

Service Design

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den westlichen Industrienationen haben sich in den vergangenen drei Jahrzehnten gravierend verändert, der Wandel von der Produktions- zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft hat sich zweifelsohne vollzogen. Der Dienstleistungsanteil am Bruttoinlandsprodukt liegt zwischen 60% und 70%, Unternehmensgründungen und neue Arbeitsplätze sind fast ausschließlich im tertiären Sektor angesiedelt.

Mit dieser rasanten Entwicklung des einst eher vernachlässigten Sektors sind neue Herausforderungen entstanden. In der Vergangenheit wurden Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen primär in der produzierenden Industrie getätigt. Produktionsmittel und -prozesse wurden optimiert, Produkte wurden innoviert, in Marktforschung, Marketing und das Design von Produkten wird mit Selbstverständlichkeit investiert. Für die Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistung dagegen wurden weder eigenständige Methoden entwickelt, es gibt keine Tradition einer Dienstleistungsforschung, das Marketing von Dienstleistungen ist erst in den 70er Jahren in den USA als eigenständiges Thema entdeckt und behandelt wurden und Service Design gab es bis Anfang der 90er Jahre noch nicht einmal als Begriff.

Unter dem Druck eines sich rasch wandelnden Marktes sind jedoch inzwischen beachtliche Entwicklungen zu verzeichnen. Service Engineering versucht sich als Disziplin an Hochschulen und in der Praxis zu verankern, Service Management ist als Ausbildungsgang an Business Hochschulen keine Seltenheit, Service Marketing hat sich international etabliert und das bei seiner erstmaligen Integration als Lehrgebiet in die Designausbildung Anfang der 90er Jahre noch als exotisch belächelte Service Design hat sich in Lehre, Forschung und Praxis international aufgestellt.

Was konkret ist nun Service Design? Service Design gestaltet Funktionalität und Form von Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden. So werden Service Interfaces für immaterielle Produkte gestaltet, die aus der Sicht der Kunden nützlich, nutzbar und begehrenswert sind, aus der Sicht der Anbieter effektiv, effizient und anders. Der Service Designer visualisiert, formuliert und choreografiert Lösungen, die es heute noch nicht gibt, er beobachtet und interpretiert Bedürfnisse und Verhaltensweisen und transformiert sie in mögliche zukünftige Dienstleistungen.¹ Dabei kommen explorierende, generierende und evaluierende Designansätze gleichermaßen zur Anwendung, die Neugestaltung bestehender Dienstleistungen ist genauso Herausforderung im Service Design wie die Entwicklung innovativer Services. Mit dieser Positionierung steht Service Design in der Tradition von Produkt- und Interface Design und ermöglicht den Transfer von bewährten analytischen und gestaltenden Designmethoden in die Welt der Dienstleistung. Insbesondere zu den aus

¹ Manifesto des International Service Design Networks, 2005

dem Interface Design hervorgegangenen Disziplinen Interaction und Experience Design bestehen enge Verbindungen. Auch wenn diese Disziplinen noch vorrangig an der Gestaltung von Mensch Maschine Schnittstellen ausgerichtet sind, haben sich in der theoretischen und der methodischen Entwicklung Parallelen aufgetan bei der Suche nach den Faktoren, die in der Gestaltung von Erfahrung zu berücksichtigen und zu beeinflussen sind, wobei eben nicht die Erfahrung gestaltet werden kann, sondern nur die Bedingungen, die zu einer Erfahrung führen.

In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung einer Formsprache der Dienstleistung – in Anlehnung an die Semantik der Produktsprache, eines der spannenden Arbeitsfelder in Forschung und Praxis,² denn eine Formsprache der Dienstleistung könnte eben den Hintergrund für eine systematische Schaffung von Bedingungen sein, die Service Erfahrungen gestaltbar machen. Eine Formsprache des Dienens sollte Service Designerinnen befähigen, Interaktionen, Räume und Prozesse auf der Grundlage einer abgesicherten Wissensbasis über Wirkungszusammenhänge zu gestalten.

Der User Centered Approach, der in den 90er Jahren im Interaction Design in den Vordergrund rückte und in der Entwicklung von Methoden wie der Persona Creation mündete, ist einer der Ansätze, die im Service Design eine Weiterentwicklung und konsequente Anwendung in der Gestaltung von Mensch-Mensch und Mensch-Artefakt Interaktionen findet. Die Kundenperspektive als den zentralen Ausgangspunkt der Gestaltung zu nehmen, stellt viele Usancen in Dienstleistungsunternehmen auf den Kopf und eröffnet Fragen nach wirklich innovativen und kundenzentrierten, flexiblen und dynamischen Organisationsstrukturen und -prozessen.

Das in der Dienstleistungsforschung inzwischen verankerte Verständnis von Produkt-Dienstleistungseinheiten führt in besonderer Weise dazu, dass im Service Design die disziplinenübergreifende Vernetzung von Kompetenzen, die an sich schon ein Kennzeichen von Designprozessen ist, eine ganz zentrale Rolle spielt. Geht es doch immer um die gleichzeitige Gestaltung immaterieller und materieller Aspekte der Dienstleistung, geht es um Mensch-Mensch und Mensch-Maschine Schnittstellen, geht es um die Integration neuer Technologien zugunsten einer intelligenten und kundenorientierten Standardisierung und zugleich um die Gestaltung eines Erlebnisses, in dem Funktionalität und Emotionalität gleichermaßen berücksichtigt werden – Herausforderungen, die idealer Weise in interdisziplinären Designteams gelöst werden.

Kann im Service Design also einerseits an theoretische und methodische Kompetenzen etablierter Design Disziplinen angeknüpft werden, so eröffnen sich andererseits neue Fragestellungen. Wie können servicespezifische Methoden wie das im Service Marketing entstandene Service Blueprinting weiterentwickelt und als Gestaltungswerkzeug optimiert werden. Das Erstellen von „Service-Blaupausen“ war

² Forschungsprojekt „Gesten des Dienens“, www.sedes-research.de

sicherlich ein erster wichtiger Schritt, um den immateriellen Service überhaupt als Gegenstand der Gestaltung visuell greifbar zu machen. Allerdings blieb diese Methode doch sehr in der Darstellung von Prozessen in Form von Flussdiagrammen verankert und es blieb die Frage offen, wie die emotionale Dimension der Interaktion von Kunden mit diesen Prozessen und mit den Kontaktpunkten in einen Gestaltungsprozess systematisch integrierbar sein würde.

Aus dieser Fragestellung hat sich die Customer Journey, die „Kundenreise“ als eine Methode entwickelt, mit der im Service Design der vollständige Konsumprozess einer Dienstleistung mit seinen emotionalen, materiellen und prozessualen Komponenten erfasst und veranschaulicht werden kann – und somit zum Gegenstand der Modellierung gemacht wird.

Innerhalb der „Kundenreise“ sind die Touchpoints, also die Kontaktpunkte, wesentliche Anker. Die Analyse bestehender Dienstleistungen stellt die Frage, ob die Kontaktpunkte richtig gesetzt sind. Entsteht ein dramaturgisch wirkungsvoller Rhythmus? Sind die konkreten visuellen, olfaktorischen, akustischen und taktilen Evidenzen geeignet, den immateriellen Service für den Kunden begreifbar und erlebbar zu machen. So ist die Gestaltung von Service Evidenzen ein eigenständiger Schwerpunkt im Service Design, der sich der Materialisierung des Immateriellen in wahrnehmbaren Dimensionen widmet.

Alle Ansätze für Redesign und für Innovation von Services sind im Rahmen der Service Modellierung mit Designkompetenzen im Prototyping hervorragend ergänzt. Service Prototypen sind für den gesamten Prozess der Ideenentwicklung und der Entscheidungsfindung außerordentlich wichtige Hilfsmittel. Storyboards visualisieren den neu gestalteten Service Prozess aus der Perspektive der Kunden und helfen, die ganzheitliche Betrachtung von Drehbüchern, Rollen, Kulissen und Requisiten ins Bild zu setzen. Mock Ups machen mit wenig Aufwand deutlich, wo gestaltende Eingriffe in die Service Performance, also in Leistung und Aufführung möglich sind. Service Enacting, also das bühnenanaloge in Szene setzen von Service Interaktionen, ist als Methode der Service Gestaltung eine neue Form des Rapid Prototyping – über das Agieren von Service Situationen wird im Design Prozess sehr schnell deutlich, in welche Richtung weitere Modellierungen entwickelt werden müssen.

Bei der Entwicklung innovativer Ansätze und Methoden sind die Darstellenden Künste ein Feld, in dem in aktuellen Forschungsprojekten nach Potentialen des Konzepttransfers und nach Inspirationen für innovative Organisations-, Notations- und Kommunikationsformen gesucht wird. Sichtweisen und Vorgehensweisen aus den Darstellenden Künsten haben sich schon sehr früh in der Gestaltung von Dienstleistungen bewährt. So ist die Front Stage –Back Stage Metapher ein hilfreiches Modell für die Gestaltung, denn in der Bühnen Metapher entsteht die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht auf das Service System, die Notwendigkeit, Prozesse, Orte, Requisiten und Akteure aus einem Guss zu gestalten. Das Storyboarding ist als Methode

für die Entwicklung von Dienstleistungen ebenso eine inzwischen schon etablierte Methode, denn es unterstützt in hervorragender Weise die prozesshafte Erzählstruktur aus dem Erleben der Kunden heraus zu denken und zu visualisieren. Nun stellt sich die Frage, ob in dem Prozess von der Idee zur Performance in den Darstellenden Künsten nicht noch sehr viel mehr Impulse stecken, die für die eigenständige Gestaltung von Dienstleistungen wertvoll und fruchtbar wären.

Service Design ist eine sehr schnell wachsende Disziplin, die inzwischen auf einer profunden theoretischen und methodischen Basis aufsetzt und die sich in Forschung, Lehre und Beratung inzwischen international etabliert hat. Es ist aber auch noch immer eine junge Disziplin, in der noch viele spannende Forschungsfragen verborgen sind und die weiterhin zum Aufbruch in unerforschte Bereiche und zu spannenden Experimenten einlädt.