

Mach,  
was Du  
willst

Mach,  
was Du  
willst

*Design  
Thinking  
fürs  
Leben*

Design  
Thinking  
fürs  
Leben

Econ

Bill Burnett  
Dave Evans

Bill Burnett/Dave Evans

**Mach, was du willst**



Bill Burnett / Dave Evans

# **Mach, was du willst**

Design Thinking  
fürs Leben

**Aus dem Amerikanischen  
von Christoph Bausum und  
Sybille Ullrich**

Econ

Die Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel  
Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life  
bei Knopf, New York



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-20192-6

© William Burnett / David J. Evans, 2016

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2016

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Philipp Willem Reinken

Gesetzt aus der Quadraat und Neue Helvetica

bei Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin

Druck und Bindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

**Für all die wundervollen Studenten, die  
ihre Geschichten und ihr Leben mit uns  
geteilt haben, und deren Offenheit und  
bereitwilliges Engagement uns mehr über  
Life Design beigebracht haben, als wir uns  
je hätten träumen lassen.**

**Für meine Frau Cynthia, die mich ermutigt  
hat, den Job in Stanford anzunehmen.  
Ich liebe dich und ich wäre ohne dich nicht  
der Mensch, der ich bin.**

**– Bill Burnett**

**Für die wahre literarische Macht in  
unserem Haus – meine liebe Frau Claudia,  
die darauf bestand, dass ich dieses Buch  
schreibe und die mich unermüdlich an das  
Warum erinnerte. Deine Liebe erlöst mich  
immer wieder aufs Neue.**

**– Dave Evans**



# Inhalt

<b>Vorwort: Leben nach Design</b>	9
<b>1 Beginnen Sie, wo Sie gerade sind</b>	39
<b>2 Wir bauen einen Kompass</b>	66
<b>3 Orientierung</b>	78
<b>4 Blockaden überwinden</b>	100
<b>5 Designen Sie Ihre Leben</b>	125
<b>6 Prototypen</b>	144
<b>7 Wie man keinen Job bekommt</b>	166
<b>8 So designen Sie Ihren Traumjob</b>	184
<b>9 Sich für das Glück entscheiden</b>	198
<b>10 Immun gegen Fehlschläge</b>	223
<b>11 Bilden Sie ein Team</b>	243
<b>Nachwort: Ein gut designtes Leben</b>	261
<b>Danksagungen</b>	277
<b>Anmerkungen</b>	282



# Vorwort: Leben nach Design

Ellen liebte Steine. Sie liebte es, sie zu sammeln, zu sortieren und einzuteilen – sei es nach Größe und Gestalt oder nach Art und Farbe. Nach zwei Jahren an einer renommierten Universität musste Ellen sich für ein Hauptfach entscheiden. Sie hatte keine Ahnung, was sie mit ihrem Leben machen oder welchen Beruf sie ergreifen wollte, wenn sie erwachsen war, aber es war an der Zeit, sich zu entscheiden. Geologie schien in diesem Moment die beste Wahl zu sein. Schließlich stand außer Zweifel, dass sie Steine wirklich, wirklich liebte.

Ellens Eltern waren stolz auf ihre Tochter, die angehende Geologin. Als Ellen ihren Abschluss gemacht hatte, zog sie wieder zu ihren Eltern. Sie machte Babysitting und führte Hunde aus, um sich ein wenig Geld zu verdienen. Ihre Eltern konnten das alles nicht verstehen. Das hatte sie doch schon getan, als sie noch zur Highschool ging. Sie hatten ihr eine teure Universitätsausbildung finanziert. Wann würde sich ihre Tochter endlich auf magische Weise in eine Geologin verwandeln? Wann würde sie ihre Karriere beginnen? Das war es doch, wofür sie studiert hatte. Das war es, was sie tun sollte.

Der Haken an der Sache war nur: Ellen hatte erkannt, dass sie keine Geologin sein wollte. Sie hatte wenig Lust, ihre Zeit damit zu verbringen, die Prozesse, die Bestandteile oder die Geschichte der Erde zu studieren. Sie interessierte sich ebenso wenig für Feld-

arbeit wie für die Arbeit in der Rohstoffförderung oder in einer Umweltbehörde. Sie hatte keine Freude daran, Karten oder Berichte zu erstellen. Sie hatte sich für Geologie entschieden, weil ihr nichts Besseres eingefallen war, weil sie eben Steine mochte. Und nun hatte Ellen ihr Diplom in der Hand und ihre frustrierten Eltern in den Ohren – und sie hatte keine Ahnung, wie sie einen Job finden und was sie mit dem Rest ihres Lebens anfangen sollte.

Wenn es stimmte, dass die vier Jahre im College, wie alle ihr versichert hatten, die besten ihres Lebens sein würden, dann konnte es von jetzt an für Ellen nur noch bergab gehen. Ellen wusste nicht, dass sie durchaus nicht die Einzige war, die vor der Situation stand, nicht in dem Bereich arbeiten zu wollen, in dem sie ihren Abschluss erworben hatte. Tatsächlich arbeiten in den Vereinigten Staaten lediglich 27 Prozent der Menschen mit Universitätsabschluss in einem Beruf, der etwas mit ihrem Studien-Hauptfach zu tun hat. Die Vorstellung, dass das Hauptfach, für das Sie sich entschieden haben, auch das sein wird, was Sie für den Rest Ihres Lebens tun werden, und dass die vier Jahre am College die beste Zeit Ihres Lebens darstellen (gefolgt von einem Leben voll harter Arbeit und Langeweile), sind zwei von den Dingen, die wir als dysfunktionale Überzeugungen bezeichnen – jene Mythen, die so viele Menschen daran hindern, ihr Leben so zu gestalten, wie sie es sich wünschen.

---

**Dysfunktionale Überzeugung:** Ihr Abschluss bestimmt Ihre Karriere.

**Umdeutung:** Drei Viertel aller College-Absolventen arbeiten am Ende in einem Beruf, der nichts mit ihrem Hauptfach zu tun hat.

---

Mit Mitte 30 fing Janine langsam an, die Früchte ihres jahrzehntelangen Einsatzes zu ernten. Sie war früh auf die Überholspur eingebogen und hatte es geschafft, dortzubleiben. Sie hatte an einem

Top-College ihren Abschluss gemacht, hatte an einer renommier-ten Universität Jura studiert, war in eine Kanzlei eingetreten, die wichtige und einflussreiche Mandanten vertrat und stand kurz davor, ihre Träume zu verwirklichen. College, Uni, Ehe, Karriere – alles in ihrem Leben war genau so gekommen, wie sie es geplant hatte, und ihre Willenskraft und harte Arbeit hatten ihr alle Wün-sche erfüllt. Sie war der Inbegriff von Leistung und Erfolg.

Doch Janine hatte ein Geheimnis.

Manchmal, wenn sie abends aus ihrer Anwaltskanzlei, die ei-nen der bekanntesten Namen im Silicon Valley trug, nach Hause kam, setzte sie sich auf die Veranda ihres wunderschönen Hauses, schaute zu, wie die Lichter der Stadt nach und nach angingen, und weinte. Sie hatte alles, was sie glaubte haben zu müssen; alles, was sie glaubte haben zu wollen – und doch war sie zutiefst unglück-lich. Eigentlich hätte sie überschwänglich glücklich sein müssen über das Leben, das sie sich erarbeitet hatte, doch sie war es nicht. Nicht einmal ansatzweise.

Janine dachte, bei ihr sei etwas nicht in Ordnung. Wer wacht schon jeden Morgen als das Inbild von Erfolg auf und geht jeden Abend mit Bauchschmerzen ins Bett, mit dem Gefühl, dass ihm etwas fehlt, dass ihm unterwegs etwas verlorengegangen ist? Wohin soll man sich wenden, wenn man alles hat und gleichzeitig nichts? Wie Ellen hatte auch Janine eine dysfunktionale Überzeu-gung. Sie glaubte, wenn sie in jedem Rennen mitlief und alle Tro-phäen gewann, würde sie das Glück finden. Auch Janine ist nicht allein. In Amerika sind zwei Drittel aller Arbeitnehmer in ihrem Job unglücklich. Und 15 Prozent hassen ihre Arbeit regelrecht.

---

**Dysfunktionale Überzeugung:** Wer Erfolg hat, ist auch glücklich.  
**Umdeutung:** Wahres Glück entsteht, wenn Sie ein Leben designen, dass für Sie das Richtige ist.

---

Donald hatte sein Geld verdient. Er arbeitete seit mehr als 30 Jahren im gleichen Job. Sein Haus war fast abbezahlt. Seine Kinder hatten alle einen Universitätsabschluss. Seine Altersrücklagen waren umsichtig angelegt. Er hatte eine solide Karriere und ein solides Leben. Aufstehen, zur Arbeit gehen, um die Rechnungen zu bezahlen, heimkommen, ins Bett gehen. Am nächsten Morgen aufstehen und das Gleiche tun. Einschäumen, ausspülen, wiederholen.

Donald hatte sich jahrelang immer und immer wieder die gleiche Frage gestellt. Diese Frage verfolgte ihn in Coffee Shops, an den Essenstisch, in die Kirche und sogar in seine Lieblingskneipe, wo er sie meist mit ein paar Gläsern Scotch zum Verstummen brachte. Doch sie kam immer wieder. Fast zehn Jahre lang hatte diese Frage ihn um zwei Uhr nachts aufgeweckt und mit ihm vor dem Badezimmerspiegel gestanden: »Warum zum Teufel mache ich das alles?«

Niemals hatte der Bursche, der ihn aus dem Badezimmerspiegel heraus anblickte, eine gute Antwort darauf gehabt. Donalds dysfunktionale Überzeugung – dass ein erfolgreiches und verantwortungsvolles Arbeitsleben ihn glücklich machen müsste – war mit Janines dysfunktionaler Überzeugung verwandt, doch er hatte viel länger als sie daran festgehalten. Und bei Donald kam noch eine weitere dysfunktionale Überzeugung hinzu: Dass er nicht aufhören könnte mit dem, was er schon so lange machte. Hätte der Bursche im Spiegel ihm bloß gesagt, dass er nicht allein war und dass er nicht immer weiter tun musste, was er immer schon getan hatte. Allein in den USA streben mehr als 31 Millionen Menschen zwischen 44 und 70 das an, was heute oft eine »Encore Career« genannt wird – eine Karriere nach der Karriere, eine Arbeit, die persönliche Befriedigung, finanzielles Auskommen und soziales Wirken miteinander verbindet. Einige dieser 31 Millionen haben ihre Encore Career gefunden; viele andere aber haben keine Vorstellung, wo sie auch nur mit der Suche beginnen sollen und fürchten, dass es in ihrem Leben zu spät ist, um noch eine große Veränderung vorzunehmen.

---

**Dysfunktionale Überzeugung:** Es ist zu spät.

**Umdeutung:** Es ist niemals zu spät, ein neues Leben zu gestalten, das Sie lieben.

---

Drei Menschen. Drei große Probleme.

## Designer lieben Probleme

Schauen Sie sich um. Schauen Sie sich Ihr Büro an, Ihr Zuhause, den Stuhl, auf dem Sie sitzen, das Tablet oder Smartphone, das Sie vielleicht gerade in der Hand halten. Alle Dinge, die uns umgeben, wurden von jemandem designt. Und jedes Design begann mit einem Problem. Das Problem, dass man nicht viel Musik hören konnte, ohne einen Koffer voller CDs mit sich herumzutragen, ist der Grund dafür, dass Sie sich heute ein winziges Objekt an den Hemdkragen klemmen und damit 3000 Songs abspielen können. Es ist nur einem Problem zu verdanken, dass Ihr Telefon bequem in Ihre Handfläche passt, dass Ihr Laptop eine Akkulaufzeit von fünf Stunden hat oder dass Ihr Wecker Sie mit dem Klang von Vogelgezwitscher weckt. Nun mag das nervige Piepsen eines Weckers vielleicht nicht das allergrößte Problem der Welt sein, doch es war groß genug für all die Menschen, die nicht jeden Arbeitstag mit dem unangenehmen Geräusch eines typischen Weckers beginnen wollten. Weil jemand Probleme hatte, gibt es heute fließendes Wasser und eine Isolierung in Ihrem Haus. Abflussleitungen wurden wegen eines Problems erdacht. Stühle wurden entwickelt, weil irgendjemand irgendwo ein großes Problem lösen wollte: Das Sitzen auf harten Steinen hatte ein schmerzendes Hinterteil zur Folge.

Es gibt einen Unterschied zwischen Designproblemen und technischen Problemen. Beide Autoren dieses Buches besitzen ein Ingenieursdiplom, und die Herangehensweise eines Ingenieurs ist gut, um ein Problem zu lösen, für das eine Menge Daten verfügbar sind und bei dem man sicher sein kann, dass es eine optimale Lösung gibt. Bill arbeitete an der Entwicklung der Scharniere für Apples erste Laptops, und die Lösung, die er und sein Team fanden, sorgte dafür, dass diese Laptops zu den zuverlässigsten auf dem Markt gehörten. Wie bei einem Designprozess erforderte diese Lösung viele Prototypen und jede Menge Tests – doch das Ziel, Scharniere zu entwickeln, die fünf Jahre halten (oder sich 10 000 mal schließen lassen), stand fest, und sein Team testete viele verschiedene mechanische Varianten, bis sie ihre Zielvorgabe umsetzen konnten. Sobald dieses Ziel erreicht war, konnte die Lösung millionenfach reproduziert werden. Es war ein gutes technisches Problem.

Vergleichen Sie dies mit dem Problem, den ersten Laptop mit »eingebauter Maus« zu entwickeln. Weil die Bedienung der Apple-Computer weitgehend per Maus erfolgte, kam es nicht in Frage, einen Laptop zu entwickeln, der jedes Mal mit einer normalen, externen Maus verbunden werden musste. Das war ein Designproblem. Es gab kein Vorbild, in dessen Richtung man sich orientieren konnte, es gab kein festes oder vorgegebenes Ergebnis; die Entwickler spielten eine Menge Ideen durch und testeten eine Reihe von unterschiedlichen Designs, aber nichts funktionierte. Dann trat ein Ingenieur namens Jon Krakower auf die Bildfläche. Jon hatte mit Mini-Trackballs herumgespielt, und er hatte die verrückte Idee, die Tastatur auf dem Gerät nach hinten zu verlegen, wodurch gerade genug Platz frei wurde, um ein winziges Zeigegerät davorzuquetschen. Das erwies sich als der große Durchbruch, auf den alle gehofft hatten und prägt seither das unverkennbare Aussehen aller Apple Laptops.<sup>1</sup>

Ästhetik – also das Aussehen der Dinge – ist ein weiteres offensichtliches Beispiel eines Problems, für das es nicht eine einzige

richtige Lösung gibt und das zahlreiche Designer beschäftigt. So gibt es etwa eine Menge leistungsstarker Sportwagen auf der Welt, die alle eine Vorstellung von Geschwindigkeit erwecken – und doch sieht ein Porsche ganz anders aus als ein Ferrari. Beide sind technisch perfekt, beide haben teilweise fast identische Bauteile und dennoch haben sie beide eine völlig unterschiedliche ästhetische Anmutung. Die Designer der beiden Unternehmen widmen sich mit äußerster Sorgfalt jeder einzelnen Kurve und jeder Linie, jedem Scheinwerfer und jedem Kühlergrill, doch sie treffen dabei völlig unterschiedliche Entscheidungen. Jedes Unternehmen arbeitet auf seine eigene Weise – ein Ferrari hat einen unverwechselbar leidenschaftlichen italienischen Look und ein Porsche zeichnet sich durch sein schnelles und präzises deutsches Feingefühl aus. Designer beschäftigen sich jahrelang mit Ästhetik, um diese Industrieprodukte zu etwas zu machen, was sich am ehesten mit beweglichen Skulpturen vergleichen lässt. Darum ist in gewisser Weise Ästhetik das ultimative Designproblem. Bei Ästhetik geht es um menschliche Emotionen – und wir haben die Feststellung gemacht, dass überall dort, wo Emotionen im Spiel sind, Design Thinking – also so zu denken wie ein Designer – das beste Problemlösungswerkzeug ist.

Als wir vor der Frage standen, wie wir unseren Studenten dabei helfen sollten, nach dem College als produktive und glückliche Menschen in die Welt hinauszugehen – herauszufinden, was sie mit dem Leben tun sollten, das vor ihnen lag –, wussten wir, dass Design Thinking der beste Weg war, um dieses Problem zu lösen. Anders als das Austüfteln von Scharnieren, die fünf Jahre lang halten, oder das Bauen einer riesigen Brücke, die zwei Landmassen sicher verbinden soll, benötigt das Designen des eigenen Lebens kein klar definiertes Ziel. Scharniere und Brücken sind technische Probleme, in denen man harte Fakten über die verfügbaren Optionen bekommen und dann die optimale Lösung konstruieren kann.

Wenn Sie ein gewünschtes Ergebnis haben (einen wirklich mobilen Laptop, einen Sportwagen mit Sex-Appeal oder ein gut

designtes Leben), aber keine klare Lösung in Sicht ist, dann ist der Moment gekommen, in dem Sie brainstormen, verrückte Dinge ausprobieren, improvisieren und so lange nach einem Weg suchen, bis Sie etwas finden, das funktioniert. Sie erkennen es, wenn Sie es sehen, ob es die harmonischen Linien eines Ferrari sind oder das ultra-portable MacBook Air. Großartiges Design entsteht auf eine Art und Weise, die man nicht mit Gleichungen, Exceltabellen und Datenanalysen in den Griff bekommen kann. Es hat eine unverwechselbare Anmutung – eine schöne Ästhetik, die Sie anspricht.

Ihr eigenes, gut designtes Leben wird ebenfalls seine ganz eigene Anmutung haben, und Design Thinking wird Ihnen dabei helfen, die Designprobleme Ihres Lebens zu lösen. Alles, was Ihr alltägliches Leben leichter, produktiver, angenehmer und schöner macht, entstand, weil es ein Problem gab und irgendwo auf der Welt sich ein Designer oder ein Team von Designern in den Kopf setzte, dieses Problem zu lösen. Die Räume, in denen wir leben, arbeiten und unsere Freizeit verbringen, wurden alle designt, um unser Leben, unsere Arbeit und unsere Freizeit besser zu machen. Ganz gleich, wohin wir in unserer externen Welt schauen: Wir können sehen, was geschieht, wenn Designer sich ein Problem vornehmen.

Wir können den Nutzen von Design Thinking sehen.

Und Sie werden den Nutzen von Design Thinking in Ihrem eigenen Leben kennenlernen. Design funktioniert nicht nur, wenn man coole Dinge wie Computer und Ferraris konstruieren will, es funktioniert auch beim Gestalten eines coolen Lebens. Sie können Design Thinking nutzen, um ein Leben zu gestalten, das einen Sinn hat, das voller Freude und Erfüllung ist. Es ist egal, wer Sie sind oder waren, welchen Beruf Sie haben oder hatten, wie jung oder alt Sie sind – Sie können sich der gleichen Denkweisen bedienen, die die erstaunlichsten Technologien, Produkte und Räume in Ihrem Leben geschaffen haben, um Ihre Karriere und Ihr Leben zu designen. Ein gut designtes Leben ist ein fruchtbare Leben – es ist

stets kreativ, produktiv, veränderlich, es entwickelt sich weiter und es birgt immer die Möglichkeit einer Überraschung. Sie bekommen mehr aus ihm heraus, als Sie hineinstecken. Ein gut designtes Leben beinhaltet weitaus mehr als »einschäumen, ausspülen, wiederholen«.

## Woher wir das alles wissen

Alles begann mit einem Essen.

Ehrlich gesagt, in Wirklichkeit begann es, als wir beide in den 70er Jahren an der Standford University studierten (Dave ein wenig früher als Bill). Bill entdeckte das Hauptfach Produktdesign und den aufregenden Berufsweg, der sich ihm damit eröffnete. Als Kind hatte er unter der Nähmaschine seiner Großmutter gelegen und Autos oder Flugzeuge gezeichnet, und er entschied sich für Produktdesign als Hauptfach, weil er (zu seiner großen Überraschung) entdeckt hatte, dass es tatsächlich Menschen gab, die diese Art von Arbeit Tag für Tag machten und dass man sie Designer nannte. Als geschäftsführender Direktor des Designprogramms der Stanford University ist Bill nach wie vor damit beschäftigt, Dinge zu zeichnen und zu bauen (er ist allerdings inzwischen unter der Nähmaschine hervorgekommen). Er ist verantwortlich für die Designstudiengänge für Studienanfänger und Graduierte, und er lehrt an der d.school (dem Hasso Plattner Institute of Design – einer multidisziplinären Innovationsdrehscheibe in Stanford, wo alle Lehrveranstaltungen auf dem Prinzip des Design Thinking basieren). Außerdem hat Bill für Start-ups und Fortune-500-Unternehmen gearbeitet, darunter sieben Jahre bei Apple, wo er preisgekrönte Laptops (und diese Scharniere) entwickelte, und er hat einige Jahre in der Spielzeugindustrie verbracht, wo er Star-Wars-Actionfiguren entwarf.

Bill weiß, wie viel Glück er damit hatte, dass er so früh in seinem Leben Produktdesign und einen beglückenden und erfüllenden Karriereweg für sich entdeckte. In unserer Lehrtätigkeit haben wir beide erfahren, wie selten das der Fall ist und wie oft es für die Studenten nicht so glattläuft, selbst in Stanford.

Anders als Bill hatte Dave als Student keine Ahnung, was er später tun sollte. Er brach ein Biologiestudium ab (mehr dazu später) und machte einen Abschluss in Maschinenbau – ehrlich gesagt, weil er keine bessere Idee hatte. Während seiner College-Zeit fand er nie eine gute Antwort auf die Frage: »Wie bekomme ich heraus, was ich mit meinem Leben machen möchte?« Er schaffte es schließlich, dahinterzukommen – »auf die harte Tour« – und heute blickt er auf mehr als 30 Jahre in unterschiedlichen Führungspositionen und als Managementberater im Hightech-Sektor zurück. Er war Produktmanager für die erste Computermaus und für frühe Laserdruckerprojekte bei Apple, er war Mitbegründer von Electronic Arts und er hat vielen jungen Start-up-Gründern auf ihrem Weg geholfen. Nach einem ziemlich holprigen Start hat sich seine Karriere wunderbar entwickelt – doch er hat nie vergessen, dass der Weg ein gutes Stück schwerer war, als er es eigentlich hätte sein müssen.

Obwohl wir beide die Universität verließen, um eine Karriere zu beginnen und eine Familie zu gründen, arbeiteten wir immer weiter mit Studenten. Bill war in Stanford, wo er in seinen Sprechstunden auf Hunderte von Studenten traf, die sich fragten, wie ihr Leben nach der Universität verlaufen würde. Dave lehrte an der UC Berkeley, wo er ein Seminar mit dem Titel »How to Find Your Vocation« oder »Is Your Calling Calling?« (also etwa: Finden Sie Ihre Berufung) entwickelte, das er in acht Jahren 14 Mal hielt. Doch er wollte gerne auch wieder mehr in Standford unterrichten. Bill und er hatten nach ihrem Studium immer wieder miteinander zu tun gehabt, geschäftlich wie auch persönlich. Dave hatte gehört, dass Bill geschäftsführender Direktor des Designprogramms von Stanford geworden war, eines Programms, das Dave sehr gut kannte.

Dave kam der Gedanke, dass die multidisziplinären Anforderungen des Designerdaseins für die Designstudenten möglicherweise auch eine ziemliche Last mit sich brachten: die Last, für sich selbst eine persönlich erfüllende und authentische, gleichzeitig aber auch wirtschaftlich tragfähige Karrierevision entwickeln zu müssen. Er beschloss, Bill anzurufen und mit ihm essen zu gehen, um ihm von seinen ganzen Ideen zu erzählen – nur um zu sehen, was passieren würde. Wenn es gut lief, würden sie vielleicht noch ein paar gemeinsame Essen haben, um sich über dieses Thema zu unterhalten, und am Ende – in einem Jahr oder so – würde vielleicht etwas Konkretes daraus werden.

Das ist der Grund, warum alles mit einem Essen begann.

Das Essen war noch keine fünf Minuten auf dem Tisch, als die Sache abgemacht war. Wir beschlossen, uns zusammenzutun, um ein neues Seminar für Stanford zu entwickeln, das es erlaubt, mit Hilfe von Design Thinking das Leben nach dem College zu designen – zuerst für Designstudenten und, wenn sich dies gut entwickelte, auch für alle anderen Studenten.

Dieses Seminar ist inzwischen zu einer der beliebtesten Wahlveranstaltungen in Stanford geworden.

Wenn wir gefragt werden, was wir in Stanford machen, dann haben wir unsere sorgsam formulierte Antwort für Fahrstuhl-Small-Talk parat: »Wir geben Kurse in Stanford, die allen Studenten helfen, das verzwickte Problem, wie sie ihr Leben nach der Universität gestalten sollen, mit Hilfe der innovativen Prinzipien des Design Thinking in den Griff zu bekommen.« Und natürlich lautet die Reaktion unweigerlich: »Toll! Und was genau bedeutet das?«

Und dann sagen wir gewöhnlich: »Wir lehren, wie man Design benutzt, um herauszubekommen, was man werden will, wenn man erwachsen ist.« Und in diesem Moment sagt fast jeder Zuhörer spontan: »Oh! Kann ich den Kurs auch belegen?« Jahrelang mussten wir diese Frage mit Nein beantworten – zumindest allen Menschen gegenüber, die nicht zu den 16 000 in Stanford eingeschriebenen Studenten gehören. Dies ist nicht länger der Fall: In-

zwischen bieten wir Designing-Your-Life-Workshops für alle an ([www.designingyour.life](http://www.designingyour.life)) und wir haben dieses Buch geschrieben, damit Sie nicht nach Stanford gehen müssen, um ein gut designtes Leben zu haben.

Aber Sie müssen bereit sein, sich einige Fragen zu stellen. Einige schwere Fragen.

## Designer lieben auch Fragen

So wie Donald jede Nacht vor dem Spiegel stand und sich fragte, »Warum zum Teufel mache ich das?«, hat jeder von uns mit ähnlichen Fragen über das Leben, die Arbeit und seine Rolle und Funktion in dieser Welt zu kämpfen.

- **Wie finde ich einen Job, der mir gefällt, den ich vielleicht sogar liebe?**
- **Wie finde ich einen Berufsweg, der mir ein gutes finanzielles Auskommen sichert?**
- **Wie finde ich ein Gleichgewicht zwischen meiner Karriere und meiner Familie?**
- **Wie kann ich etwas bewirken in der Welt?**
- **Wie werde ich schlank, sexy und fabelhaft reich?**

Wir können Ihnen helfen, alle diese Fragen zu beantworten – mit Ausnahme der letzten.

Wir alle kennen die Frage: »Was willst du werden, wenn du erwachsen bist?« Das ist die grundlegende Frage des Lebens – egal, ob wir 15 oder 50 sind. Designer lieben Fragen. Was sie aber noch mehr lieben, ist, Fragen in einem neuen Licht zu sehen, umzudeuten – oder wie wir es nennen, einem Reframing zu unterziehen.

Das Reframing ist eine der wichtigsten Vorgehensweisen des Designers. Viele große Innovationen beginnen mit einem Reframing. Im Design Thinking sagen wir immer: »Starte nicht mit dem Problem, starte mit den Menschen, starte mit der Empathie.« Sobald wir Empathie haben, sobald wir uns hineinfühlen können in die Menschen, die unsere Produkte benutzen werden, definieren wir unseren Standpunkt, brainstormen und fangen an, Prototypen zu entwickeln, um herauszubekommen, was wir noch nicht über das Problem wissen. Das führt in der Regel zu einem Reframing. Ein Reframing findet statt, wenn wir neue Informationen zu einem Problem aufnehmen, unseren Standpunkt neu formulieren und wiederholt nachdenken und Prototypen entwickeln. Man startet mit der Annahme, dass man ein Produkt designt (eine neue Kaffeemischung, eine neue Art von Kaffeemaschine) und macht ein Reframing, wenn man erkennt, dass man in Wirklichkeit das Kaffeeerlebnis neu designt (Starbucks). Oder wenn man versucht, etwas gegen Armut zu unternehmen (wie es die Weltbank tut) und beginnt, Geld an Menschen zu verleihen, die zu arm sind, um es zurückzuzahlen (Mikrokredite und die Grameen Bank von Friedensnobelpreisträger Mohammad Yunus). Oder das Team von Apple ersinnt das iPad – ein komplettes Reframing des bisherigen Konzepts tragbarer Computer.

Im Life Design sind wir viel mit Reframing beschäftigt. Das größte Umdenken besteht darin, dass Ihr Leben nicht perfekt geplant sein kann, dass es nicht die eine richtige Lösung für Ihr Leben gibt – und dass das eine gute Sache ist. Es gibt viele Designs für Ihr Leben und alle sind sie erfüllt von der Hoffnung auf jene Art von kreativer und erst allmählich sichtbar werdender Realität, die ein Leben erst lebenswert machen. Ihr Leben ist kein Ding, es ist eine Erfahrung; das Vergnügen liegt darin, es zu designen und die Erfahrung zu genießen.

Das Reframing für die Frage »Was willst du sein, wenn du erwachsen bist?« lautet: »Zum wem oder was willst du heranwachsen?« Im Leben geht es um Wachstum und Veränderung. Es ist

nicht statisch. Es geht nicht um irgendeinen Zielpunkt. Es geht nicht darum, die Frage ein für alle Mal zu beantworten, damit alles erledigt und geklärt ist. Niemand weiß wirklich, was er sein will. Auch nicht diejenigen, die das Kästchen für Arzt oder Anwalt oder Ingenieur angekreuzt haben. All das sind lediglich vage Richtungsvorgaben auf dem Lebensweg. Es gibt so viele Fragen, die auf jedem Schritt dieses Weges auftauchen. Die Menschen brauchen einen Prozess – einen Designprozess –, um herauszufinden, was sie wollen, wozu sie werden wollen und wie sie sich ein Leben gestalten können, das sie lieben.

## Willkommen im Life Design

Life Design ist der Weg nach vorn. Es wird Ellen helfen, den Schritt von ihrem Studienhauptfach zu ihrem ersten Job zu machen. Es wird Janine helfen, den Schritt von dem Leben, das sie sich erarbeitet hat, zu dem Leben, das sie sich wünscht, zu gehen. Es wird Donald helfen, die Antwort auf die Fragen zu finden, die ihn nachts wach halten. Designer stellen sich Dinge vor, die noch nicht existieren und kreieren sie und dann verändert sich die Welt. Das können auch Sie in Ihrem eigenen Leben tun. Sie können sich eine Karriere und ein Leben ausmalen, die nicht existieren; Sie können dieses zukünftige Ich erschaffen und das Ergebnis wird sein, dass sich Ihr Leben ändert. Auch wenn Ihr Leben in seiner derzeitigen Form bereits ziemlich perfekt ist, kann Life Design Ihnen trotzdem helfen, es zu einer noch besseren Version des Lebens werden zu lassen, das Ihnen momentan so gefällt.

Wenn Sie wie ein Designer denken, wenn Sie bereit sind, die richtigen Fragen zu stellen, wenn Sie erkennen, dass es im Leben immer darum geht, etwas zu designen, das noch nie zuvor exis-

tier hat, dann kann Ihr Leben auf eine Weise erstrahlen, wie Sie es sich nie hätten vorstellen können. Aber natürlich nur, wenn Sie Strahlen mögen. Es ist schließlich Ihr Design.

## Was wissen wir?

Im Stanforder Designprogramm haben wir mehr als tausend Studenten beigebracht, Design Thinking einzusetzen und ihr Leben zu designen. Und sollen wir Ihnen ein Geheimnis verraten? In unserem Seminar ist noch nie jemand durchgefallen. Es ist tatsächlich unmöglich durchzufallen. Wir haben zusammen mehr als 60 Jahre Lehrerfahrung und wir haben diese Methode Schülern im Highschool-Alter ebenso beigebracht wie Studenten, Doktoranden, Mittzwanzigern, Managern in der Mitte ihrer Karriere sowie Rentnern, die sich eine *Encore Career* wünschen.

Als Dozenten haben wir unseren Studenten immer »lebenslange Sprechzeiten« garantiert. Das bedeutet, wer ein Seminar bei uns belegt, für den sind wir jederzeit da. Punkt. Wir hatten Studenten, die Jahre nach ihrem Abschluss zu uns zurückkamen, um uns zu berichten, wie die Werkzeuge, Ideen und Denkweisen, die wir lehren, für sie einen Unterschied gemacht haben. Wir haben die Hoffnung – ehrlich gesagt, wir sind ziemlich zuversichtlich –, dass diese Ideen auch für Sie einen Unterschied machen können.

Aber Sie müssen sich nicht auf unser Wort verlassen. Stanford ist ein sehr rigoroser Ort. Anekdoten sind nett, aber in der akademischen Welt zählen sie nicht viel. Wer mit Überzeugungskraft sprechen will, braucht Daten. Unser Seminar ist einer der wenigen Design-Thinking-Kurse, die wissenschaftlich untersucht wurden und die für die Studenten bei einer Reihe von Parametern nachweislich etwas bewirkt haben. Zwei Doktoranden haben ihre Dis-

sertationen über das Seminar geschrieben, und was sie herausfanden, war ziemlich aufregend.<sup>2</sup> Sie stellten fest, dass Absolventen unseres Seminars besser in der Lage waren, einen Berufsweg einzuschlagen und zu verfolgen, den sie wirklich wollten; sie hatten weniger dysfunktionale Überzeugungen (jene nervigen Ideen, die einen zurückhalten und die einfach nicht stimmen) und nicht zuletzt hatten sie eine größere Fähigkeit, neue Ideen für ihr Life Design zu generieren. Alle diese Messergebnisse waren »statistisch signifikant«. Ohne Fachchinesisch ausgedrückt bedeutet das: Die Ideen und Übungen, die wir in unserem Seminar darstellen und die wir Ihnen in diesem Buch Schritt für Schritt erklären, werden Ihnen helfen herauszubekommen, was Sie wollen, und sie werden Ihnen zeigen, wie Sie es bekommen.

Eines allerdings müssen wir gleich zu Beginn unmissverständlich klarstellen: Wissenschaft hin oder her, das alles sind sehr persönliche Dinge. Wir können Ihnen einige Werkzeuge und Übungen an die Hand geben, aber wir können Ihnen nicht alle Antworten liefern. Wir können nicht für Sie Einsichten gewinnen, Ihre Perspektive verändern und Ihnen nonstop Aha-Erlebnisse vermitteln, und das am besten noch in 10 einfachen Schritten. Was wir Ihnen jedoch versprechen können, ist, dass diese Werkzeuge, wenn Sie sie tatsächlich einsetzen und wenn Sie die Life-Design-Übungen machen, Ihnen die Einsichten schenken werden, die Sie benötigen. Denn die große Wahrheit ist: Es gibt viele Versionen von Ihnen und sie alle sind »richtig«. Und Life Design wird Ihnen helfen, sich zu der Version zu entwickeln, die gerade im Cineplex läuft. Denken Sie daran: Es gibt keine falschen Antworten, und wir vergeben keine Noten. Wir werden Ihnen einige Übungen vorschlagen, aber dazu gibt es hinten im Buch keinen Lösungsschlüssel, der Ihnen verrät, wie Sie sich geschlagen haben. Wir haben am Ende aller Kapitel, in denen es Übungen gibt, unter der Überschrift *Testgelände* eine Wiederholung dieser Übungen angehängt, weil wir möchten, dass Sie, nun ja: Dinge ausprobieren. Das ist es nämlich, was Designer tun. Wir wollen Sie nicht miteinander ver-

gleichen und auch Sie sollten sich nicht mit anderen messen. Wir sind hier, um mit Ihnen zusammen etwas zu schaffen. Stellen Sie sich vor, dass wir Teil Ihres persönlichen Designtools sind.

Tatsächlich wollen wir Ihnen vorschlagen, sich gleich von Beginn an ein Designteam zusammenzustellen – eine Gruppe von Menschen, die das Buch mit Ihnen zusammen lesen und die Übungen mit Ihnen machen, ein kooperatives Team, in dem Sie einander unterstützen bei der Suche nach einem gut designten Leben. Darauf werden wir später noch ausführlicher eingehen; einstweilen sollten Sie das Buch durchaus zuerst einmal allein lesen, wenn Sie das wollen. Im Moment wollen wir nur festhalten, dass viele Menschen denken, Designer seien einsame Genies, die einsam vor sich hin brüten und auf eine blitzartige Eingebung warten, die ihnen die Lösung ihres Designproblems aufzeigt. Nichts könnte weiter von der Realität entfernt sein. Es mag Probleme geben – sagen wir das Entwerfen eines Hockers oder eines neuen Baukastensystems für Kinder – die so einfach sind, dass sie von einem Einzelnen in Angriff genommen werden können, doch in unserer heutigen hochtechnisierten Welt erfordert fast jedes Problem ein Designteam. Design Thinking führt diese Idee noch weiter und stellt fest, dass die besten Ergebnisse mit radikaler Kooperation erzielt werden. Radikale Kooperation funktioniert nach dem Prinzip, dass Menschen mit sehr unterschiedlichem Background ihre individuellen technischen und menschlichen Erfahrungen ins Team einbringen. Damit erhöhen sich die Chancen, dass das Team Empathie für diejenigen aufbringt, die das von ihnen Design später nutzen werden, und dass das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Ansätze wahrhaft einzigartige Lösungen hervorbringen wird.

Diese Annahme wird immer wieder unter Beweis gestellt in den Seminaren der d.school in Stanford, wo sich Studenten mit ersten Abschlüssen in BWL, Jura, Ingenieurswissenschaften, Pädagogik und Medizin zu Teams zusammenfinden, die geradezu wie am Fließband bahnbrechende Innovationen liefern können.

Der Klebstoff, der diese Teams zusammenschweißt, ist das Design Thinking, der menschenzentrierte Ansatz des Designens, der sich den unterschiedlichen Hintergrund der Teammitglieder zunutze macht, um Kooperation und Kreativität voranzutreiben. Typischerweise haben die Studenten alle keine Vorbildung im Bereich Design, wenn sie unsere Seminare belegen, und alle Teams haben am Anfang Mühe damit, produktiv zu sein. Sie müssen erst die Denkweise eines Designers erlernen – besonders in Bezug auf radikale Kooperation und Prozessorientierung. Doch sobald das geschafft ist, stellen sie fest, dass ihre Fähigkeiten als Team bei weitem über das hinausgehen, was jeder Einzelne erreichen kann, und ihr kreatives Selbstvertrauen explodiert. Hunderte von erfolgreichen Studentenprojekten und innovativen Unternehmen wie D-Rev und Embrace<sup>3</sup> sind aus diesem Prozess hervorgegangen. Sie alle sind der Beweis dafür, dass Design heute vor allem aus Kooperationen heraus entsteht.

Seien Sie also ruhig ein Genie in Ihrem Life Design – aber glauben Sie nicht, dass Sie eines jener einsamen Genies sein müssten.

## Denken wie ein Designer

Bevor Sie zum Life Designer werden können, müssen Sie lernen, wie ein Designer zu denken. Wir werden ein paar einfache Wege erklären, das zu tun, doch zuerst müssen Sie einen wirklich zentralen Punkt verinnerlichen: Designer denken nicht ihren Weg nach vorne, sie bauen ihren Weg nach vorne. Was heißt das? Es heißt, dass Sie sich nicht nur einen Haufen vergnüglicher Phantasien ausdenken werden, die keinerlei Bezug zur realen Welt – oder zu Ihrem realen Ich – haben. Sie werden Dinge kreieren (wir nennen sie Prototypen), Sachen ausprobieren und dabei eine Menge Spaß haben.

Sie wollen einen Karrierewechsel? Dieses Buch wird Ihnen helfen, diesen Wechsel zu vollziehen. Und das nicht, indem Sie herumsitzen und versuchen sich zu überlegen, was für ein Wechsel das sein könnte. Wir werden Ihnen helfen, wie ein Designer zu denken und Ihre Zukunft zu erbauen, Prototyp um Prototyp. Wir werden Sie dabei unterstützen, die Herausforderungen Ihres eigenen Life Designs mit der gleichen Art von Kreativität anzugehen, die zur Erfindung der Druckerresse, der Glühbirne und des Internets führte.

Unser Fokus liegt hauptsächlich auf Jobs und Karriere, weil wir, wenn wir ehrlich sind, die meisten Stunden unserer Tage und die meisten Tage unseres Lebens auf der Arbeit verbringen. Die Arbeit kann eine tägliche Quelle enormer Freude und Sinnstiftung oder ein endloses Schinden und eine Verschwendug von Stunden sein, die wir damit zubringen, uns mit zusammengebissenen Zähnen durchzukämpfen, bis endlich das Wochenende erreicht ist. Ein gut designtes Leben ist keine Plackerei. Sie wurden nicht dazu geboren, jeden Tag acht Stunden in einem Beruf zu arbeiten, den Sie hassen, bis es an der Zeit ist zu sterben.

Das mag ein wenig melodramatisch klingen, doch viele Menschen haben uns schon versichert, dass damit ihr Leben ziemlich genau beschrieben ist. Und selbst wer das Glück hat, einen Beruf zu finden, den er liebt, muss oft frustriert feststellen, dass es ihm extrem schwerfällt, sein Leben so zu gestalten, dass es im Gleichgewicht ist. Es ist an der Zeit, anders zu denken – über alles.

Zum Design Thinking gehören ganz bestimmte einfache Denkweisen. Dieses Buch wird Ihnen diese Denkweisen beibringen und es wird Ihnen zeigen, wie Sie sie nutzen können, um Life Design zu betreiben.

Die fünf Denkweisen, die Sie für Ihr Life Design lernen werden, sind *Neugierde*, *Handlungsneigung*, *Reframing*, *Achtsamkeit* und *radikale Kooperation*. Dies sind Ihre Designwerkzeuge und mit diesen können Sie alles bauen, einschließlich eines Lebens, das Sie lieben.



**Seien Sie neugierig.** Neugier macht alles neu. Sie lädt zur Innovation ein. Sie macht alles zum Spiel. Vor allem wird Neugier dafür sorgen, dass Sie »gut darin werden, Glück zu haben«. Sie ist der Grund dafür, dass manche Leute überall Chancen entdecken.



**Probieren Sie Dinge aus.** Wenn Sie eine Handlungsneigung besitzen, sind Sie entschlossen, sich Ihren Weg zu bauen. Sie sitzen nicht nur auf der Bank und denken darüber nach, was Sie tun wollen. Sie steigen in das Spiel ein. Designer probieren Dinge. Sie testen Dinge aus. Sie kreieren einen Prototyp nach dem anderen und sie scheitern oft – bis sie etwas finden, das funktioniert und das Problem löst. Manchmal stellen sie fest, dass das Problem eigentlich ein ganz anderes ist, als sie zunächst dachten. Designer begrüßen die Veränderung. Sie sind nicht auf ein bestimmtes Ergebnis festgelegt, weil sie sich immer darauf fokussieren, was als Nächstes passiert – und nicht, was das Endresultat sein wird.



**Probleme brauchen Reframing.** Reframing ist die Methode, mit der Designer Blockaden lösen. Reframing sorgt auch dafür, dass wir am richtigen Problem arbeiten. Es ist ein wichtiger Bestandteil von Life Design, weil wir damit einen Schritt zurücktreten, uns unserer Denkblockaden bewusst werden und neue Lösungsräume eröffnen. Im gesamten Buch werden wir dysfunktionale Überzeugungen umdeuten, die Menschen daran hindern, den Beruf und das Leben zu finden, die sie sich wünschen. Reframing ist entscheidend, um die richtigen Probleme und die richtigen Lösungen zu finden.