederlassungen in San Francisco, Chicago, Boston, New York, Tokio, Mumbai, Shanghai, Singapur, Seoul, London und München zu den weltweit größten Designbüros. Von sich reden macht Ideo zum einen durch zahllose international ausgezeichnete Produkte und Service-Designs (intelligenter Stromzähler für Yello Strom, CD-Spieler für Muji, „Keep the Change“-Dienstleistung für die Bank of America), zum anderen durch Design Thinking. Diese Methode der Problemlösung und Ideenfindung wird nicht nur im Unternehmen praktiziert, sondern von vielen Mitarbeitern auch in der Lehre propagiert. Ganz dem Thema widmet sich die 2005 von David Kelley an der Universität Stanford gegründete und seit 2007 auch in Potsdam ansässige d.school. Auch Leif Huff trägt die Botschaft des Design Thinking in die Welt hinaus; derzeit hat er einen Lehrauftrag an der Universität in schwedischen Lund. Bevor er zu Ideo stieß, studierte er Produktdesign an der HfG Schwäbisch Gmünd und an der Cranbrook Academy of Art in Michigan. Nach seiner Zeit in Palo Alto arbeitete er für zwei Jahre bei Ideo in Boston. Es folgte ein Intermezzo bei der Siemens Design & Messe GmbH, bevor er 2001 die Münchner Dependance von Ideo mitgründete. Heute leitet er das Büro zusammen mit Axel Unger. Wir besuchten Leif Huff Ende Juni an seinem Arbeitsplatz in einer ehemaligen Maschinenfabrik im pittoresken Münchner Viertel Haidhausen.

**Von Haus aus sind Sie ja Produktdesigner, Herr Huff. Was war das letzte Objekt, das Sie selbst gestaltet haben?**

Das ist schon eine Weile her, da muss ich überlegen. Eine Remote Control für Lufthansa Technik, einen Staubsauger für Miele.

**Als Geschäftsführer gestalten Sie eher Prozesse als Objekte.**

Richtig. Aber abgesehen davon arbeiten wir hier grundsätzlich sehr stark im Team, und Produktdesign ist auch immer eingebettet in ein komplexes Thema.

**Was ist das neueste dreidimensionale Produkt, das überhaupt hier bei Ideo in München entwickelt wurde?**

Das ist eine spezielle Bezahlplattform samt Kartenlesegerät, entwickelt für die Commonwealth Bank of Australia. Dass es auf dieses Produkt hinauslaufen würde, wusste zu Anfang noch niemand. Die Bank wollte ihren kleineren Geschäftskunden eine neue Finanzdienstleistung anbieten. Man dachte an einen Service, der den Kunden von Gastwirten, Ladenbesitzern oder Kioskbetreibern beim Bezahlen ihrer Rechnungen zugute



Old School: Die Kalender-Tafel informiert über bürointerne Angelegenheiten – oder Neuigkeiten aus der Welt des Sports.



„Zu uns kommen Unternehmen, die allenfalls eine vage Idee haben, wo es hingehen könnte.“

kommen würde. Zunächst einmal haben wir uns gefragt, was das überhaupt sein könnte. Was brauchen die Leute überhaupt?

**Okay, lassen Sie uns da jetzt nicht so ins Detail gehen ...**

Schade eigentlich. Weil das ein schönes Beispiel dafür ist, was wir hier eigentlich tun. Produktdesign hat dabei eine Bedeutung, aber meistens nur in Kombination mit anderen Disziplinen. Und im Fall des australischen Kunden war wirklich alles dabei. Wir haben von der Business-Idee über das Interface, das Produktdesign, die Verpackung, den Namen und die Marke bis hin zum Launch alles entwickelt.

**Design umfasst für Sie also weit mehr als das Entwerfen von Dingen oder Kommunikationsmitteln. Wo fängt für Sie Gestaltung an?**

Sehr früh, nämlich bei der Fragestellung. Zu uns kommen Unternehmen, die allenfalls eine vage Idee haben, wo es hingehen könnte. Vielleicht gibt es einen bestimmten Markt, der sie interessiert. Oder sie haben eine Technologie und möchten etwas damit anfangen.

Oder sie wollen ein neues Geschäftsmodell erarbeiten. Aber wie das greifbar oder erfahrbar werden könnte, wissen sie in der Regel noch nicht. Und während die Kunden sehr analytisch oder technisch an die Sache herangehen, betreiben wir von Anfang an Gestaltung. Beim klassischen Produktdesign steht ja vieles schon fest, ehe der Entwerfer ins Spiel kommt. Der Auftraggeber hat eine Idee zum Produkt, kennt den Markt und verfügt über eine bestimmte technologische Plattform. All das bildet die Basis für ein konkretes Briefing, mit dem der Designer nach Hause geht und zu gestalten beginnt. Wir fangen eben früher an. Und das finde ich sehr reizvoll.

**Ideo firmiert ja auch nicht als Designbüro, sondern als Innovationsberatung. Könnten Unternehmensberater, Philosophen oder Künstler den Job nicht auch machen? Warum eignen sich Designer besonders dafür?**

Designer suchen immer nach einer Möglichkeit, etwas zu generieren, um eine Innovation wirklich erfahrbar zu machen. Letztlich gehen wir mit dem Gedanken an die Arbeit heran, die Dinge so umzusetzen, dass die Firmen sie auf den Markt bringen können. Das unterscheidet uns beispielsweise stark von Unternehmensberatern, die zu Beginn eines Projekts den Markt als Zahlenkonstrukt in den Blick nehmen. Wir haben immer zuerst den Menschen im

Auge. Wir fragen, wie wir das Leben dieses Menschen mit einer Innovation bereichern und verbessern können. Philosophen? Ich weiß nicht. Möglicherweise sind sie auch eher analytisch unterwegs. Und Künstler sind wohl nicht unbedingt darauf fokussiert, etwas zu machen, was sich von einem Unternehmen verkaufen lässt.

**Als Schlagwort ist Design Thinking heute in aller Munde. Da Sie nun mal der Firma angehören, in der dieser Begriff geprägt wurde: Können Sie ihn mir mal kurz erklären?**

Es bedeutet jedenfalls nicht, über Design nur nachzudenken. Design Thinking geht zum einen davon aus, dass Designer einen speziellen Blick auf die Welt haben.



**Optimismus: Die gute Laune, die zur Firmenphilosophie von Ideo gehört, steckt an.**



Computerarbeitsplätze finden sich im doppelgeschossigen Großraumbüro; Projektgruppen ziehen sich in die Teambüros auf der Galerie zurück.



Ideo gestaltet auch unabhängig von Aufträgen. Die Ergebnisse der internen Projekte werden meist in Form von Broschüren dokumentiert, ab und zu fallen auch Spaßprodukte wie der Skateboard-Rollator ab.

Es geht ihnen um die Menschen und ihre Bedürfnisse. Davon lassen sie sich inspirieren und gelangen so zu ersten Ideen. Die Empathie für die konkrete Situation des Menschen bildet die Basis für die Entwicklung neuer Lösungen. Zum anderen probieren Designer gerne Dinge aus. Wenn sie eine Idee haben, dann skizzieren, bauen oder programmieren sie etwas. Das tun alle Designer, das gehört bei uns dazu, das ist Teil unseres Wesens. Beides, die Empathie für Menschen und die Lust am Visualisieren, macht Design Thinking aus.

#### Bei Managern mangelt es an diesen Fähigkeiten?

Große Organisationen oder Unternehmen zeichnen sich eher durch sehr stringente Prozesse und Strukturen aus. Wenn Sie da reinkommen und sagen: Lass uns doch mal ausprobieren, schauen die Leute meistens ziemlich verwundert drein.

#### Wie praktizieren Sie Design Thinking?

Lassen Sie mich zurückkommen auf das

„Vielleicht haben wir Designer den gesunden Menschenverstand auch ein Stück weit aus der Gesellschaft herausdesignt.“

Projekt für die Commonwealth Bank of Australia. Da haben wir uns natürlich erst mal die Bankkunden angeschaut, um die es ging: den Gastwirt, den Kioskbesitzer, die Schuhladeninhaberin in Downtown Sydney, den Tankstellenbetreiber. Wie gehen diese Geschäftsleute mit ihren Kunden um? Was wollen die Kunden? Was stört sie, wenn sie ihre Rechnung bezahlen? Wir haben Fragen gestellt und uns selbst gefragt, wie man die Dienstleistung „Abrechnung“ verbessern oder erweitern könnte. Bald entstanden erste Ideen in Form von Prototypen, die auf dem Screen oder auf dem Papier funktionierten. Danach sind wir sehr langsam und stetig in die Produkt-, Hardware-, Software- und Interfacedevelopment hineingekommen, um diese Ideen vermarktbar zu machen. Und ein Jahr später steckten wir dann ganz tief in den Designdetails.

#### Können Sie ein weiteres Beispiel nennen?

Nehmen Sie Ravensburger, für die wir das audio-digitale Lernsystem „Tiptoi“ mitentwickelt haben. Der Kunde kam mit einer sehr offenen Fragestellung zu uns: Wie können wir im digitalen Bereich aktiv werden, gäbe es da etwas Wertvolles, das zu unserer Marke passt? Nachdem wir mit einem ersten Projekt verschiedene Dinge ausprobiert hatten, kam Ravensburger mit einem Gerät auf uns zu, das unsichtbare Codes in akustische Signale umwandeln kann. Und daraus haben wir dann den „Tiptoi“-Stift gemacht, der es erlaubt, Bücher, Spiele oder Puzzles mit digitalen Inhalten aufzuladen. Das Produkt ist unglaublich erfolgreich. Die Methode, mit Design an-



zufangen, Dinge auszuprobieren, Prototypen mit Nutzern zu testen und sich so schrittweise einer Lösung zu nähern – das hat da sehr gut funktioniert.

**Werden durch allzu schnelles Testen nicht manchmal auch Entwicklungen gekappt, bevor sie richtig reifen können?**

Eine Entwicklung zu stoppen oder eine Idee zu verwerfen, finde ich nicht schlimm – solange es relativ früh passiert. Problematisch wird es doch erst, wenn bereits unheimlich viel aufgebaut und investiert wurde. Jeder Designer kann ein Lied davon singen, dass er lange an einem Projekt gearbeitet hat und zum Schluss alles in der Schublade gelandet ist. Besser, ich mache eine Idee

schnell erfahrbar. Wenn ich sie dann verwerfe, ist das kein Scheitern, sondern eher ein Lernschritt.

**Heute neigen viele Akteure in der Wirtschaft dazu, einem Problem mit einer technischen Lösung beizukommen, bevor sie es überhaupt verstanden haben. Technologiekritiker nennen das Solutionismus oder Lösungswahn. Ein Beispiel sind übergewichtige Kinder, denen man lieber spielerische Bewegungs-Apps verkauft, als ihnen die Cola auszureden. Was denken Sie dazu?**

Grundsätzlich bin ich kein Freund davon, Probleme zu designen, die ich dann selber löse. Lieber dringe ich zum Grund

eines Problems vor und schaue, ob es vielleicht eine nichttechnische Lösung gibt. Apps stellen heute natürlich eine große Verlockung dar. Sehen Sie sich doch beispielsweise den boomenden „Quantify-Yourself“ Markt an. Eigentlich sollte doch jedem klar sein, dass Treppensteigen gesünder ist als Aufzugfahren. Dennoch machen diese Apps und Geräte oft Sinn: Wenn sie gut gestaltet sind, dann können sie Menschen helfen, ihr Verhalten zu ändern. Es ist also die Gestaltungsqualität, die den Unterschied macht.

**Für überflüssige Funktionen braucht es aber kein Werkzeug, und sei es noch so toll gestaltet.**



Auf einem langen Regal im Großraumbüro finden sich vom Braun-Plattenspieler bis hin zu Gummistiefeln lauter Dinge, für die sich Designer begeistern können.





„Wir hier in Europa könnten uns manchmal ein wenig vom kalifornischen Optimismus anstecken lassen.“

Vielleicht haben wir Designer tatsächlich den gesunden Menschenverstand ein Stück weit aus der Gesellschaft herausdesignet. Andererseits können gerade wir diesem Lösungswahn auch entgegenwirken, weil es bei uns immer um Greifbares, um Materialien, um Erfahrungen geht. Um etwas also, das den gesunden Menschenverstand fördert.

**„Design Thinking bringt das in menschlicher Hinsicht Wünschenswerte, technisch Machbare und ökonomisch Rentable zusammen“, schreibt Ihr CEO Tim Brown. Glauben Sie wirklich an diese kalifornische Utopie, in der Humanität, technischer Fortschritt und Profitstreben wunderbar harmonieren?**

Technischer Fortschritt und Profitstreben halten unsere Wirtschaft am Laufen. Und wir arbeiten für die Wirtschaft. Das heißt, wir legen uns für Firmen ins Zeug, die mit ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung Geld verdienen wollen. Das muss man akzeptieren, wenn man in der Designbranche tätig ist. Aber Humanität gehört für mich unbedingt dazu. Wir wollen doch, dass Produkte eine Relevanz haben und nicht einfach deshalb hergestellt werden, weil es möglich ist. Davon halte ich nichts. Nein, der menschliche Blickwinkel ist die Grundlage unserer Arbeit. Insofern glaube ich natürlich daran, dass man diese drei Dinge zusammenbringen kann. Das ist die Grundlage von Ideo.

**Aber Sie würden keinem Kunden vorschlagen: „Am humansten wäre es, Sie machten jetzt mal gar nichts.“**

Doch. Manche Projekte enden auch mit der Entscheidung, eine Idee nicht weiterzuverfolgen. Das werten wir aber nicht als Misserfolg, sondern als Gewinn an Erfahrung.

**Innovation um ihrer selbst willen befürworten Sie also nicht.**

Manche Innovationen können sicher zu Problemen führen, sogar zu Katastrophen. Andererseits zielt Innovation ja selten auf etwas ganz und gar Neues, oftmals geht es um graduelle Erneuerung im Rahmen von existierenden Plattformen. Die Digitalwirtschaft basiert ja beispielsweise darauf, dass es eine technologische Plattform gibt, die mit Inhalten bespielt wird. In der Automobilindustrie wird die technologische Plattform derzeit in Frage gestellt. Dort schwenkt man unter dem Druck, Energie zu sparen, auf Elektromotoren um. Es wird aber weiterhin mit der Frage gespielt: Wie bewege ich mich mit einem Fahrzeug, das maximal sechs Personen fasst, von A nach B? Ich meine, man sollte Innovation hier weiter fassen. Im Sinne von: Lass uns mal die Bewegungen von Personen von A nach B neu betrachten.

**In der Digitalwirtschaft werden lediglich Bits bewegt.**

Darin liegt ihr Reiz: So eine App macht nicht viel Dreck. Wenn sie nicht funktioniert, dann funktioniert sie halt nicht. Dann war das keine gute Idee. Ich finde, das hat etwas Erfrischendes – trotz Big Data und den damit verbundenen Herausforderungen. Im digitalen Bereich ist die Hürde, etwas zu ver-

suchen und ein Produkt einfach mal auf den Markt zu bringen, sehr niedrig, weil dieses Produkt nicht materiell ist.

**Vielleicht hat diese Denkweise ja wirklich mit Kalifornien zu tun. Ist die Atmosphäre bei Ideo in Palo Alto anders als die in München?**

Ja und nein. In gewisser Weise ist die Atmosphäre überall gleich, egal ob Sie bei Ideo in Boston, London oder Shanghai reinschauen. Wir legen Wert auf Internationalität und schicken unsere Leute in verschiedene Büros. Neue Mitarbeiter, die eine feste Position übernehmen, gehen für eine Woche nach Palo Alto. Dafür geben wir sehr viel Geld aus, weil



es uns wichtig ist, unsere 600 bis 650 Mitarbeiter in puncto Haltung, Denkweise und Kultur zusammenzuführen. **Aber der Himmel über dem Silicon Valley ist heiterer.**

Das kalifornische Klima stimmt einen optimistisch und froh, das ist richtig. Das hat aber nicht nur mit der Sonne, dem Licht und der Offenheit zu tun, sondern auch mit der starken Zugkraft der Digitalwirtschaft. Ich denke, manchmal könnten wir uns hier in Europa ein wenig von diesem Optimismus anstecken lassen.

**Sie wissen, wovon Sie reden. Schließlich haben Sie mehrere Jahre bei Ideo in Kalifornien gearbeitet.**

Ich habe als Praktikant sozusagen die Gründungszeit der Firma miterlebt. Die Kultur, die damals von David Kelley, Bill Moggridge und Mike Nuttall geprägt wurde, ist übrigens noch immer lebendig. Ein Beispiel ist das traditionelle Montagstreffen: Wir setzen uns jeden Montag mit allen Mitarbeitern zusammen, sprechen die Projekte durch und analysieren gemeinsam die Rechercheergebnisse, die die Leute mitgebracht haben. Unser Engagement im akademischen Bereich geht ebenfalls auf Initiativen von Kelley zurück, der ja die d.school an der Stanford University gegründet hat. Inzwischen sind Kollegen

aller Ideo-Büros in der Lehre tätig – und zwar nicht nur die leitenden Mitarbeiter, sondern auch jüngere Designer. Wir sind auch in Business-Schulen unterwegs und versuchen dort zu erklären, wie Designer arbeiten.

**Sie sind schon lange bei Ideo – und offenbar immer noch mit Begeisterung.** Mir ist an Innovationen gelegen, die einen Sinn ergeben. Hier bei Ideo habe ich die Möglichkeit, Innovationsprozesse sehr früh zu beeinflussen und bereits die Fragestellung mitzuformulieren. Und wenn es keine Fragen gibt, dann muss ich auch nicht anfangen, über Innovation nachzudenken. ■

In der Modellwerkstatt hinterm Büro werden manchmal auch Musikinstrumente gebaut oder Motorräder frisiert.

