

SERVICE DESIGN METHODEN-SET



Das Handout zur ersten
Service Design Challenge HUM

Vorneweg: einige Definitionen zu Service Design

Da es einen eher zweifelhaften Eindruck macht, keine zufriedenstellend kurze Auskunft über die eigene Profession geben zu können, haben sich schon viele renommierte Service DesignerInnen an einer ebenso verständlichen wie kurzen Definition von Service Design versucht. So unterschiedlich wie die DefinitorenInnen sind auch die von ihnen dabei erzielten Resultate.

Auf den kleinsten (und damit am intensivsten konzentrierten) gemeinsamen Nenner gebracht, lässt sich Service Design als Strategie, Verfahren und Prinzip beschreiben, bei der Lösung von Problemen den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Punktum.

Das UK Design Council formulierte es 2010 so: „Service Design is all about making the service you deliver useful, useable, efficient, effective and desirable.“ Soll heißen: Bei Service Design geht es darum, Services nützlich, brauchbar, effizient, effektiv und begehrt zu machen.

Diese Definition folgt im Wesentlichen jener von Birgit Mager anno 2009: „Service Design aims to ensure that service interfaces are useful, usable and desirable from the clients’s point of view and are effective, efficient and distinctive from the supplier’s point of view.“

Service Design zielt darauf ab, die Schnittstellen zwischen Dienstleister und Kunden einerseits aus Kundensicht nützlich, brauchbar und attraktiv sowie andererseits aus der Perspektive des Anbieters effektiv, effizient und unverwechselbar zu gestalten.



„Service Design is a holistic way for a business to gain a comprehensive, empathic understanding of customer needs“, ließ Frontier Service Design 2010 verlauten: Service Design ist ein ganzheitlicher Ansatz, mit dem ein Unternehmen zu einem klaren und empathischen Verständnis der Kundenbedürfnisse kommt.

Marc Stickdorn, Autor von „This Is Service Design Thinking“, hielt fest, dass Service Design ein interdisziplinäres Unterfangen ist: „Service Design is an interdisciplinary approach.“

Am schlichtesten und dabei überaus leicht nachvollziehen ist folgendes Bild: Du stehst vor zwei Kaffeebars, die beide den exakt gleichen Kaffee zum exakt gleichen Preis verkaufen. Service Design ist das, was dich dazu bringt, die eine der anderen vorzuziehen.

Neben Service Design sind häufig noch andere Begriffe im Spiel, um die Entwicklung von serviceorientierten Dienstleistungen zu beschreiben. Geläufig sind dabei insbesondere:

User Experience (im Branchensprech zu UX verkürzt), Customer Experience (CX) sowie Design Thinking.

Letzteres haben die Design Thinker wie folgt beschrieben: „Design Thinking ist eine geistige Haltung und ein Prozess. Durch den Kontakt mit Menschen, durch Beobachtung und mit Empathie entstehen Lösungen, die auch in das Umfeld dieser Menschen passen.“

Wie lässt sich all das nun zusammenfassen? Am besten so, wie es die Plattform ServiceDesign Linz getan hat: ServiceDesign ist eine Denkweise, ein Angebot an Methoden und eine gemeinsame Sprache für den Prozess der Gestaltung von Dienstleistungen. Der Ansatz ist stets kundenzentriert, der Weg ist interdisziplinär. Das Ziel ist die Schaffung von einzigartigen Kundenerlebnissen und marktgerechten Services.

Daraus ergibt sich folgende Formel:

Service Design + Service Innovation = Great Customer Experience.



Das Service Design Wörterbuch

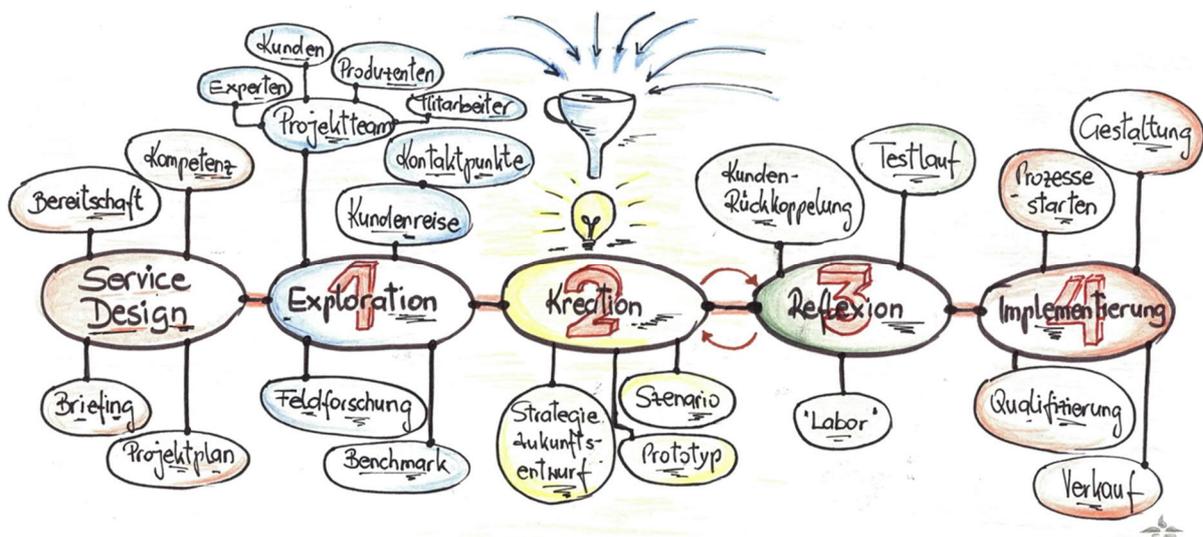
Alphabetisch geordnet

A

Ablauf

Exploration – Kreation – Reflexion – Implementation

Diese vier Begriffe ergeben für den Service Design Prozess einen schlüssigen Ablauf. Es wird dich nicht wundern, dass es das verbindliche und allein selig machende Phasenmodell für Service-Design-Prozesse nicht gibt. So verschieden wie die Service-Design-DenkerInnen sind auch ihre Phasenmodelle. Als besonders störrisches Element erweist sich einmal mehr die Wirklichkeit. Die tut nicht nur was sie will, sondern gestaltet sich auch gerne komplexer als gedacht. Wenn dem wieder einmal so ist, bleibt dir nur ein Schritt zurück, um dann wieder zwei Schritte im Prozess vorwärts zu kommen.



Service Design Modell nach Prof. Birgit Mager

Tröste dich: je früher du Mängel entdeckst und Fehler behebst (vergleiche → Painpoints), desto besser wird das Ergebnis. Auch wenn dir die Rückkoppelung mit KundInnen und MitarbeiterInnen zunächst nicht immer das sagt, was du gerade am liebsten hören würdest, ist sie dennoch Gold wert.

Bei alledem gilt: Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Denn die hilft dir immer wieder, im Trubel der Ereignisse deinen aktuellen Standort zu bestimmen.

„Jedes gute Projekt erkennt man an der sorgsamem Vorbereitung“.

Das stimmt natürlich auch für den Service Design Prozess. Was setzen wir voraus?

Zum sogenannten „Mindset“ gehören

- Bereitschaft, sich offen und aufrichtig mit den Kunden, Gästen auszutauschen. Bei der Produktentwicklung den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Wenn das von Seiten des Auftraggebers nicht gewünscht, dann ist wahrscheinlich Service Design nicht die Methode um ans Ziel zu kommen.
- Akzeptieren, dass das Projekt ergebnisoffen ist. Gerade durch das Einbinden von unterschiedlichsten Stakeholdern wird das Ziel verfolgt, auf neue, auf den ersten Blick noch nicht sichtbare Ideen zu kommen. Service DesignerInnen kann nichts überraschen: So kann es durchaus sein, dass sich das Ziel aufgrund des Prozesses verändert. Trotzdem bleiben wir dem Prozess verbunden.
- Um das große Ganze zu sehen zu können, binden wir die unterschiedlichsten Stakeholder ein. Jedes „System“ hat seine Netzwerke. Produktentwicklung muss nicht immer zwingend von der Marketing-Abteilung gemacht werden. Geschäftsführung, Mitarbeiter in unterschiedlichen Abteilungen, Lieferanten, Kunden, ... alle haben einen anderen Blickwinkel und Erfahrungen. Diese sind herzlich willkommen im Projekt. Motto: „See the big picture!“



Exploration

In der Explorationsphase bist du gefordert, die Aufgabe von allen Seiten her zu untersuchen und vor allem aus der Perspektive deiner NutzerInnen und KundInnen zu verstehen. Um die Bedürfnisse, Sichtweisen und Motivationen von Service-NutzerInnen und allen anderen involvierten Menschen nachzuvollziehen, musst du intensiv recherchieren. Gewinne ProbandInnen. Beobachte und begleite sie im Alltag. Rede mit ihnen und frage sie. So gewinnst du ein Verständnis für dein geplantes Service aus Sicht der KundInnen, auf die es schließlich ankommt. Stell Benchmark-Vergleiche mit MitbewerberInnen an, unternimm Exkursionen ... mit einem Wort: Lass nichts unversucht.

dich schon in einem frühen Stadium auf Einschränkungen, Fehlfunktionen und Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam. Zögere nicht, nachzubessern. Noch sind Korrekturen leicht und verhältnismäßig billig machbar. Je später es wird, desto teurer wird die Umkehrschleife.

Methodik: die in der Kreativephase entwickelten bald Ideen hinterfragen. Ab besten bei einigen Proponenten der Zielgruppe, für die das Produkt, die Dienstleistung bestimmt ist. Die Rückkoppelung mit der Zielgruppe empfiehlt sich auch schon mit den ersten Ideen rund um eine Aufgabenstellung, z.B. mit dem → Ideenposter. Denn „Kunden sind die besten Betriebsberater“ ...

Und weil's so wichtig ist, hier nochmals: Fehler machen ist erlaubt und wichtig. Einzige Anforderung dazu: aus den Fehlern lernen und wieder einen neuen Versuch starten. So auch im Falle des Falles, dass deine Idee noch verbesserungswürdig ist. Geh einen Schritt zurück im Prozess, schau nochmals auf's große Ganze und starte frisch durch.

Implementation

Wenn du dir in allem sicher bist, arbeite sämtliche Komponenten und die Umsetzung im Detail aus, bevor du dein Service unter Einbeziehung aller Beteiligten Wirklichkeit werden lässt. Möge die Übung gelingen!

Ausstattung

Eines ist sicher: ein Rhetorik-Workshop ist schneller ausgestattet als einer für Service Design. Bei richtig guten Sessions schaut's aus wie in einer tollen Bastelstube.

Was nehmen für die ersten Anfänge?

Die Basisausstattung empfiehlt sich: unterschiedliche Stifte (Flipchartstifte,

Faserschreiber schwarz, Kreiden, ...) Klebe- und Schneidmaterial, Post-it in

unterschiedlichen Farben und Größen, Papier-Sorten (weiß, bunt, dicker, dünner),

Kartonagen, Luftballons, Pfeiffenputzer, Lego oder Playmobil (mit Steinen und Figuren),

Knetmasse, Spielemais ... du kannst diese Bastel-Liste nach Belieben fortsetzen, denn wer

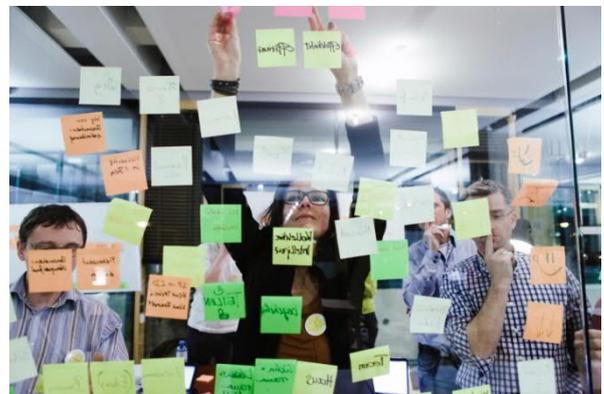
weiß denn schon zu Beginn eines Workshops, welche Prototypen zum Schluss gebaut werden? Deine Phantasie hat freien Lauf.



B Brainstorming

TexterInnen, Art DirektorInnen und andere Kreative in Werbeagenturen und Marketingverfahren lieben dieses Verfahren, Assoziationen und Einfälle zunächst ohne Bewertung zu sammeln. Auch in der Produktentwicklung und bei der Konstruktion neuer technischer Geräte pfeift der Gehirnsturm (eine schöne Alternativbezeichnung: Gehirngestöber) häufig über den Besprechungstisch.

Exploration



© F.Voggeneder, Global Service Jam Linz 2014

Recht hilfreich ist es, nicht durch hohe Erwartungen allzu ergebnisorientiert an die Sache heranzugehen. Wie so oft kommt die Kraft auch hier aus der Entspannung. Selbst ohne greifbares Ergebnis hat ein Brainstorming zwischendurch als kollektiv-kreative Lockerungsübung seine Berechtigung. Hier findest du sicher auch deine Ideen mit Potenzial, für den Weg zum nächsten Arbeitsschritt. Für den diesen Schritt bietet sich dann z.B. die → Ideenmatrix an.

Material: Faserstifte, Post-it oder Schreibblock,

Zeitbedarf: 5 bis 30 Minuten

Regeln:

- Keine Kritik, jede Idee, egal, wie ausgefallen, ist willkommen. Während des Brainstormens arbeitet zunächst jeder für sich und notiert die Ideen auf Post-it (pro Idee ein Blatt). Es findet keine Bewertung statt. Diskutiert wird später. Klar ansprechen: ja „aber“ hat hier nichts verloren. Sätze, die mit JA UND beginnen bringen deutlich mehr positiven Schwung in den Prozess.
- Masse statt Klasse. Was zählt, ist zunächst allein die Anzahl der Ideen. Je mehr, desto besser. Nur notieren und sammeln zählt.
- Aufbauen auf den Ideen von Anderen: das Weiterspinnen von fremden Ideen ist erwünscht.
- Querdenken, frei Assoziieren, Phantasieren erhöht das Potenzial für wirklich lustvolle und neue Zugänge zur Aufgabenstellung.

Personenanzahl: ab zwei bis 7 Personen, sonst stelle mehr Gruppen zusammen.

Brainwalk

Exploration

Die ergiebigsten Brainstormings finden in kleinen Gruppen mit nicht mehr als 7 TeilnehmerInnen statt. Sind mehr MitdenkerInnen da, empfiehlt sich ein Brainwalking. Dabei stehen mehrere Fragen buchstäblich im Raum. In Form von Flipcharts nämlich, an denen die TeilnehmerInnen in kleinen Gruppen arbeiten, die wiederum von Chart zu Chart und damit von Thema zu Thema wechseln. Die Fragen sollten weder zu generell (à la "Wie können wir die Zukunft des Tourismus gestalten?") noch zu spezifisch („Wie soll der Folder geheftet werden?“) gestellt sein.



Um die Schubkraft des Gedankenstroms zu erhalten, braucht es eine entsprechende Uferverbauung, sprich: Regeln und Grenzen. Ein produktives Brainstorming dauert 5 bis maximal 30 Minuten. Alle Beiträge müssen notiert werden, Kritik ist tabu, Phantasieren erwünscht. Ist die Zeit abgelaufen, gilt es, die Ideen inhaltlich zu sortieren und Schwerpunkte mit ähnlichen Vorschlägen zu bilden. Clustern heißt diese Methode die am besten mit Post-it- funktioniert. Wunderbar umzusetzen mit der →Ideenmatrix

Material: Faserstifte, Post it, freie Wände oder Flipcharts/Tische für die Stationen des Brainwalks, Stoppuhr,

Zeitbedarf: Abhängig von Anzahl der Stationen und Komplexität der Fragestellungen. Mindestens eine Lehreinheit einbauen.

Buchtipps

Service Design

This Is Service Design Thinking, Verlag BISPULISHERS

This Is Service Design Doing, Verlag O'Reilly

Service Design, Birgit Mager & Michael Gais, Verlag UTB

Design Thinking, das Handbuch, Falk Uebernickel und Walter Brenner

Durch die Decke denken, Design Thinking in der Praxis, Juergen Erbedinger, Thomas Ramge

Universal Methods of Design, Bella Martin, Bruce Hanington,

Mach was du willst, Design Thinking für's Leben, Verlag Econ

Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Verlag Campus

Visualisieren

Flipcharts for Business, Alfons Stadlbauer, Trauner Verlag

bikablo® 1 – Visuelles Wörterbuch, bikablo,

bikablo® 2.0 – Visuelles Wörterbuch, bikablo,

Business Model Canvas

Eine Business Model Canvas ist eine strategische Managementmethode zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Man könnte man auch sagen: die Darstellung einer Geschäftsidee als Ölgemälde. Schließlich heißt 'Canvas' ja nichts anderes als 'Leinwand'.

Kreation



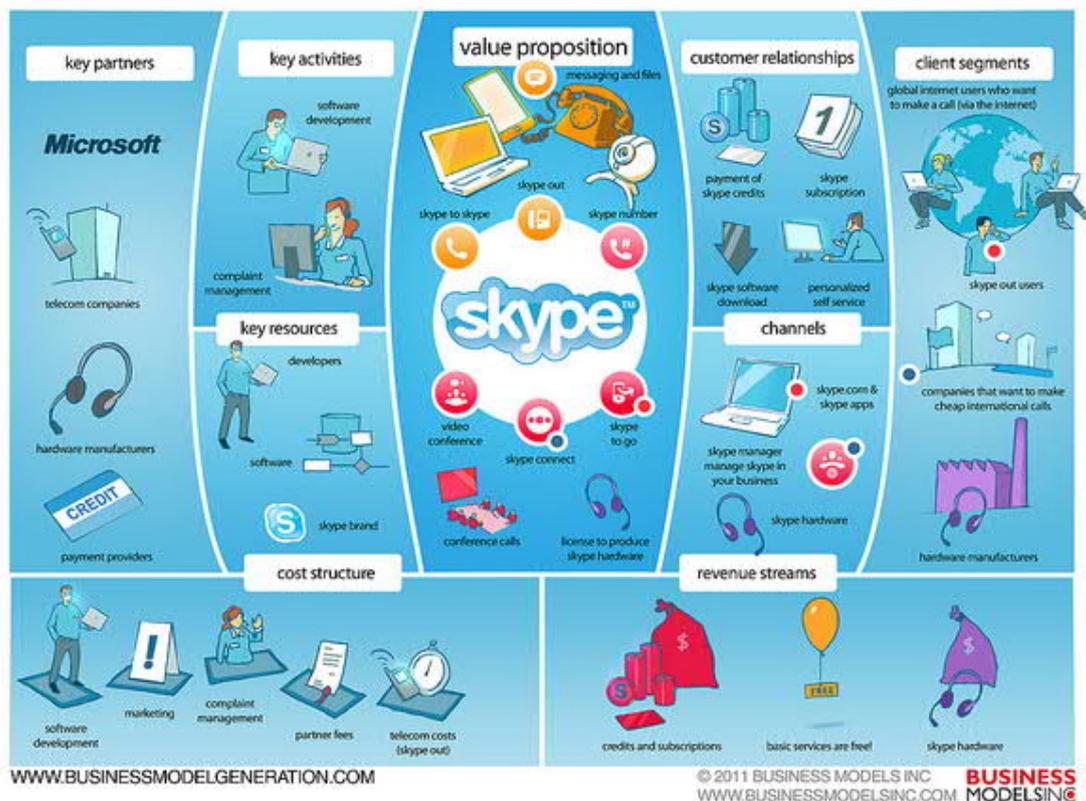
Produktentwicklung „Wandern mit der Taucherbrille“ mit Attersee Divingworld und Tourismusverband Attersee.

Wenn du deine Geschäftsidee also als Ölbild ausmalen willst, ziehst du mit den wichtigsten Eckpunkten deines Modells sozusagen den Goldrahmen rundherum. Der besteht idealerweise aus Notizen dazu, wer – und wie! – deine KundInnen, Gäste, PartnerInnen und UnterstützerInnen sind. Glanz verleihst du dem edlen Rahmen auch, wenn du festhältst, was dir an Ressourcen und Vertriebskanälen zur Verfügung steht.

In der Bildmitte solltest du den Mehrwert deiner Dienstleistung – also den Kundennutzen – darstellen. Halte dich dabei nicht mit grundlegendem Selbstverständlichkeiten wie dem Basisnutzen auf, sondern widme dich dafür lieber en detail dem echten Mehrwert. Alle Elemente zusammen ergeben eine schöne Gesamtdarstellung deiner Services. Wenn du dich intensiv mit der Business Model Canvas auseinander willst, dann sei dir auch das Buch von dessen „Erfinder“ Daniel Osterwalder „Business Model Generation“, ans Herz gelegt.

Material: Vorlage von Business Model Canvas oder zeichne diese auf ein Flipchart-/ Pinwandpapier. Kleine Post it zum flexiblen Befüllen der Geschäftsfelder, Faserstifte schwarz

Zeitbedarf: eine Lehreinheit, wenn Aufgabenstellung und Personas = Kundensegmente schon erarbeitet sind.



Das Geschäftsmodell „skype“ auf Kernaussagen reduziert, klar, übersichtlich, verständlich und mit Mehrwert.

Eine Variante dieses Win-Win-Spieles besteht in der einträchtigen Produktentwicklung verschiedener Firmen an einem Tisch. Ob so oder so gespielt:

Co-Kreation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Service Design.



Co-Kreation beim 1. Global Service Jam Linz © F. Voggeneder

Crazy 8

Verrückt sein und das für den guten Zweck der Ideenfindung. Das hat sich wer ganz fein ausgedacht.

Wie packst du das verrückte Zeug an?

Nimm buntes Papier – für alle TeilnehmerInnen mindestens ein Blatt. 1 x längs und dann 2 x quer falten. Richtig hast du es gemacht, wenn du nun 8 Rechtecke am Blatt siehst.

Exploration, Kreation



Mit Faserstift und Stoppuhr geht's ans Werk. Jeder hirt für sich zu einer gemeinsamen Aufgabenstellung ... Schreib keinen Roman auf – denke in Schlagzeilen und am besten überhaupt: scribble deine Gedanken. So lässt du auch bei späterem Weiterarbeiten den Ideen noch mehr Flexibilität bei der Interpretation.

Material: pro Person: 1 Faserstift und mindestens 1 Blatt Papier, Schlaufüchse schreiben die Ideen gleich auf ein Post-it, mit dem dann später, z.B. auf der → Ideenmatrix, weiter gearbeitet wird.

Zeitbedarf: maximal 10 Minuten, bei mehr Runden dann immer weniger Zeit eintakten. Sinnvoll ist es, bei mehreren Runden zwischendurch einen weiterführenden, inspirierenden Input zu geben.

Customer Journey

Exploration, Kreation

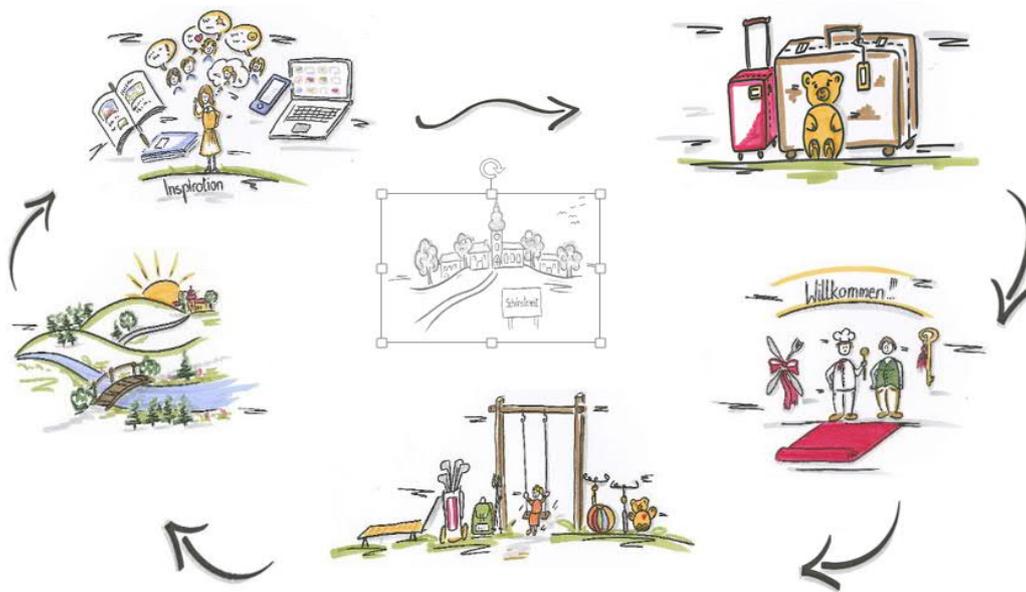
Wo beginnt deine Servicekette und wo endet sie? Stell dir sich diese Kette nun als Reiseroute vor und machen dich auf den Weg. Dabei darfst du die Rolle wechseln und deinen eigenen Kunden spielen. Wann, wo und wie kommst du dabei mit deinem Unternehmen in Berührung? Ist die Reise eine lange Kreuzfahrt mit vielen Stationen oder ein kurzer Shuttle von A nach B?

Achtung: Wie kurz oder lange die KundInnenreise auch dauert, sie ist zwischen ein Vorher und ein Nachher gebettet. So beginnt der Urlaub im Hotel nicht erst beim Betreten des selbigen. Nein, vorher wird im Internet nach einer passenden Bleibe recherchiert und die eine oder andere Bewertungsplattformen aufgesucht; FreundInnen und KollegInnen werden befragt sowie Preise und Leistungen verglichen. Dann wird gepackt, losgefahren, im Stau gestanden ... und dann erst beginnt der Urlaub im Hotel. Auch bei und nach der Heimkehr gibt es mindestens genauso viele → Touchpoints mit Bezug zum Aufenthalt.

Stell deine Reise vom Vorher ins Nachher in diesem Sinne bildlich dar. Trage jeden direkten Kontakt mit dem Unternehmen als sogenannten → Touchpoint (Kontaktpunkt) auf deiner Grafik ein. Gib dem Punkt einen Namen und beschreibe ihn: Was erlebst du an diesem Touchpoint? Wie fühlst du dich dabei?

Die Kundenreise entlang der Außengrenzen deines Unternehmens hilft dir, in bester Service-Design-Manier, einen Überblick zu bekommen und das ganze Bild zu sehen.

Allseits bekannt, beliebt und nachvollziehbar, die Customer Journey für den Urlaub, die „schönste Zeit im Jahr“.



Schau nach auf der Webseite von „This is Service Design Thinking“. Dort kannst du dir auch diese Vorlage gratis herunter laden:

KUNDENREISE

Storyboard Jeden Schritts der Reise skizzieren				
Beschreibung Was erlebt der Kunde/Nutzer?				
Kontaktpunkte Welche Kontaktpunkte (online/offline) sind relevant?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Customer Journey by Patricia Stark ©©©

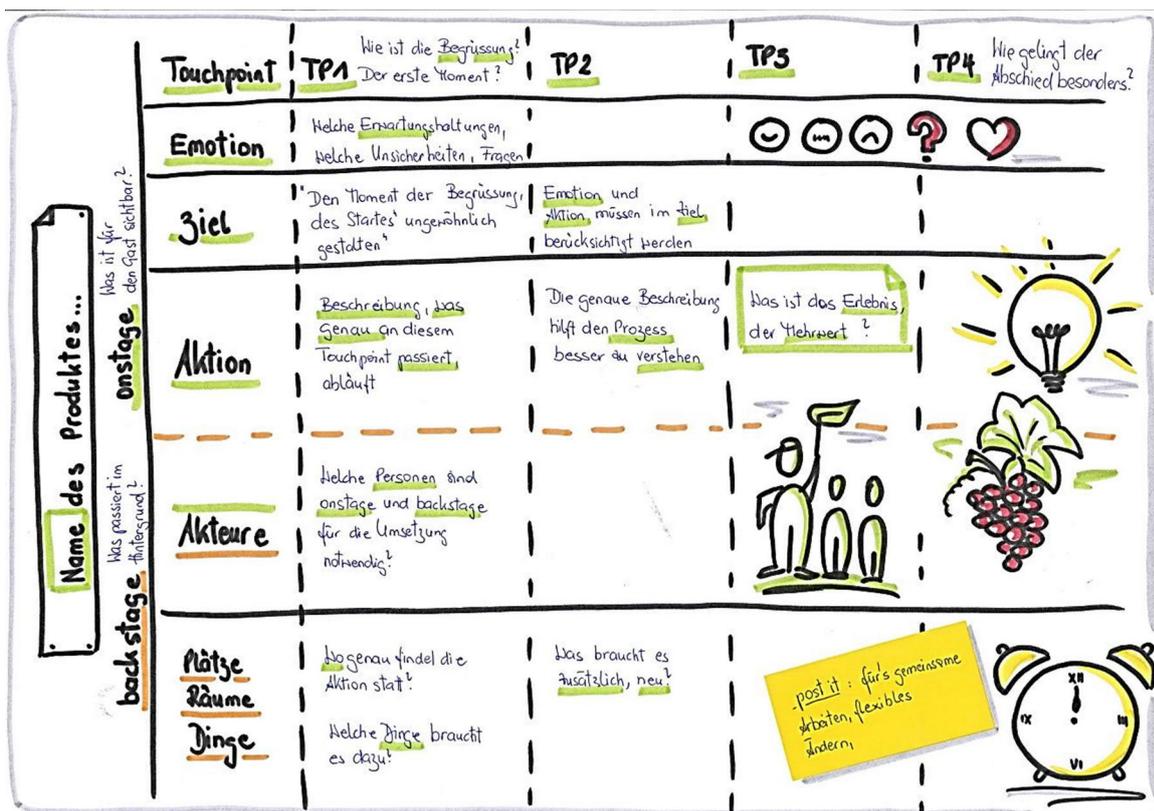
Customer Experience Map

Kreation

Die Customer Experience Map ist die Ableitung einer kompletten → Customer Journey. Mit ihrer Hilfe kannst du deren Verlauf nachvollziehen und aus ihr auch alle → Touchpoints, → Painpoints, herauslesen, an denen KundInnen mit einem Unternehmen auf dem Weg längs der Servicekette in Berührung kommen. Über diese eher trockenen



Informationen hinaus zeigt dir die Kundenreisekarte auch, welche Kundenbedürfnisse, -wünsche und -emotionen an welcher Stelle auftauchen und bedacht sein wollen.



CX-Map mit Handlungsanleitung zu den einzelnen Touchpoints

Natürlich hast du beim Erarbeiten der Customer Experience Map immer deine Persona vor Augen. Schritt für Schritt arbeitest du dich in der → Customer Journey voran. Definierst → Touchpoints die wiederum einzeln betrachtet werden. Versetze dich in die Persona: welche Emotionen sind vorrangig, und was könnte getan werden, um diesen Touchpoint

bestmöglich zu gestalten. Auf diese Weise kommst du auch → Painpoints auf die Spur. Du überlegst von Beginn an wer oder was behilflich ist, deinem Kunden das bestmögliche Service an diesem Touchpoint zu bieten. Ziel ist es schon an einem durchgehend besonderen Kundenerlebnis zu arbeiten.

Merksatz: Wir nutzen unsere Kreativität nicht nur für zufriedene Kunden, vielmehr wollen wir Begeisterungsmomente schaffen. Das wiederum geht nur mit MEHRwert.

Material: Flipchart oder A3 Blätter zum Gestalten der Vorlage. Je größer desto feiner, denn dann können die TeilnehmerInnen gemeinsam davor stehen und alle bei der Gestaltung mitarbeiten. Die Arbeitsgruppengröße liegt idealerweise zwischen 3 und 6 Personen.

Zeitbedarf: für eine Journey von 5 -6 Touchpoints maximal 1 Lehreinheit.

D

Desktop Walkthrough

Exploration
Testen

Mit einem Desktop Walkthrough adelst du die Nachmittage und Stunden deiner Kindheit, die du in Rollenspielen mit Lego- oder Playmobilfiguren verbracht hast, nachträglich zum unverzichtbaren Basistraining in Wirtschaftspsychologie und Marketing.

Dank dieser fundierten Ausbildung ist für dich nichts weiter dabei, mit den bunten Figuren aus Kunststoff plus einem 3-D-Modell oder einem spielbrettartigen Plan reale Situationen nachzustellen und ganze Serviceketten zu durchlaufen.

Unschlagbar simpel und unaufwändig kannst du so verschiedene Szenarien durchspielen, Schwachstellen entdecken und deine Planung sofort entsprechend überarbeiten.

Diese Methode ist entfernt mit systemischen Aufstellungen verwandt, die du vielleicht vom Coaching im Organisationszusammenhang in Form des Systembretts kennst. Die Figuren auf dem Plan oder im Modell sind dabei Stellvertreter – sozusagen ganz und gar vordigitale Avatare – in deren Wahrnehmen und Empfinden du dich als Desktop-SpaziergängerIn leicht hineinversetzen kannst. Ähnlich leicht (und empfehlenswert!) fällt es dir dabei auch, Perspektiven und Standorte im Spiel zu verändern, um den eigenen Blickwinkel auch in der Dienstleistungsrealität zu erweitern.



Material: eine Tischvorlage von dem Objekt, Gelände, ... das du testen willst. Z.B. einen Grundriss, Bauplan eines Objektes, ein (vergrößerter) Ortsplan, Lego-Figuren oder ähnliches, mit denen du dich am Plan bewegst.

Zeitbedarf: eine Lehreinheit.

G

H

Holistic – the Big Picture

Mindset

Service DesignerInnen verstehen jede einzelne Komponente einer Dienstleistung – sei sie materiell oder immateriell – als Pixel in einem großen Gesamtbild. Dieses Gesamtbild zeigt ein rundes und stimmiges Serviceangebot. Den KundInnen stellt es sich als positives und harmonisches Erlebnis dar; dem Unternehmen hinter der Dienstleistung als effizientes, profitables und unverwechselbares Angebot.

Insofern ist die Darstellung der gesamten → Customer Journey (zur Erinnerung: vor – während – nach der Dienstleistung) eine aussagekräftige Methode, um alle Beteiligten in den Facetten dieses großen Bildes zu sehen.

H

How might we...?

Die Frage hat sich unter Service DesignerInnen schon so etabliert, dass wir sie an dieser Stelle auch auf Englisch stellen. Natürlich heißt sie nicht mehr und weniger „Wie können wir ...“ – die Gretchenfrage für die Klärung der Aufgabenstellung zur Ideenfindung. Z.B. beim → Brainstorming.

Nach der ausführlichen → Exploration beginne mit den Insight-Statements. Versuche, sie als Fragen neu zu formulieren, indem du am Anfang "Wie können wir" hinzufügst. Das Ziel ist es, Möglichkeiten für Designaufgaben zu finden. Wichtig dabei ist, dass diese Fragestellung ein Stück weit vom Auftrag abweichen kann, denn du hast mittlerweile ja schon deutlich mehr Erkenntnisse als am Anfang des Projektes.

Die Fragestellung „Wie können wir _____“ hilft dir also beim Fokussieren. Die „hohe Kunst“ dieser Fragestellung ist, diese nicht zu weit zu fassen. Was kannst du dir darunter vorstellen? Zu weit: „wie können wir die Welt verändern?“

Wie geht's Schritt für Schritt?

- 1) Wie können wir _____
füge das Statement aus den Insights ein
- 2) Für wen _____ hab immer deine Persona(s) im Blickfeld
- 3) Warum? _____ welches Bedürfnis/Problem soll behoben werden

Material: A4 Papier, Stifte, Zeitmesser

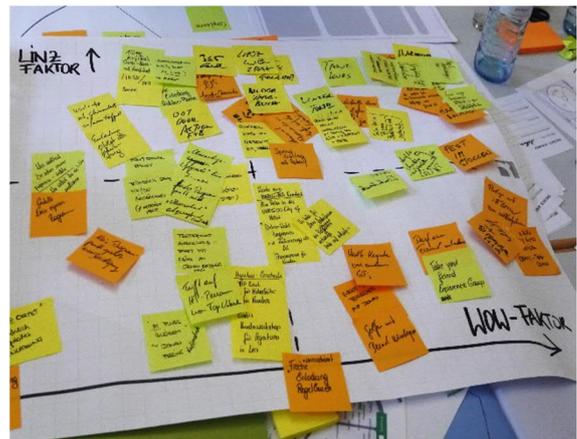
Zeitbedarf: 30 Minuten

|

Ideenmatrix

Kreation

Was tun mit den unendlich vielen Ideen die in der ersten Phase des Projektes gewonnen werden? Wie immer bringt Service Design zum richtigen Zeitpunkt Struktur in die Vielfalt. Wir schlagen dir vor, die Selektion in zwei Schritten anzugehen. Mit einer x /y Matrix machst du dir zuerst Gedanken zu den zwei wichtigsten Parameter deiner Aufgabenstellung machen. Die Achsen überträgst du auf ein Flipchart. Als Vorschlag für die Achsen bieten sich z.B. Mehrwert für die Zielgruppe/→ Persona und Umsetzbarkeit an.



Dann diskutiert ihr in der Gruppe alle vorhandenen Ideen und entscheidet, wo sie realistischer Weise auf den Achsen Platz finden. Auf diese Weise siehst du schlussendlich im rechten oberen Quadranten deine hoffnungsvollsten Kandidaten für die Produktentwicklung. Lass die anderen Post-it jedoch nicht unter den Tisch fallen. Vielleicht ist bloß jetzt noch nicht ihre große Stunde gekommen ...

Material: 1 Flipchart pro Gruppe, Flipchart Stifte, Post-it

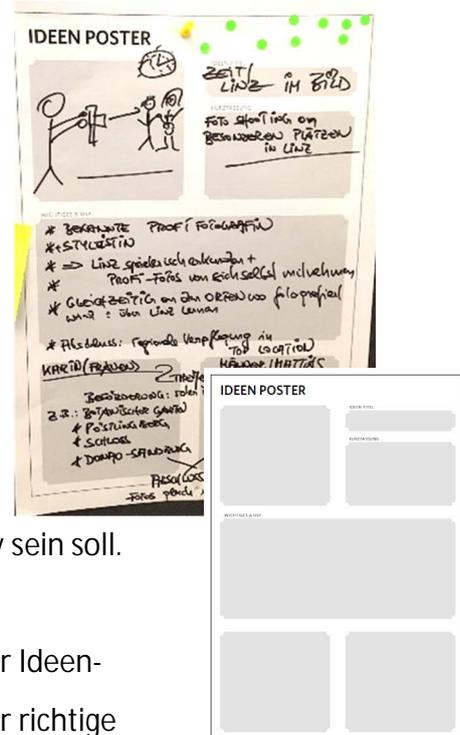
Zeitdauer: 20 Minuten

Ideen Poster

(rapid) Prototyping

Eine präsentable Form von ersten Ideen ist die halbe Miete. Also schnapp dir das Ideenposter. Kopiert oder selbst gezeichnet, egal. Hauptsache die Inhalte stimmen.

Sehr fein bietet sich das Poster nach der → Ideenmatrix an um die WOW-Momente in erste kleine Prototypen zu verwandeln. Was braucht's: Titel, Kurzfassung à la Untertitel von einem Zeitungsartikel und dann eine prägnante Beschreibung der Umsetzung. Hab dabei auch immer die → Persona im Auge, für die das Produkt attraktiv sein soll.



Was tut der schlaue Service Designer nach Fertigstellung der Ideen-Poster? Logisch! Feedback bei der Zielgruppe holen. Ist's der richtige Dreh oder gibt's gar noch weitere Inputs > rechne immer mit dem Schönen! Wie wär's, alles auf einem → Marktplatz zu präsentieren?

Material: Faserstifte, A3 Papier bzw. Vorlagen, pro Gruppe mindestens 6 Poster
Zeitbedarf: 15 – 20 Minuten

Interview

Exploration

Was KonsumentInnen von deiner Dienstleistung oder deinem Produkt halten kannst du klassischerweise im Interview, am Telefon, im Chat oder per Mail erfragen. Wie und wozu deine GesprächspartnerInnen dein Angebot aber tatsächlich nutzen, erfährst du nur, wenn du wirklich dabei bist. Mit einem Heißluftfön kann man ebensogut nasses Haupthaar trocknen wie Tischtennisbälle in der Luft tanzen lassen. Abstrakter gesehen kommt es darauf

an, die AnwenderInnen im tatsächlichen Nutzungskontext beobachten. Also nachzuvollziehen, wie und wozu der Fön nun wirklich gebraucht wird.

Unterhalte dich unter vier Augen eingehend mit deinen KundInnen, während sie dein Produkt benutzen, und schon hast du das gute alte Tiefeninterview zum kontextuellen Interview erweitert. Stelle dabei im Sinne des großen Managementschriftgelehrten Peter Drucker direkt oder indirekt die Frage nach den wahren Motiven deiner KundInnen. Denn wie Drucker pointiert festgestellt hat, kaufen Menschen nie ein Produkt. Sondern sie kaufen stets einen bestimmten Nutzen, den sie dem Produkt zutrauen: „What a customer buys and considers value is never a product. It is always a utility, that is, what a product does for him.“

Um welchen Nutzen es dabei geht, ist oft nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Auch, weil sich ein Nutzen gerne mit anderen verbindet. Wer einen Bohrer kauft, kauft mit hoher Wahrscheinlichkeit den Nutzen, jederzeit ein Loch in die Wohnzimmerwand fabrizieren zu können. Möglicherweise mit der Absicht, darin einen Dübel für eine Halterung zu versenken, an der dann ein teures Bild zu hängen kommt. Letzteres in der Erwartung, damit Gäste beeindrucken zu können und sich last but not least selbst eine Freude zu machen.

All das sind Nutzen, die ein Bohrerkauf aus KundInnensicht stiftet. Gehst du all diesen verschiedenen Motiven nach, kommst du darauf, wo es etwaige Probleme = Verbesserungspotenzial gibt.

Mach dir vorab einen Plan, was du von deinen Interview-Partnern wissen willst. Überfordere sie nicht mit zu vielen Fragen. Weniger ist in diesem Fall ganz sicher mehr – gib die Möglichkeit in aller Ausführlichkeit zu antworten. Wie in vielen Bereichen hat auch hier die 20 / 80 Regel seine Richtigkeit: 20 % Fragen stellen > 80 % zuhören. Hilfreich ist es immer, wenn du mit einer zweiten Person unterwegs bist. Eine Person kann sich auf das Fragen, Zuhören, Verstehen und Nachfragen konzentrieren. Die zweite dokumentiert (mit Kamera oder schreibend) mit auch nichts vergessen wird.

Lass deine Interview-Partner zu Stars werden und von sich, ihren Wünschen, Ängsten, Vorstellungen, Erfahrungen berichten. Du wirst staunen, wie hilfreich diese Erkenntnisse später für die Kreationsphase sein werden.

Material: Aufnahmegerät (z.B. Handy), Kamera, Stift und Notizblock, Gesprächsleitfaden
Zeitaufwand pro Interview: zwischen 10 und 30 Minuten

M

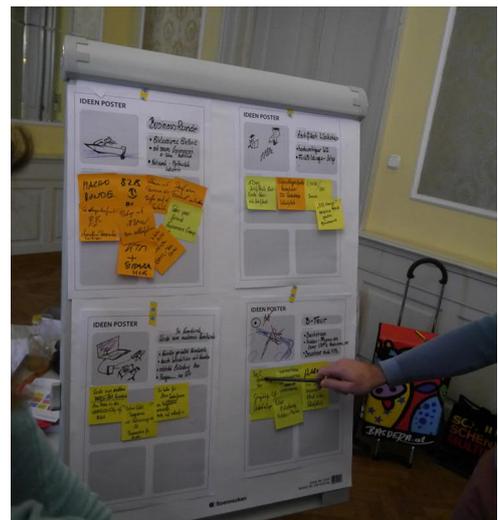
Marktplatz

Prototyping

Die beste Idee ist für Nichts, wenn sie das Bedürfnis der Zielgruppe nicht trifft. Deswegen greifen wir auf ein historisch höchst bewährtes Format zurück: den Marktplatz. Was passiert dort? Es werden Waren aller Art angepriesen, Besucher schlendern durch, sind begeistert, gelangweilt, ... sagen was sie suchen oder am liebsten hätten. Im besten Fall kaufen sie.

Wie funktioniert das nun für unseren Workshop?

Du hast Ideen die du auf „Resonanz“ in der Zielgruppe hinterfragen willst, dann bauen wir Marktständen nach. In unserem Fall nehmen wir Flipcharts oder Wände, kleben die → Ideenposter drauf und schon ist der persönliche Marktstand fertig. Aus eurer Gruppe wählt ihr einen Sprecher, eine Sprecherin – also Marktstandler. Alle anderen machen sich auf den Weg und besuchen die weiteren Stände, wo es vor Ideen ja genauso gesprudelt hat. Hört aufmerksam zu, stellt Verständnisfragen, gebt Anregungen, was die Idee noch viel besser machen könnte. Um zu fokussieren, bewertet die präsentierten Ideen pro Marktstand mit Punkten.



Material: Flipcharts / Wände zum Aufkleben der Ideen(poster), Malerkrepp und/oder Klebeband, Klebepunkte zum Bewerten der Ideen

Zeitbedarf: eine Lehreinheit

Mock-up

Prototyping

Mokier dich nicht über ein Mock-up – es will ja gar nicht mehr sein als bloß ein relativ maßstabgetreu gefertigtes Modell oder gar die täuschend echt gemachte Attrappe etwa eines Produktes. Wenn es dem Mock-up nur darum getan ist, etwas 1:1 zu veranschaulichen, funktioniert es gar nicht. Mangelnde Funktionalität darfst du ihm im Gegensatz zum → Prototyp also nicht vorwerfen. Von letzterem kannst du mit Fug und Recht erwarten, dass er nicht nur echt aussieht, sondern auch tatsächlich funktioniert.



© NN Group



Global Service Jam 2014, Linz © F. Voggeneder

Materialbedarf: Stifte, Papier, Pappe, Stoffe, Kleberollen, ... alles was das Bastlerherz begehrt. Ein wahrer Fundus sind manchmal sogar die Altpapier-Tonnen mit Pappe und Schachteln ...

Zeitbedarf: eine Lehreinheit

Moodboard

Exploration

Nur schwerlich kann der Werbe- und Designbranche eine ausgeprägte Neigung zum vielleicht schon etwas angejahrnten, doch häufig höchst anmutigen Sprachgebrauch von anno dazumal nachgesagt werden. Eine Ausnahme macht das außerhalb besagter Branche schon fast ausgestorbene Wort „Anmutung“. Wie mutet dich das Wort „Anmutung“ an? Kann man es auch Branchenfremden noch zumuten?

Mit „Anmutung“ wird im werblich-designerischen Zusammenhang die schwer fassbare emotionale Wirkung eines Bildes oder einer Form bezeichnet. Atmosphäre und Stimmung (auf Englisch: Moods) sind die „Anmutungsqualitäten“ einer Sache.

Auf dem Moodboard kannst du solange assoziative Einzelbilder und Textelemente zu den atmosphärischen Detailspekten eines Services oder Produkts kombinieren, bis der Gesamteindruck stimmt.

Entscheidend sind weder Vollständigkeit noch Besonderheiten von Details, sondern die unmittelbare, intuitive Wirkung auf den Betrachter.

Im untenstehenden Beispiel wurden Urlaubsgäste nach ihrem Traumurlaub in den Bergen befragt und gebeten, es zu visualisieren.



Materialbedarf: für jede Gruppe und Aufgabenstellung ein Flipchart bzw. Pinnwandpapier, Prospekte, Zeitschriften, Magazine, ... Scheren, Kleber, Tixo, Flipchart-Stifte

Zeitbedarf: eine Lehreinheit

P

Painpoint

Exploration

Autsch. Nicht immer ist schön anzuschauen, was die anhand einer → Customer Experience Map betriebene Analyse einer Dienstleistung so alles zu Tage fördert. Denn wenn es sich um die Neugestaltung einer bereits angebotenen Dienstleistung handelt, wirst du aller Wahrscheinlichkeit nach auch weniger Erfreuliches entdecken. Nämlich Schwachpunkte und Problemstellen, die sogenannten Painpoints.

Painpoints aufzuspüren ist nicht immer schmeichelhaft, aber der unerlässliche erste Schritt zur Verbesserung. Es ist wie beim Zahnarzt: Manchmal muss es weh tun, damit nachher wieder alles gut ist. Sei ehrlich und sei mutig. Und zwar, indem du ganz bewusst jene Painpoints in deinem Serviceprozess eruerst, an denen du in punkto Servicequalität und KundInnen Glück noch Luft nach oben hast.

Dazu möchte ich dir den Ausspruch von Bill Gates nicht vorenthalten:

„Die unglücklichsten Kunden sind die besten Lernquellen.“

Geh offen auf sie zu ...

Persona

Exploration

Und für wen tust du das alles? Wenn du an einem neuen Angebot arbeitest, kommst du um eine Antwort auf diese Frage nicht herum. Eine möglichst genaue Vorstellung von den künftigen KundInnen hilft klarerweise dabei, ein erfolgreiches (weil gefragtes) Produkt zu entwickeln.

Als fiktives Profil von Menschen oder Gruppen unterstützt dich die Persona dabei. Aus gemeinsamen Charaktereigenschaften, Motiven, Werten und Interessen kannst du eine

repräsentative Einheit bilden, die viel stärker ins Detail geht als die klassische Segmentierung von Zielgruppen nach demografischen Merkmalen.

The template is titled "Persona" and includes the following sections:

- A large speech bubble for a quote.
- A placeholder for a photo.
- Text boxes for "Interessen, Freizeitgestaltung" and "Bedürfnisse, Erwartungen, Wünsche, Ziele".
- A section for demographic and personal information with labels: "Name", "Alter", "Beruf", "Lebenssituation, Umfeld", and "Persönlichkeit".

Praktische Vorlage und vieles mehr unter www.thinking.designismakingsense.de

Vorgehensweise: ihr könnt einerseits dieses fiktive Profil in der Gruppe gemeinsam diskutieren. Oder auch eine Person aus eurem Team in die Rolle der Persona schlüpfen lassen und intuitiv auf eure Fragen antworten lassen.



Materialbedarf: A 4 Vorlagen, schwarze Festerstifte, untenstehende Vorlage findest du unter www.thinking.designismakingsense.de

Zeitbedarf: pro Persona ½ Lehreinheit

Prototyping

Prototyping

Es gibt bestimmt leichtere Jobs als ein Prototyp zu sein. Denn ständig unter Beobachtung zu stehen, in einem fort beurteilt und verbessert zu werden – das muss man erst einmal aushalten. Prototypen eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung müssen sich beim Test in einer „realitätsnahen Situation“ bewähren. In einem Paralleluniversum also, das schon verdächtige Ähnlichkeit mit der Wirtschaftswirklichkeit aufweist.

Die Aufmerksamkeit der Service DesignerInnen liegt dabei auf den Wirkungen aller möglichen äußeren Einflussfaktoren, die sich beim Test zeigen – auch solcher, die man noch nicht ausreichend bedacht hatte oder die tatsächlich unvorhersehbar waren.



Vorbereitende Arbeiten für die Prototypen und Usability Test beim Global Service Jam 2014, Linz © F. Voggenender

S

Service Safari

Exploration

Zur Methode der Service Safari greifst du am besten in der Phase der Exploration (siehe: → Ablauf). Die Safari ist ein bewährter Klassiker der Feldforschung. Sie führt dich bzw. deinen Testkunden oder deine Testkundin direkt an den Servicepoint, an dem du bewusst auf die gebotene Servicequalität achtest. Du kannst unmittelbar Feedback geben, Notizen machen und selbstverständlich auch Videos drehen und Fotos schießen. Was wäre eine echte Safari

ohne Kamera? Nur wenn du selbst Kunde oder Kundin bist, wirst du verstehen, wie Dienstleistungen aus KundInnensicht wahrgenommen werden und funktionieren.

Materialbedarf: Block zum Notizen machen, Kamera, Stift

Zeitbedarf: für Service Safari per se schwer einschätzbar > das hängt von der Aufgabenstellung ab. Für das gemeinsame Auswerten 1 – 2 Lehreinheiten, je nach Umfang der Safari und der gesammelten Daten.

Service Staging

Prototyping

Bühne frei! Service Staging ist Lagentheater für Service DesignerInnen, die in wirklichkeitsnahen Schauspielszenarien KundInnen und andere ProtagonistInnen aus dem Umfeld der Serviceleistung spielen. Das ist oft so lustig wie es klingt und bringt sehr wirkungsvoll zu Bewusstsein, was sich bei den Planspielen auf Papier meist gar nicht zeigt: die emotionalen, haptischen und kinästhetisch-motorischen Aspekte eines Serviceerlebnisses. Auch MitarbeiterInnen sind geeignete DarstellerInnen, die besonders von dieser Erfahrung profitieren.

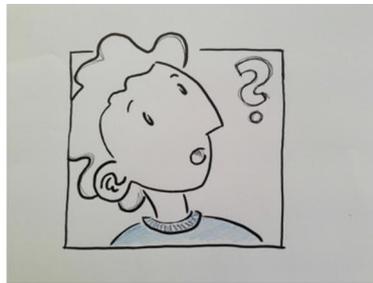
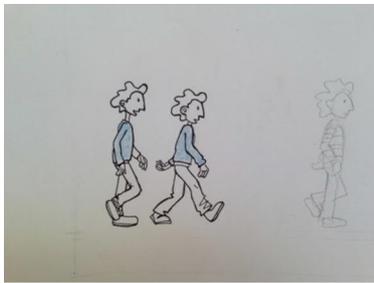
Material: alles, was die Bastelkiste hergibt oder manchmal wird auch gar nichts gebraucht, weil die Bühne auf Flipcharts gezeichnet wird.

Zeitbedarf für Drehbuch (Vorbereitung) und Staging (Umsetzung): 2 Lehreinheiten

Storyboard

Prototyping

Du kannst eine Dienstleistung entweder als Servicekette aufdröseln (und wieder zusammensetzen) oder – noch unterhaltsamer – als Geschichte erzählen. Weil ein Bild mehr als die sprichwörtlichen 1.000 Worte sagt, ist ein Storyboard das ideale Erzählformat. Visualisiere den Ablauf einer Dienstleistung Punkt für Punkt wie bei einem Cartoon in Einzelbildern. So machst du Serviceerfahrungen sichtbar und für den Designprozess nutzbar. Wenn du lieber schreibst als zeichnest: versuche es mit Storytelling, bei dem du die Geschichte deines Produktes, der Dienstleistung erzählst.



Vienna Service Design Jam 2013, Projekt www.urbanfriday.com

Materialbedarf: Papier und Zeichenmaterial

Zeitbedarf: eine Lehreinheit

T

Touchpoint

Exploration

Touché! Im Lauf einer Kundenreise (→ Customer Journey) sind Touchpoints all jene Schnittstellen oder Kontaktpunkte, an denen KundInnen direkt mit einem Serviceanbieter zu tun haben. In der Regel sind ihnen bereits vor Antritt der Kundenreise Touchpoints vorangegangen: Informationen in Social Media, Internet, Zeitungen oder persönliche Kontakte. Eben dort liegen häufig auch die Kundenkontaktpunkte nach erbrachter bzw. in Anspruch genommener Dienstleistung.

U

User-centered Design

Mindset

Wenn du den Kunden in den Mittelpunkt deiner Serviceüberlegungen stellst, praktizierst du bereits Service Design. An den NutzerInnen orientiert zu denken und zu gestalten führt zu Produkten und Dienstleistungen mit hohem Gebrauchswert – und heißt auf Englisch User-Centered Design. Vertiefe dich in die Motive, Wünschen und Nutzungsgewohnheiten deiner Gäste und KundInnen – du bist auf dem richtigen Weg.



V

Visualisierung

Nichts gegen Buchstaben: auch im Service Design ginge nichts ohne diese praktischen Symbole. Doch Services gestalten heißt über schnelles Notieren und Tippen hinaus auch schnelles Scribbeln. Schreiben bringt deine linke und Zeichnen deine rechte Gehirnhälfte in Schwung. Warum nur das halbe Hirn nutzen, wenn du doch ein ganzes hast?

Genieß die Arbeit, zapf deine kreative Ader an und kritzle nach Herzenslust auf Flipcharts, Packpapier und Post-it-Blöcken. Was du zeichnest, muss lediglich deine Einfälle abbilden und nicht perfekt sein. Entspann dich! Du bist ja nicht beim Aktzeichnen an der Akademie, sondern Service DesignerIn im Dienst. Und dafür brauchst du jederzeit Zugriff auf Papier, Post-it und bunte Stifte.

Post-it sind beim Visualisieren super hilfreich und helfen dir beim Gedanken sortieren bzw. wieder und wieder neu strukturieren. Abgesehen davon bringen sie Farbe in deine Arbeitswelt.

Zwei Kleinigkeiten bei der Handhabung:
je heller die Farbe des Post-it, desto besser ist der Kontrast mit der schwarzen Schrift.



Ein Post-it soll auch von deinen MitstreiterInnen gelesen werden können. Schau auf das richtige Schreibgerät und ... du ahnst es: „die beste Idee ist nichts wert wenn man sie nicht lesen kann.“



W

Websites

www.thisisservicedesignthinking.com

www.servicedesign-linz.at

www.smaply.com

www.businessmodelgeneration.com

www.designingcx.com

www.tinking.designismakingsense.de

www.planet.globalservicejam.org

Software für Analyse und ethnografische Datensammlung

Manchmal, aber nicht immer, sind Flipcharts, Stifte und Post it die beste Lösung. Von Zeit zu Zeit ist zur Darstellung von Prozessen auch Power Point und Excel hilfreich. Es wird dich nicht überraschen, dass es für alle Phasen des Service Design Prozesses auch schon hilfreiche Software gibt. Du findest folgend eine Auflistung von Anbietern (ohne Wertung von unserer Seite). Bitte bedenke vor Einsatz einer Software mit Kunden, dass nicht jeder alles installieren kann/darf/will. Vielleicht dann doch wieder Stifte ...

www.experiencefellow.com

www.ethosapp.com

www.contextmapp.com

Software mit fertigen Vorlagen

www.smaply.com

www.canvanizer.com

www.creately.com

www.cacoo.com

www.featuremap.com

www.mylovelycarts.com

www.app.rapid-modeler.de

www.touchpint-dashboard.com

Software um Mock ups zu designen

www.wideo.co

www.videoscribe.co

www.powtoon.com

www.goanmate.com

www.pixate.com

www.moqups.com

www.gomockingbird.com

www.invisionapp.com

www.balsamiq.com

www.axure.com

Zum Abschluss

Dieser Text hat sich nicht selbst geschrieben, sondern stammt (Achtung: → Service Evidenz) von Sylvia Prunthaller und Katharina Ehrenmüller.

Melde dich einfach bei uns, wenn du noch Fragen oder Anregungen hast. Auch wenn das Handbuch schlicht und einfach bei dir Gefallen findet! Wir stehen auf und zu → Co-Kreation! Kontakt: sylvia.prunthaller@gmx.at, ehrenmueller@neadesign.at

Bei den Bildern findest du die Quellenangaben und Websites, die geholfen haben, das kleine Wörterbuch nach Art der Service DesignerInnen zu visualisieren.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an die Community der Service Designerinnen. Bilder auf Seite 1, 2 und 37 von Shutterstock.

Alle Grafiken und Bilder ohne Quellenangabe sind ganz im Sinne von Creative Commons unter Nennung Sylvia Prunthaller frei zu verwenden.

