

Dass Kunst und Design nicht auseinandergedacht werden müssen, hat die Auseinandersetzung mit der Frage nach der Relevanz der darstellenden Künste für Service Design Prozesse bereits deutlich gezeigt. Die vorliegende Abschlussarbeit ist daher die konsequente Fortführung dieser Untersuchung, indem sie sich detailliert mit der Kunstform des Tanzes und der in ihr enthaltenen Choreografie auseinandersetzt. Dabei steht die Suche nach der Rolle des Service Choreografen im Mittelpunkt dieser Auseinandersetzung. Diese Arbeit versucht daher weder ein bestehendes Bild mit einem neuen zu ersetzen, noch es gegen ein anderes abzuwägen. Diese Arbeit ist eine Einladung zu einem Perspektivenwechsel, der die Neugierde und Experimentierfreudigkeit herausfordert und uns die Möglichkeit gibt die Gestaltung von Service neu zu denken.

Service Design und Choreografie

Tim Schnettker

Service Design und Choreografie

Service Design als choreografische
Gestaltung von Systemen

Service Design als choreografische Gestaltung von Systemen

Dass Kunst und Design nicht auseinandergedacht werden müssen, hat die Auseinandersetzung mit der Frage nach der Relevanz der darstellenden Künste für Service Design Prozesse bereits deutlich gezeigt. Die vorliegende Abschlussarbeit ist daher die konsequente Fortführung dieser Untersuchung, indem sie sich detailliert mit der Kunstform des Tanzes und der in ihr enthaltenen Choreografie auseinandersetzt. Dabei steht die Suche nach der Rolle des Service Choreografen im Mittelpunkt dieser Auseinandersetzung. Diese Arbeit versucht daher weder ein bestehendes Bild mit einem neuen zu ersetzen, noch es gegen ein anderes abzuwägen. Diese Arbeit ist eine Einladung zu einem Perspektivenwechsel, der die Neugierde und Experimentierfreudigkeit herausfordert und uns die Möglichkeit gibt die Gestaltung von Service neu zu denken.

Final Thesis
Bachelor of Integrated Design
Wintersemester 2019/2020
Vorgelegt am 16.01.2020

Choreografie
und
Service Design

KISD
Köln International School of Design
TH Köln, Fakultät 02

Betreuer*in
Prof. Birgit Mager
Service Design

Text und Gestaltung
Tim Schnettker
Matrikel-Nr.: 11109859

Schrift
Times New Roman
Suisse Int'l
Suisse Sign

Versicherung:
Hiermit versichere ich, dass ich die Arbeit selbstständig
angefertigt habe und keine anderen als die angegebenen
Quellen und Hilfsmittel genutzt habe. Zitate habe ich als
solche kenntlich gemacht.

Köln, den 16.01.2020

Tim Schnettker

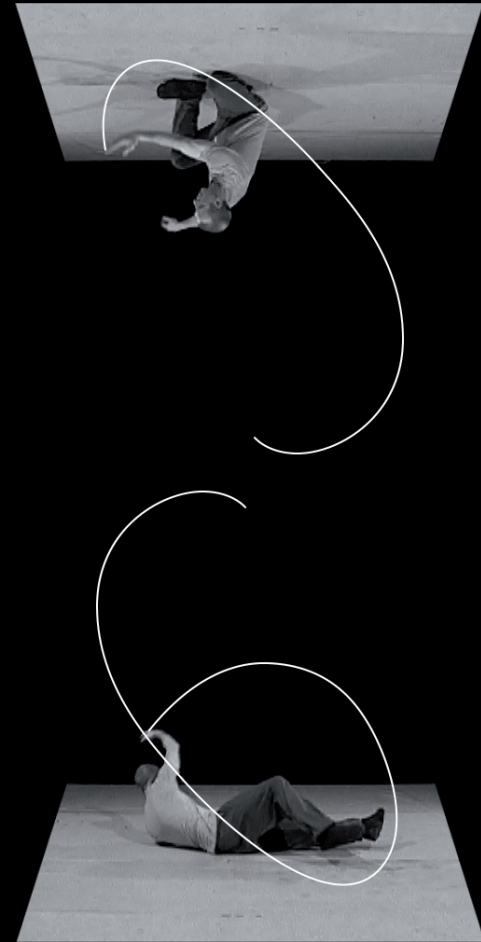
Content

Choreografie Definition und Gedanken					08
Etymologie und Zitate	08				
Exkurs: Choreographie in der Informatik		19			
Der Choreograf im Tanz Ein Rollenbild					32
Field of Influence	32				
Frameworks within a Company		40			
Relation to Dancer/Performer			50		
Interview: Angie Hiesl				57	
Der Service Designer Ein Rollenbild					69
Field of Influence	69				
Frameworks within a Company		72			
Relation to the Project			77		
Interview: Caroline Paulick-Thiel				85	
Der Service Choreograf Ein erweitertes Rollenbild					98
Compare	99				
Combine		108			
Define			124		
Bibliografie Nachweise					137

Choreografie

Eine Definition und Einige Gedanken

Der Begriff Choreografie setzt sich aus den beiden altgriechischen Wörtern χορός (Tanz) und γράφειν (schreiben) zusammen und heißt also wörtlich „Tanz schreiben“. Der Begriff Choreografie bezieht sich in seiner ursprünglichen Form auf die Notation (Verschriftlichung) der Bewegungen des Chores auf der Bühne im griechischen Drama. Im Verlauf der Zeit wurde der Begriff ausgeweitet und zunehmend für die Ordnung und Strukturierung von Bewegungsmustern verwendet. Am ehesten assoziiert wird der Begriff mit den darstellenden Künsten in Form der Tanz Choreografie.



»Es ist das Zusammenbringen und das Ordnen von Ideen, es ist das tatsächliche umsetzen in Bewegung, Stillstand und wieder-Bewegung.«

»Choreography is a negotiation with the patterns your body is thinking«

»Sometimes choreography is useful only in as much as we don't notice it.«



»How do you organize something so the organization doesn't become the subject?«



»On the other hand 'choreography' can be a very good subject.«

»My current definition of choreography is this:
'Choreography is about making a choice,
including the choice to make no choice.'«

»Or perhaps choreography is this:
'Arranging objects in the right order
that makes the whole greater than
the sum of the parts.'«



»Or this: 'The meaning or logic that
arrives when you put things next to each
other that accumulates into something
which makes sense for the audience.
This something that accumulates seems
inevitable, almost unarguable. It feels like
a story, even when there is no story.'«



»Choreography is the right person, doing the right material, in the right context.«



»Choreography is taking an idea and worrying it to death.«

»This suggests another possible definition of choreography: 'Choreography is a way to set up a performance that takes care of some of the responsibility for what happens, enough that the performer is free to perform.«



»The question then is: how much choreography do you need?«

Alle Zitate aus: Barrows, J. (2010) Choreographer's Handbook. Außer das erste Zitat auf Seite 8. vgl. Interview / Angie Hiesl.
Abbl. Skills aus William Forsythe's Lectures from Improvisation Technologies. CD-Rom mit Video-Tutorials zum Bewegungssystem.



Choreografie in der Informatik

Ein Exkurs

In der Informatik werden die Begriffe der Choreographie und der Orchestrierung in Bezug auf die Dienstkomposition (Service Composition) verwendet. Sie beziehen sich jeweils auf die Art und Weise, in der Dienste innerhalb einer Softwarearchitektur miteinander verknüpft sind und Informationen austauschen. Ein Service System besteht entweder auf dem Austausch von Informationen basierend auf einer der Arten oder aus einem Hybrid aus beiden.

Den konkreten Unterschied zwischen Orchestrierung und Choreographie kann man anschaulich am Beispiel einer Straßenkreuzung erklären: Orchestrierung entspricht einer Ampelsteuerung zur zentralen Steuerung sämtlicher Fahrzeuge durch Lichtzeichen.



Choreographie entspricht dagegen einem Kreisverkehr ohne zentrale Steuerung. Allgemeine Regeln im Kreisverkehr legen fest, wie Fahrzeuge in den Kreisverkehr einbiegen und diesen dann wieder verlassen.¹ Die Choreografie beschäftigt sich mit der übergeordneten, globalen Struktur, wohingegen die Orchestrierung Teilaspekte klar strukturiert und lokal agiert.

Die Choreographie versucht die Abhängigkeit der einzelnen Dienstkomponenten so gering wie möglich zu halten, um ein modulares und flexibles System zu erhalten, das schnell modifiziert und skaliert werden kann. Das bedeutet, dass bei der Choreographie (englisch: choreography) jeder Dienst seine eigene Aufgabe in der gesamten Komposition beschreibt. Es gibt keinen zentralen Punkt, von dem aus die Korrektheit des Ablaufs sichergestellt und die Aufgabenerfüllung gesteuert wird. Der Fokus liegt auf dem Datenaustausch zwischen den Diensten untereinander. Diese Komposition nennt man auch den *choreographed event-based style*, da die einzelnen Dienstkomponenten auf Events reagieren und nicht auf konkrete Anweisungen eines bestimmten übergeordneten Dienstes. Dem gegenüber steht **die Orchestrierung**. Bei der Orchestrierung läuft die Informationsverarbeitung über einen Knotenpunkt, an dem Informationen zusammengetragen und verarbeitet werden. Jeder Dienst innerhalb der Orchestrierung hat nur eine eingeschränkte Sichtweise (Scope) und kann daher nur für Prozesse innerhalb dieses Bereiches Entscheidungen treffen. Diese Art der Komposition wird als *command-based style* bezeichnet, da es einen zentralen

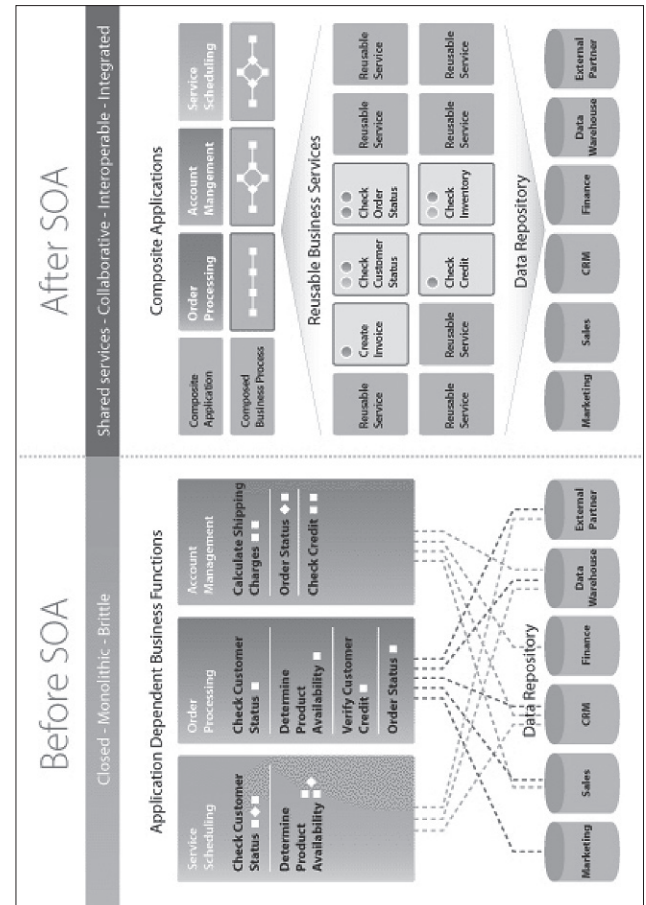
Dirigenten gibt, der Befehle an Teildienste sendet und erst nach Erhalt aller Informationen weitere Anweisungen gibt. Diese Art der Kommunikation hat den Vorteil, dass Prozesse leicht einsehbar sind, da es sich nicht um ein komplexes Netzwerk aus untereinander kommunizierenden Diensten handelt, sondern um eine orchestrierte Einheit. Diese Einheit lässt sich schnell und leicht in bestehende Systeme integrieren, ist jedoch unflexibel bei der Integration in andere Systeme, denn sie agiert mit festgeschriebenen Interaktionsbefehlen, die für jede neue Service-Komposition neu festgelegt werden müssen. Innerhalb der Entwickler-Community ist die Entscheidung zwischen Orchestrierung und Choreographie durch das Aufspalten von großen Serviceapplikationen in Microservice-Systeme aus kleinen Dienstkompositionen, die unabhängig voneinander dem übergeordneten Service dienen, zunehmend diskutiert worden. Die Frage ist besonders relevant in ihrem Bezug zur Software-Architektur.

Service Architecture und Service Oriented Architecture

Software-Architekturen definieren das Grundgerüst einer jeden Anwendung. Wie in der Architektur bezeichnet in der Informatik der Begriff den Bauplan und das Fundament für eine übergeordnetes Ordnungssystem der Informationsvermittlung innerhalb der Software. Der Begriff der Choreografie und der Orchestrierung steht dabei besonders in Verbindung mit der **Service Oriented Architecture**. SOA ist eine Art der Kommunikationsarchitektur innerhalb einer

Softwareanwendung, bei der viele kleine Dienstkomponenten in einem Netzwerk gesammelt und über ein Kommunikationsprotokoll, für andere Anwendungs-komponenten der Software bereitgestellt werden. Die darauf basierende Servicekomposition beschreibt das Zusammenführen vieler kleiner Dienste zu einem großen und folgt der Idee, für Softwarekomponenten, die gleiche Dienste verwenden, nicht immer einen neuen Code schreiben zu müssen, sondern durch das Netzwerk der Dienstkomponenten auf eine Basis zurückgreifen zu können, wodurch Dienste modular zusammengestellt werden können. Wie in der Grafik gut zu erkennen ist, hat dies den Vorteil, dass Servicekomponenten, die die gleichen Informationen aus dem *Data Repository* benötigen, die selben *Reusable Business Services* verwenden. Die Anwendungskomponente *Check Order Status* wird sowohl in dem Prozess des *Order Processing* als auch für das *Account Management* genutzt, ist aber sowohl so generell wie auch so speziell in ihrer Verarbeitung, dass beide Dienstkomponenten damit arbeiten können. Eine Variante der SOA-basierten Softwarearchitektur ist das Microservices Model, in dem eine Softwareanwendung aus einem Netzwerk von **loosely coupled**² [Ann.1] Services besteht. Ähnlich wie in der Grafik geht es darum, viele kleine Servicekomponenten zu einem großen Service zusammenzuführen, ohne starke Abhängigkeiten der Servicekomponenten untereinander-

[Ann.1] In software engineering, coupling is the degree of interdependence between software modules; a measure of how closely connected two routines or modules are; the strength of the relationships between modules.



der zu haben, sodass Komponenten des Service flexibel angepasst werden können. Es entsteht ein dichtes Netzwerk aus Interaktionen, die Informationen austauschen. Jede Servicekomponente muss also mit den anderen Servicekomponenten kollaborieren, um am Ende ein angestrebtes Ergebnis zu erzielen. Der Entwickler Chris Richardson definiert die Funktionsweise eines Microservice folgendermaßen:

»Microservices interaction are commands and queries: Commands are external requests that create, update or delete data. Queries are external requests that simply read data.«³

Die Herausforderung für *loosely coupled Services* innerhalb komplexer Architekturen ist, dass viele Informationen in Queries von verschiedenen Services abgefragt werden müssen und zeitgleich durch Commands Veränderungen in den Databases der einzelnen Services durchgeführt werden müssen. Oftmals liegt die optimale Lösung daher in einer Verbindung von Choreografie und Orchestrierung.



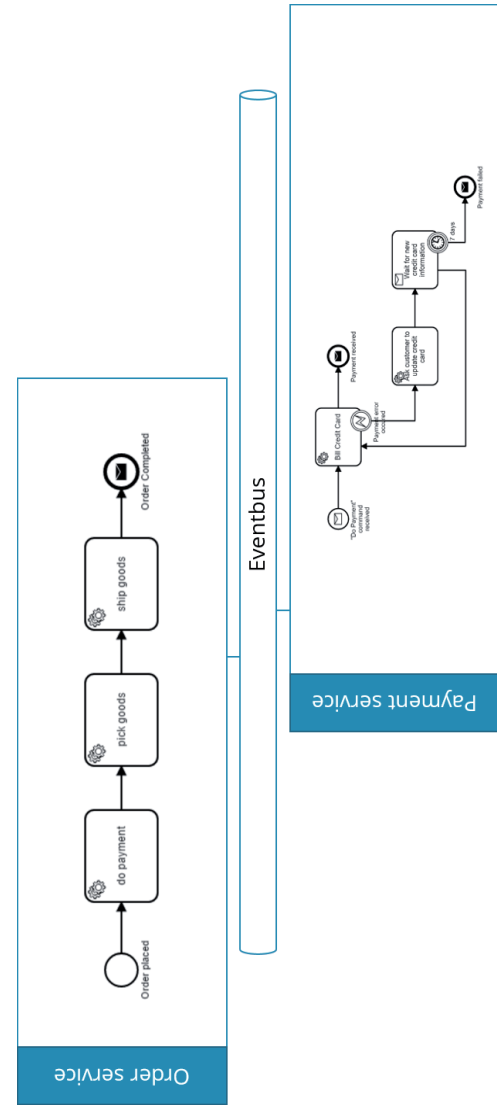
Choreografie und Orchestrierung

»I view choreography as a form of peer-to-peer interaction because there is no „conductor“. The choreography is an agreed-upon model for interactions that may consist of a series of orchestrations. From a B2B perspective, orchestrations are intra-organization while choreographies are inter-organization. Put more simply, one organization does not orchestrate another.«⁴

»Orchestration refers to integrating disparate services towards a desired result. The idea is that there is a single actor that involves other services. These services may not be aware of the desired goal. The actor guards the process state. In choreography, all actors in the system are aware of the global outcome desired and play their role towards that outcome. If something goes wrong in an orchestration, the orchestrator (a business process management engine like Activiti or a saga [Anm.2] coordinator, for example) is responsible for recovering. In choreography, individual actors are aware of what must be done to recover. Individual actors work more to be robust because there is nothing else - no other actor - that will compensate and recover.«⁵

Interessant ist der Ansatz von Bernd Rucker, der in der

[Anm.2] A saga is a sequence of local transactions. A mechanism to ensure data consistency across services.



Verbindung von Choreografie und Orchestrierung viel Potential sieht.⁶ In seinem Beispiel einer Bestell-Applikation wird der Bestell-Prozess in verschiedene Module aufgeteilt, die von einander losgelöst sind und demnach eine choreografierte Logik verfolgen, indem die Module des Systems untereinander kommunizieren. Die Bezahlung, das Verändern des Bestands und das Verschicken laufen als einzelne Dienstapplikationen, die jederzeit ausgetauscht oder intern überarbeitet werden können. Der *end-to-end business process* bedient sich also der globalen Form der Choreografie, da Informationen nur unter den Komponenten verschickt werden, die auf bestimmte Events reagieren. Innerhalb des Bezahlservice wiederum wird lokal ein orchestriertes Framework verwendet, in dem die Bezahlung über eine zentrale Komponente geprüft wird, um daraufhin den globalen choreografierten Prozess weiterlaufen zu lassen. Es handelt sich bei der Orchestrierung also nicht um einen zentralen Operator innerhalb des gesamten Systems, sondern um einen lokalen Agenten, der ein bestimmtes Event in eine klare Anweisung umwandelt, um daraufhin wieder ein Event zu kreieren. Die Kombinationen aus beiden Systemansätzen, ermöglicht ein flexibles Modell, das Orchestrierung und Choreographie in einem System vereint:

»This brings the best of both worlds: Handling state and mastering control over the flow happens in a context you can easily control — one service. Choreography is used on the larger scale of collaboration of various services to improve flexibility.«⁷

Choreografie und Orchestrierung sind zwei unterschiedliche Methoden um den Informationsaustausch zu steuern. Durch festgelegte Informationsstrukturen werden Regeln zur Informationsvermittlung aufgestellt, die einer Mischung aus Choreografie und Orchestrierung entsprechen können. Der Exkurs in die Informatik zeigt, dass Orchestrierung und Choreographie keine entgegengesetzten Konzepte sein müssen, sondern in sinnvoller Weise kombiniert werden können, um am Ende dem übergeordneten System zu dienen.

1 de.wikipedia.org/wiki/Dienstekomposition

2 [en.wikipedia.org/wiki/Coupling_\(computer_programming\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Coupling_(computer_programming))

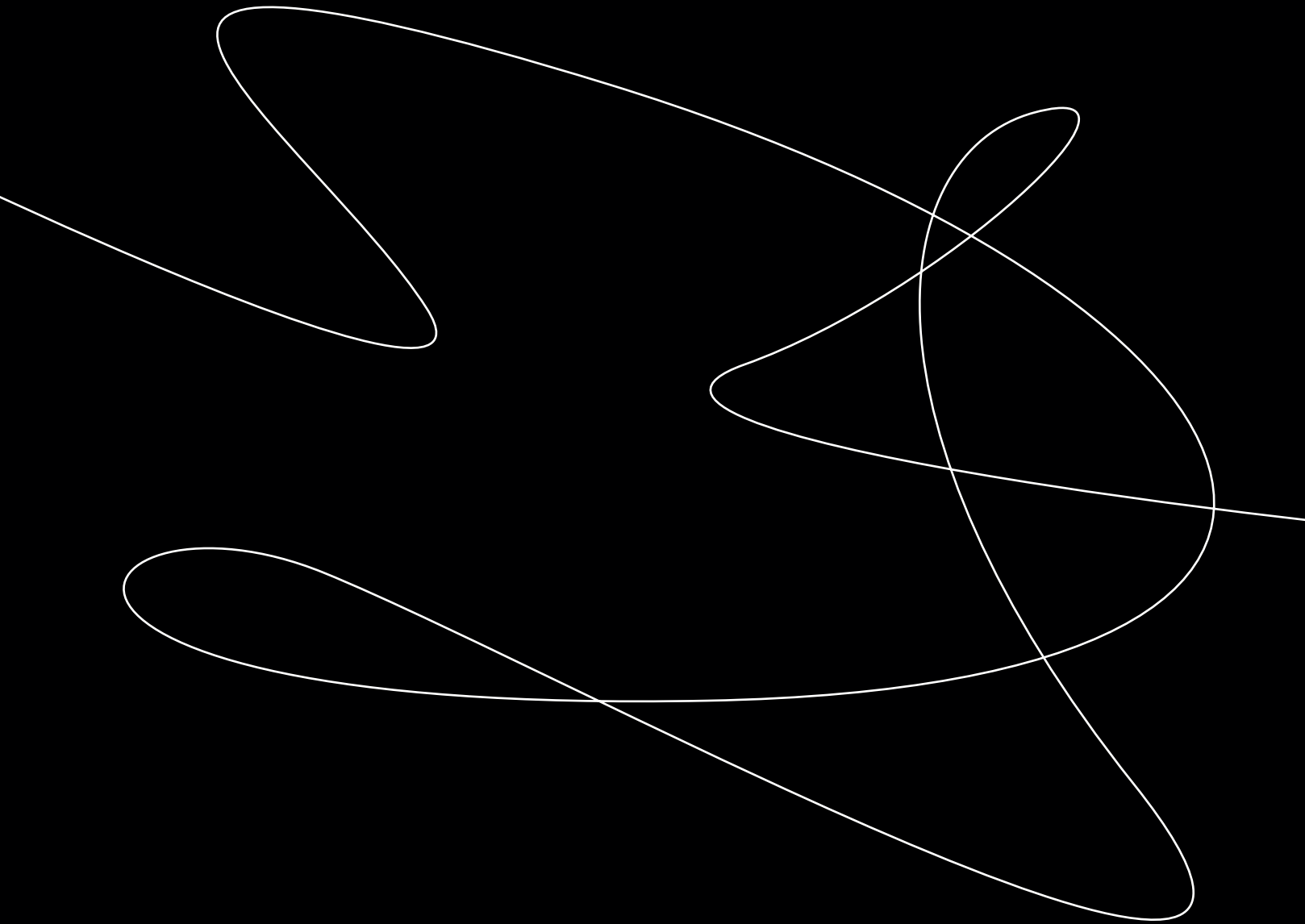
3 Long, J., Silva, A. und Penchikala, S. (2017)

4 Evdemon, J. (2008)

5 Long, J., Silva, A. und Penchikala, S. (2017)

6 Rucker, Bernd (2017)

7 Rucker, Bernd (2017)



Der Choreograf im Tanz

Ein Rollenbild

»The only absolute rules in choreography today are that it should impose order upon dance beyond the level of pure improvisation and that it should shape dance in the three dimensions of space and the fourth dimension of time, as well as according to the potential of the human body.«¹

Field of Influence. Im Tanz bezeichnet das Choreografieren die Gestaltung und Erfindung von Bewegungen und Bewegungsabläufen. Bewegung und Bewegungsart stehen dabei immer in Bezug zu *Raum, Form, Zeit und Energie, in einem emotionalen oder nicht-literarischen Kontext*. Die Choreografie wird meist direkt vom Choreografen an die Tänzer weitergegeben. Die Verschriftlichung von Choreografien bezeichnet man als **Tanznotation**. In ihr werden durch spezifische Zeichen Bewegungsmuster grafisch wiedergegeben und in eine zeitliche Abfolge geordnet. Einzelaspekte einer choreografischen Aufarbeitung sind die *rhythmische und nicht-rhythmische Artikulation, die Komposition zu einer organischen Ganzheit* [Anm.3], *die Verfolgung eines Leitmotivs und dessen Abweichung und die*

Wiederholung. Diese Aspekte kommen in den meisten Choreografien zum Einsatz, müssen jedoch nicht zwangsläufig Teil derselben sein. Die Arbeitsweise der choreographischen Erarbeitung hat im historischen Verlauf grundlegend gewandelt. So war Tanz während der Renaissance eine Möglichkeit der sozialen Interaktion und folgte strengen formalen Regeln, mit Hilfe derer man sich durch den Ballsaal bewegte. Im Frankreich des 17. Jahrhunderts spielte der Tanz am Hofe des Sonnenkönigs (Ludwig XIV.) eine zentrale Rolle. Das Erlernen neuer Tänze war fester Bestandteil der täglichen Beschäftigung. Unter Choreografie verstand man das Einstudieren von Tanzschritten, vorgegeben von dem jeweiligen Choreografen, der die Schritte und Bewegungsmuster lehrte. Diese Form besteht bis heute vor allem in der Tanzform des Balletts fort. Simultan wandelte sich der Tanz mit dem Aufkommen des Expressionismus und der Moderne. Die Bewegung als mit Bedeutungen und Emotionen aufgeladenes Symbol wurde hinterfragt. Tänzer und Choreografen warfen die Frage auf, was genau die Bewegungen und Figuren bedeuten können, welche Eindrücke mit ihnen einhergehen und inwiefern sie Botschaften transportieren. Dem gegenüber steht die postmoderne Auffassung und die damit einhergehende neue Ästhetik der Entdeckung von neuem Material [Anm.4] und dem Ausdruck des Körpers selbst. Merce Cunningham, William Forsythe, Pina Bausch oder Trisha Brown sind Namen, die in diesem Zusammenhang fallen und den Tanz revolution-

[Anm.3] Alle beteiligten Entitäten stehen in so engem Kontakt, dass die Abwesenheit eines Einzigen die Gesamtheit aufbrechen würde.



Abb. | Ballett Tänzerin.

[Anm.4, vorige Seite.] Das erste Material, das sich ein Choreograf aussucht, ist der Performer, mit dem er arbeitet. Darüber hinaus kann Material individuelle Bewegungen und kurze Sequenzen meinen. Der Schwerpunkt liegt dann auf der Bezeichnung der Bewegung. In einem weiteren Kontext bezeichnet Material das Entstehen der Räume/Aktivitäten/Geschehnisse zwischen den Bewegungen und bezieht sich damit auf die Komposition und das Verhältnis der Entitäten untereinander. | Burrows, J. (2010) S.5-6



Abb. | Mary Wigman, Ausdruckstanz in der Moderne.

nierten. Sie alle haben gemeinsam, dass sie den Übergang von primärer Autorenschaft des Choreografen hin zu einer **Co-Autorenschaft** mit den Tänzern selber, durch das gemeinsame Entdecken und Ausarbeiten des Materials, mitgestaltet haben. Die choreografische Ausarbeitung wurde zu einem co-kreativen Prozess, in dem Choreograf und Tänzer gemeinsam arbeiten. Heutzutage ist **Contemporary Dance** ein weitverbreiteter Begriff, der die Gestaltung von Tanz zu einem interdisziplinären Feld macht:

»The expression 'contemporary dance' nowadays points to an unstable, constantly redefined experimental zone in which artists from various backgrounds cooperate and combine, in a seemingly boundless way, text, physical movement, video technology, lighting, high and low music genres, and so forth.«²

In der aktuellen, post-humanistischen Sichtweise wird die Choreografie selber zu einer Strukturierung von choreografischen Verbänden, den so genannten '*choreographic assemblages*'. Darin werden menschliche und nicht-menschliche Akteure in ihren Aktivitäten auf einer Ebene als selbständige, agierende Entitäten behandelt.³ In diesem Zusammenhang gehen choreografische Entscheidungen auch immer mit einer Untersuchung der intrinsischen Fähigkeiten einer Entität (Subjekt und Objekt) einher, die abgewogen werden müssen in ihrer Fähigkeit mit anderen Entitäten zu interagieren. Ein bestimmter Ton oder eine bestimmte Requisite ist beispielsweise vom Material der Performance unabhängig und kann in weiteren

Aufführungen verwendet werden, wohingegen bestimmte Bewegungen und Handlungen abhängig von der Zusammenstellung sind. Rudi Laermans kommt in seinem Buch *Moving Together – Theorizing and Making Contemporary Dance* zu dem Schluss:

»Every choreographic assemblage constructs a complex force field that has to be modulated or governed from the point of view of its possible internal consistency – or, a tenable distribution of the different forces and their many intersections. The verb 'governing' is indeed appropriate here. In fact, choreography always necessitates the exercise of power.«⁴

Dass die Arbeit des Choreografen demzufolge immer mit der Ausübung von Macht einhergeht, gibt tiefere Einblicke in das komplexe Wirkungsgefüge der choreografischen Arbeit. So ist der Choreograf selber nicht nur antreibende Kraft, sondern zugleich übergeordnete Entscheidungsinstanz und Gestalter.



Abb. | Trisha Brown,
Walking on the Wall, 1971.

Frameworks within a company.

»[The dramaturgy of Choreography consist] to an great extent [of] governing, detecting and solidifying connections between various elements according to an always particular rationality«⁵

In die choreografische Erarbeitung eines Stückes sind meist zwei unterschiedliche Arbeitsweisen involviert: zum einen die Improvisation und das gemeinsame Erarbeiten eines Stückes und zum anderen die geplante Choreografie, die überwiegend von dem Choreografen vorgegeben wird.

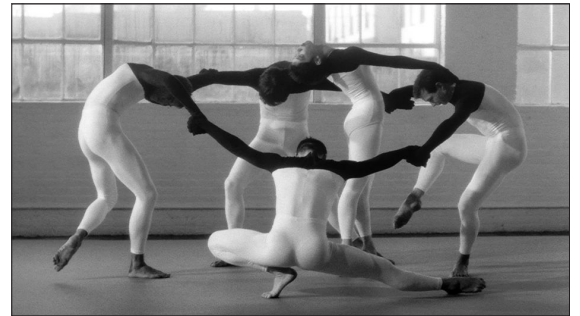
Die **Geplante Choreografie** gibt sehr klare Bewegungsformen vor, die wenig bis gar keinen Raum für persönliche Interpretation seitens der Tänzer offen lässt. Es kann sich um eine sehr klare Idee des Choreografen handeln oder auch um eine Reproduktion eines bestimmten Stückes, das bereits feste Grundstrukturen hat. Das heißt jedoch nicht, dass jede Performance dadurch die gleiche Qualität erhält, da jede erneute Tanzaufführung durch das stetige Weiterentwickeln und das Ausfüllen der Inhalte durch verschiedene oder neue Entitäten (in diesem Fall Tänzer) leicht von der vorigen abweicht. Dem gegenüber steht die **Improvisation**. Bei der Improvisation bekommen die Tänzer eine freiere Handlungsanweisung, die als Grundlage für improvisierte Bewegungen und Bewegungsformen dient. Improvisierte Choreografien eröffnen den Tänzern weite Spielräume für persönliche Ausdrucksmuster und Handlungsabläufe. Daher wird

diese Technik auch für die Konzeption als exploratives Werkzeug eingesetzt. **Merce Cunningham** machte beispielsweise in der Übergangszeit zwischen Moderne und Post-Moderne viel von einer ‚Technik des Zufalls‘ Gebrauch, die die Improvisation verstärkt einsetzte. Seine *Choreography by Chance* beschreibt eine Technik, bei der isolierte Bewegungsabläufe durch Zufallsmethoden sequenziert und zu einer Choreografie zusammengesetzt werden. Das Werfen einer Münze kann bei dieser Technik darüber entscheiden, ob eine Bewegung in die Performance aufgenommen und weiterverfolgt wird, oder nicht. Mit Hilfe dieser Technik versuchte Cunningham möglichst „reine“ Bewegungen, frei von emotionalen Implikationen des Choreografen, zu schaffen. Das Loslösen des Planbaren spielte in diesem Fall eine tragende Rolle, um die persönlichen Arbeitsmuster des Choreografen zu durchbrechen. Dabei geht es bei der Improvisation im Tanz oft darum, nicht nur neues Material zu entdecken, sondern besonders auch den Körper von Gewohnheiten und Routinen zu befreien. Das Improvisieren folgt ungeachtet dieser Methoden auch immer einem bestimmten Rahmen, den der Choreograf selber bestimmt. Oftmals werden die Tänzer dabei an eine Grundidee herangeführt, bekommen eine Basis, mit Hilfe derer sie dann weitere Möglichkeiten erforschen. Dabei erhalten die Tänzer jeweils kleine Bewegungsaufgaben von dem Choreografen. Im Laufe des Prozesses werden diese Aufgaben immer komplexer, indem mehrere Teilaufgaben sequenziert und zu einer Abfolge werden. Diese Abfolgen von Vorgaben bezeichnet man als *Scores*.



Abb. oben | William Forsythe
with Boston Ballet Principal Dancer John Lam.

Abb. unten | Merce Cunningham,
Still from *Beach Birds for Camera*.



Typische Bewegungsmuster, die in der choreografischen Gestaltung eingesetzt werden und Teil der Bewegungsaufgaben sein können, sind:

Mirroring Die Performer treten sich gegenüber und spiegeln ihre Bewegungen.

Retrograde Eine Sequenz von Bewegungen wird in der umgekehrten Reihenfolge ausgeführt.

Canon Die Performer führen nacheinander die gleiche Bewegung aus.

Levels Die Performer bewegen sich auf unterschiedlichen Höhen.

Shadowing Die Performer stehen hintereinander und führen die gleiche Bewegung aus.

Unison Zwei oder mehrere Performer führen eine Reihe von Bewegungen gleichzeitig aus.

Im Folgenden wird *ein* möglicher Arbeitsprozess anhand der ethnographischen Untersuchungen des Soziologen Rudi Laermans näher beleuchtet, der den Arbeitsprozess der Choreografin Teresa De Keersmaecker (Anne Teresa, Baroness De Keersmaecker) und ihres Tanzensembles *Rosas* begleitet hat.

Den **Arbeitsprozess** von De Keersmaecker bezeichnet Laermann als **semi-directed mode of participative collaboration**. Das Paradox, dass im Ausdruck semi-directed mitschwingt, wird im folgenden Kapitel noch näher beleuchtet. Der Grundaufbau der choreografischen Arbeit besteht aus den Tänzern und dem Choreografen, der meist von einer Assistenz begleitet wird. Die Assistenz gewährleistet die spätere Nachvollziehbarkeit des Prozesses, indem sie stetig Notizen macht. Diese Notizen folgen keinem bestimmten Muster und ändern sich je nach Assistent und Arbeitsweise des Choreografen. Häufige Bestandteile sind schnelle Skizzen, Zeichnungen, eigene Formen der Notationen, in denen Bewegungsmuster dargestellt werden und vor allem Kommentare und Anmerkungen des Choreografen. Die Reproduzierbarkeit des Prozesses ist in der Kreation von Tanz ein schwieriges Thema, da sie den ephemeren Künsten angehört und von ihrer Natur aus vergänglich ist. Es kommt daher nicht selten vor, dass Improvisationen mit Hilfe von **Videodokumentationen** aufgenommen werden, um das Material später noch einmal zu sichten und bei Bedarf zu reproduzieren. Der **Zeitplan** des Projektes wird mit der gesamten Tanzgruppe am Anfang eines jeden Tages gemeinsam besprochen und festgelegt. Diese Art und Weise der gemeinsamen Planung und Zielsetzungen ermöglicht es, alle Beteiligten gemeinsam in den Prozess zu holen und ihnen ein Bewusstsein für die bevorstehende Aufgabe zu geben. Ein neues Projekt startet häufig mit einer Explorationsphase, in der Tänzer und Choreograf zusammen das Material erarbeiten und reflektieren.

»During the first and most extensive work period, the active production of movement material through a mostly loosely structured research process is combined with further exploring the material«⁶.

Ziel ist es, möglichst viel auszuprobieren und zu generieren. Dabei sind die Tänzer oft sich selbst überlassen oder arbeiten in Gruppen. Daneben gibt es Präsentationen mit unmittelbarer Rückmeldung des Choreografen, der den gesamten Prozess überwacht. Schon bestehende Bewegungsmuster werden wiederum von Co-Tänzern (Tänzer, die als Trainer fungieren) oder dem Choreografen selber, an neue Ensemble Mitglieder weitergegeben. Es entsteht dadurch ein Spannungsfeld zwischen geplanter und improvisierter choreografischer Arbeit. Wenn ein bestimmtes Material zur weiteren Verarbeitung ausgewählt ist, wird noch tiefer auf die Ausarbeitung eingegangen. Strukturelle Variationsmöglichkeiten werden erforscht, um das Potential und das Verständnis zu vertiefen. In diesem Prozess besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Choreografen und den Tänzern, die aus unmittelbaren Feedback-Konversationen besteht. Knappe Kommentare wie „Das ist Interessant!“ oder „zu steif!“ bilden den reduzierten Inhalt der Kommunikation und geben zugleich Anweisungen für Entwicklungsrichtungen. Die tiefere Erforschung entsteht in direktem Austausch zwischen Choreografen und Tänzern, dem so genannten *Peer-Coaching*. Nachdem das Material generiert wurde, wird es zum Allgemeingut der Gruppe und dadurch vom persönlichen zum kollektiven Material. Die Co-Autorenschaft des Tänzers wird

aufgelöst, denn er selber weiß nicht, ob in der finalen Performance nicht jemand anderes seine Bewegungsmuster tanzen wird. Das gesammelte Material wird in einem nächsten Schritt mit allen Tänzern getestet, um herauszufinden, welche Bewegungen am besten zu welchen Tänzern passen. Die Auflösung der persönlichen Autorenschaft ist eine spannungsgeladene Komponente der choreografischen Arbeit, da sie das Verhältnis zwischen Tänzer und Ensemble offenlegt. Das Framework, das der Choreograf setzt, ist durch seinen persönlichen Stil, seine Arbeitsweise und seine Art der Kommunikation gegeben und bildet den Raum, in dem die kreative Exploration passiert. Die „Überwachung“ der Arbeit bezeichnet Learmans als „*the choreographer's gaze*“⁷. Der Blick des Choreografen entscheidet über das Material, das verwendet wird. Indirekt wird dadurch der Improvisationsprozess strukturiert, da die Tänzer an den Geschmack des Choreografen referieren und dennoch versuchen neues, überraschendes Material zu produzieren. **The Choreographer's Gaze** kann auch stellvertretend für das hierarchische Konzept des Kooperationsprozesses gesehen werden, auf den im folgenden Kapitel eingegangen wird.



Relation to Dancer/Performers. Das Verhältnis zwischen Choreografen und Tänzern wandelt sich im Verlauf des Arbeitsprozesses. Ungeachtet dessen ist der Choreograf die eigenständige Autorität und letzte Entscheidungsinstanz. Er steuert die Gruppendynamik und das Arbeitsfeld, ist *Enabler* (ermächtigend) und *Disabler* (einschränkend) zugleich und genießt eine übergeordnete Entscheidungsrolle. In diesem Paradox spielt sich der Modus der *semi-directed* Produktion von Tanz ab. Das Kräfteverhältnis bricht auf, löst sich und ist zugleich immer allgegenwärtig.

»Although dance makers mostly act as an enabling coach, they remain in an authoritative position since they are the company's artistic director or have initiated a temporary project for which they hold the final aesthetic responsibility«⁸

Das Spielfeld dieses Paradoxes ist das Spannungsfeld zwischen ausgeprägter und flacher Hierarchie im Entstehungsprozess. Es beinhaltet einen stetigen Wechsel zwischen dem stark ausgeprägten autoritären Stil des Balletts und der eher „flachen“ Hierarchie, die in der Zusammenarbeit von Tanzkollektiven zum Vorschein tritt.⁹ In der **Explorationsphase** wird die Hierarchie geöffnet und zu einer flachen gemacht: Die Tänzer werden zu genuinen Co-Autoren des tänzerischen Materials der Performance. Sie können persönliche Kommentare und Meinungen abgeben und starke Widerstände sowie echte Bedenken äußern. In dem Moment, in dem das entstandene Material jedoch zum kollektiven erhoben wird, ändert sich ihr Status und

die Tänzer werden von aktiven Co-Autoren zu passiven ausführenden Tänzern eines bestimmten Materials. Die Entwicklung ist jedoch nicht durch eine dauerhafte, autoritäre Art des Choreografen gekennzeichnet, sondern äußert sich vielmehr durch kurze Schlüssel-momente.

»[...] in this concluding stage the relationship with the choreographer tends to be more directive and hierarchical. [...] [R]ather than involving a straight authoritarian-like relationship, the final work-period contains several author-marked moments [...]«¹⁰

Der Choreograf nimmt seine direkte Rolle wieder ein, indem er klare Impulse und Entscheidungen vorgibt. Diese partizipative co-creation unterscheidet sich stark von einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe, in der die Rollen getauscht und Tänzer zu Choreografen werden und Choreografen wiederum zu Tänzern.¹¹ Der Blick des Choreographen (*The Choreographer's Gaze*) ist das strukturierende Prinzip in der kreativen Zusammenarbeit. Dieser Blick kann bewertend, kontrollierend und disziplinierend sein. Der gleiche Blick offenbart allerdings auch das künstlerische Potential und fungiert als objektiver Beobachter, der das sieht, was die Tänzer übersehen:

»[...] the renowned choreographer acts as the consecrated second-order observer who knowledgeablely corrects the blind spots in the dancers' first-order observations of their materials' potentials.«¹²

Die Strukturierung des Arbeitsverlaufes formt der Choreograph mit dem Zurückhalten finaler Entscheidungen und dem indirekten Aussprechen von finalem Material. Durch die dadurch entstehende Unsicherheit der finalen Tänzerauswahl wird der Choreograph zum Gestalter der künstlerischen Zusammenarbeit innerhalb der Kompanie, indem er indirekte Bemerkungen macht und die Tänzer weiter motiviert voranzugehen, da der unweigerliche Verlust der Autorenschaft durch die Co-Creation dazu führen kann, dass viele Tänzer nicht direkt in Höchstleistungsform arbeiten.

»[...] the converging, in provisional non-decision, of the preservation of a compositional decision potential with the capacity of governing artistic collaboration. By postponing both choreographically and socially binding selections, the artistic director indeed at one retains an aesthetic manoeuvring space and keeps most of the dancers 'on their toes'. At the same time, the choreographer avoids that the company all too quickly splits into a motivated core group and a not so committed periphery of dancers who already know that they will have a mainly supporting role in the final performance [...].«¹³

In diesem Zusammenhang gestaltet der Choreograf das soziale Gefüge der Gruppe mit Hilfe des Herauszögerns finaler Entscheidungen und mit indirekten Versprechen. Diese regulierende Aktivität wird von den Tänzern wahrgenommen und verwandelt die Kooperation in ein taktisches Spiel von Manipulation und Gegen-Manipulation, in dem der Choreograf

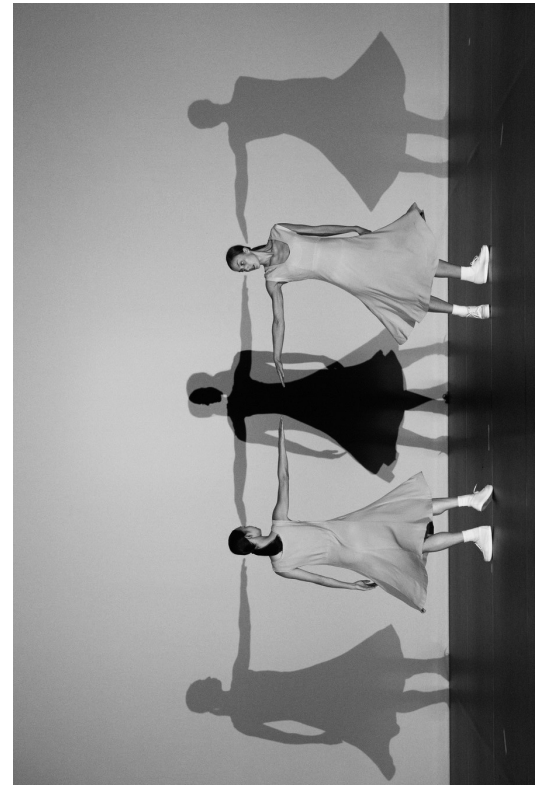


Abb. | Anne Teresa De Keersmaeker, *Fase, Four Movements to the Music of Steve Reich*, 1982

selber oftmals der erfolgreichste Akteur ist.¹⁴ Die Untersuchung von Rudi Laermans offenbart ein interessantes Kräfteverhältnis, das sich auf jegliche Co-Creative Prozesse übertragen lässt. Es handelt sich um die Einteilung von Aufmerksamkeit innerhalb des Teams und der damit bewirkten gezielten Motivation. Der Choreograf bringt damit nicht nur konzeptuelle Expertise mit, sondern vertritt, ob bewusst oder unbewusst, zugleich die tragende Komponente der Gestaltung von sozialer Interaktion als Medium, Mittler und Meister zugleich. Laermans bezeichnet diese Rolle als artistic attention regime:

»All in all, the relationship between Choreographer and dancers resembles a specific artistic attention regime that is at once authorial and authorizing.«¹⁵

Choreografen sind Kommunikatoren, die mit Körpern bildnerisch gestalten. In diesem Sinne geht von ihnen eine transformative Kraft aus, die durch Verwandlung schafft. Sie begleiten und bestimmen den Prozess gleichzeitig. Sie öffnen ein Möglichkeitsfeld und selektieren es. Das Eingrenzen und das Öffnen scheint in jeder konzeptuellen Phase ein geeignetes Medium zu sein, ungeachtet des Arbeitsfeldes. Ihre Autorität ist respektiert und äußert sich nicht durch demonstrative Macht, sondern offenbart sich in kurzen Schlüsselmomenten, in denen einschneidende Entscheidungen getroffen werden, die das finale Material formen. Ihr Spielfeld liegt zwischen Autorität und Kollaboration. Sie arbeiten auf Augenhöhe und bleiben zugleich der auktoriale Direktor des gesamten Prozesses.

1 www.britannica.com

2 Laermans, R. (2015) S.229.

3 Laermans, R. (2015) S.231.

4 Laermans, R. (2015) S.234.

5 Laermans, R. (2015) S.236.

6 Laermans, R. (2015) S.296.

7 Laermans, R. (2015) S.300.

8 Laermans, R. (2015) S.295.

9 Laermans, R. (2015) S.295.

10 Laermans, R. (2015) S.298.

11 Laermans, R. (2015) S.295.

12 Laermans, R. (2015) S.303.

13 Laermans, R. (2015) S.299.

14 Laermans, R. (2015) S.299.

15 Laermans, R. (2015) S.302.



Interview

Im Gespräch mit der Choreografin Angie Hiesl

Was bedeutet Choreografie für dich? Die Rolle eines Choreografen/Choreografin ist sozusagen eine gewisse Ordnung zu schaffen, einen Überblick zu haben. Eine Gestaltung zu schaffen. Sei es für eine Person oder für und mit einer größeren oder kleineren Gruppe. Es ist das Zusammenbringen und das Ordnen von Ideen, es ist das tatsächliche umsetzen in Bewegung, Stillstand und wieder-Bewegung. Für mich ist es sehr stark ein bildnerisches Gestalten. Wir gehen ganz stark auch in den öffentlichen Raum. Das heißt da sind andere Prozesse die mit ablaufen, die wir zum Teil auch gar nicht mit vordenken können. Da hat für mich Choreografie, bildnerisches Gestalten einfach auch viel damit zu tun, dass du dir etwas überlegt hast oder du hast

etwas festgelegt und dann kommen Einflüsse von außen die das Ganze mitgestalten, manchmal modifiziert man oder man lässt es ebenso wie es ist. Es entsteht für den Betrachter oder die Betrachterin von außen gesehen dann eine ganz eigene Interpretation. Man sieht dann nicht unbedingt nur das was wir geschaffen haben, sondern es kommt eben auch das mit dazu, was gesehen wird, je nachdem wie weit der Betrachter seinen Blick in den Hintergrund, in den Vordergrund oder nach rechts und links schweifen lässt. Plötzlich sind Leute da die etwas Eigenes tun, die dann auch Teil der Choreografie werden. Das, finden wir zum Beispiel ist auch ein ganz spannender Prozess, aber das ist auch ein spezieller Aspekt bei uns, weil wir sehr viel im öffentlichen Raum arbeiten.

Das bedeutet, Choreografie in diesem Sinne bedeutet Rahmenbedingungen zu schaffen? Vielleicht auch mehr als Rahmenbedingungen. Es sind zum Teil Abläufe die wir festlegen. Es können Abläufe sein die eine gewisse Form haben oder haben sollten, aus dem heraus was wir in Proben erarbeitet haben. Dann gibt es auch Momente, wo wir zu den Performern sagen: „Okay das ist euch jetzt frei gelassen“, sodass sie innerhalb von einem abgesteckten Rahmen wiederum selber gestalten können. Oder es gibt manchmal ganz festgelegte Dinge, weil sie festgelegt sein müssen. Nicht alles muss immer improvisiert und offen sein, es kann ja manchmal ganz gut sein, dass man sagt: diese Form ist aber festgelegt...und diese Form wiederum kannst du einsetzen wie du möchtest.

Wie entstehen choreografische Arbeiten? – Wie sieht dein Arbeitsprozess aus? Es ist wirklich sehr unterschiedlich. Je nach Projekt ist auch die Herangehensweise eine ganz andere. Oft beginnt es damit, dass eine Audition (Vorsprechen) gemacht wird. Es gibt zum Beispiel das Projekt *Dressing The City*, wo sich Tänzerinnen und Tänzer im öffentlichen Raum mit ihren Kleidungsstücken verhaken. Da war es so, dass wir erst einmal Kleidungsstücke zur Verfügung gestellt haben. Die einzelnen Performer haben sich ausgesucht womit sie arbeiten wollen und haben dann unter unserer Anleitung erst mal improvisiert. Wir waren zunächst hier am Kunsthaus Rhenania und nachher auch am Ebertplatz, sowie am Heinrich-Böll-Platz. In dem Prozess des Ausprobierens haben die Performer ihre Andock-Punkte gefunden und sehr stark ausgelotet was möglich ist. Wir haben drüber geguckt und gesagt: „Das funktioniert, das funktioniert nicht so“ oder „geh mal in diese Richtung weiter“. Das war dann sozusagen ein gemeinsames Vorgehen.

Was sind Gestaltungsfaktoren einer Choreografie? Zeit Ist ein Gestaltungsfaktor, das *wie* mache ich etwas. Intensität, Dynamik, Rhythmus. Das sind alles einzelne Gestaltungsfaktoren. Ein *Gehen* beispielsweise kann millionenfach unterschiedlich sein, jenachdem wer es macht. Eigentlich kann ich Bewegungen und Formen gar nicht auseinander denken. Gerade wenn man gestalterisch ran geht, ist eigentlich Bewegung formgebend und die Form geht wiederum in die Bewegungen über. Das ist für mich was ich dann

immer als bildnerisches Gestalten mit Körper durch Körper von Körpern bezeichne und das aber auch wiederum nicht losgelöst vom Raum, sondern im Bezug zum Raum. Es ist immer alles in Bezug zueinander.

Gibt es Methoden auf die man immer wieder zurückgreift, wie beispielsweise Scores oder Aufgaben die die Performer bekommen? Das hängt auch wiederum vom Material ab. Wir gucken zum Teil erstmal ganz frei, indem wir den Performern Material zur Verfügung stellen und sie zunächst einfach ausprobieren lassen. Was ist überhaupt möglich? Die Herangehensweise an das Material. Dann aber auch spezifische Aufgabengstellung. Es geht immer auch von uns aus. Wir sehen was und geben dann eine Richtung vor. Ich finde es sehr wichtig manchmal klare Anweisungen oder Einengung zu geben, um dann durch die Einengung eine Vielfalt an Möglichkeiten herauszufinden die es gibt. Das ist eigentlich die Struktur nach der wir immer arbeiten, dass man sagt wir geben jetzt erstmal Bewegungsaufgaben vor. Tatsächlich läuft es über Bewegung, über Aktion und nicht so sehr über eine Stimmungslage, sondern eben über tatsächliches tun, über den Umgang mit Material oder wiederum mit sich in Bezug auf den Raum. Wenn wir beispielsweise sagen: „Okay es geht jetzt hier hinterm Haus im Rheinauhafen einfach nur mal am Geländer entlang“. Was kannst du da machen? Bewegst du dich weit weg vom Geländer, bist aber immer noch in Bezug zum Geländer? Oder bist du ganz nah dran oder gehst fast ins Gelän-

der hinein. Das sind dann sehr klare Anweisungen aus denen wir dann sozusagen Material herausfiltern, mit dem man dann weiterarbeiten.

Hast du bestimmte Improvisationstechniken wie beispielsweise das *Line-Point-Point-Line System* von William Forsythe? Wir haben unsere ganz eigenen Methoden, die jedes Mal neu entstehen. Je nach Thema, je nach Objekt und je nach Raum wo wir arbeiten, entstehen einfach ganz unterschiedliche Ansätze. Es geht auch darum, wie weit wir das öffnen oder wie sehr wir das einengen. Es entsteht in dem Moment, indem man erforscht, was man mit dem einzelnen Material machen kann. Das ist manchmal so ein stufenweises Vorgehen, bis es dann nachher eben mehr und mehr als Ganzes zusammenkommt. Und wir arbeiten generell in der Arbeit einfach auch sehr intuitiv. Das merke ich auch immer wieder im Unterrichten. Ich habe eine Grundidee oder ich habe ein Objekt wo ich sage: „Okay. Damit wird jetzt gearbeitet“. Und ich verstärke dann eigentlich bestimmte Vorgehensweisen, bestimmte Bewegungsansätze, bestimmte Ideen-Richtungen in die man dann weitergeht.

Wie gestaltet sich die Kommunikation zwischen Choreograf*in und Performer/Tänzer? Also es geht alles erst einmal übers verbale. Dann aber auch vielleicht, dass man kurz was vormacht oder eine Bewegung andeutet, sodass Spezifika der einzelnen Bewe-

gungen noch mal feiner herausgeholt werden. Einige arbeiten auch schon seit einiger Zeit mit uns zusammen und können sich vorstellen in welche Richtung wir gerne etwas entwickeln wollen oder man spricht eben einfach über das Thema. Darüber was es genau für Möglichkeiten gibt. Was wird gesehen? Man spricht über Bilder die entstehen. Man lässt was entstehen, geht dann raus aus dem Prozess, guckt sich das an – z.B. eben installatorische Dinge die entstanden sind – oder jemand bleibt in der Installation und die anderen lassen wir gucken und Rückmeldung geben.

Wie werden die Bewegungs- und Handlungsabläufe – die Choreografien festgehalten? Gibt es eine Art Notation – eine Art reproduzierbare Möglichkeit des Ganzen oder sind die Ideen nur im Kopf festgehalten und werden verbal weitergegeben? Wir haben

meistens eine Assistentin oder eine Praktikantin mit dabei, die jetzt immer im Arbeitsprozess so gut sie können irgendwie mitzeichnen bzw. aufzeichnen, denn eine Bewegung aufzuschreiben dauert ja wahnsinnig lang. Wir arbeiten nicht direkt mit Notationen. So viele gibt es eigentlich auch gar nicht. Das ist was mir immer zu schwierig war, um damit zu arbeiten. Ich hatte dann immer meine eigene Methode zwischen zeichnen, aufschreiben und natürlich dann auch fotografieren und eben auch filmisch aufnehmen. Nur den gesamten Prozess dann filmisch nochmal ablaufen zu lassen, das nimmt wahnsinnig viel Zeit in Anspruch. Insofern hat man es natürlich mit Leuten zu tun, die Bewegung können. Die können sich was merken. Sie

nehmen das auf in den Körper, in den Kopf und das ist am nächsten Tag wieder reproduzierbar. Das ist schon bei Profis gegeben. Ganz am Ende ist für uns absolut wichtig, dass das Ganze filmisch, lückenlos festgehalten wird. Auf dem Prozess dorthin entstehen bei uns sogenannte Regie Bücher. Das wird von den Assistenten geführt, sodass man jeden Tag sehen kann was passiert ist. Es beginnt mit einer kurzen Beschreibung des Projekts und wer alles mitmacht. Und dann sind in der handschriftlichen Version die Tage wie in einem Tagebuch abgebildet. Das ist natürlich bei mehreren Leuten, die tolle Sachen machen ganz schwierig und es entsteht die Frage, Wer hält was von wem fest. Darum geht's ja dann auch, dass man die Fülle von Dingen noch nicht gleich in eine Reihenfolge bringt, sondern vielleicht erst in zwei Wochen. Aber da helfen wir uns dann auch manchmal mit Handyaufnahmen. Es ist immer ein Gemisch. Aber bei uns entstehen immer am Ende handschriftliche Regie Bücher und das Ganze wird dann auch nochmal in gedruckter Form reproduziert. Skizzen und Fotos sind Teil des Regiebuches aber vor allem auch Anweisungen die wir geben, denn darüber transportiert sich der Inhalt um den es geht. Vor allem wenn mal Sachen etwas offener sind, die dann Einzelne selber interpretatorisch in die Performance einbringen. Dann ist es trotzdem wichtig, wie die Anweisungen die wir gegeben haben oder die Richtungen die wir vorgegeben haben festgelegt wurden. Die Regiebücher werden anschließend immer digitalisiert und mit Fotos versehen. Die filmischen Sequenzen speichern wir separat auf einem Stick. Anders, finde ich, geht es irgendwie ganz schlecht. Vor

allem wenn man später mal wieder was aufnehmen oder sich nochmal etwas angucken will. Dafür ist es einfach toll, dass wir Film haben.

Wie werden dramaturgisch Spannungskurven in die Choreografie eingebaut? Wir arbeiten nicht mit Außenstehenden Dramaturginnen oder Dramaturgen, sondern das ist einfach Teil unserer eigenen Gestaltungsarbeit. Es kommt ganz auf die Arbeit an, ob es überhaupt eine dramaturgische Kurve gibt oder ob es vielleicht einen Gleichlauf gibt von Dingen, dass man sagt man lässt etwas sich ausbreiten ohne, dass es irgendwelche Höhepunkte, Tiefpunkte, Kontrapunkte und so weiter gibt. Zu jeder Arbeit ist eigentlich der dramaturgische Prozess ein spezifischer. Beispielsweise bei dem Projekt *X-Mal Stuhl* gibt es vielleicht so etwas wie eine ganz kleine Dramaturgie. Das ist dann eigentlich eher der Handlungsablauf für die Akteure oder Akteurinnen oben auf dem Stuhl, sodass sie wissen: „Okay also ich mache was in einer bestimmten Reihenfolge, aber es hat auch einen bestimmten Sinn“, eine Dramaturgie ist ja auch nochmal eine spezielle Sinngebung im Ablauf, eine Strukturierung. Jede Person ist in ihrem Kosmos sozusagen, in ihrer Aktion und es läuft parallel ohne, dass aufeinander geachtet wird. Das ist so etwas was wir einfach dramaturgisch manchmal gleichsetzen, sodass das Publikum sich entscheidet was es sieht. Das hat dann etwas mit einer Dramaturgie zu tun, die wir zum Teil auch dem Publikum überlassen, das ist einfach auch ein spannender Moment, dass man sagt: „jede Person sucht ihren

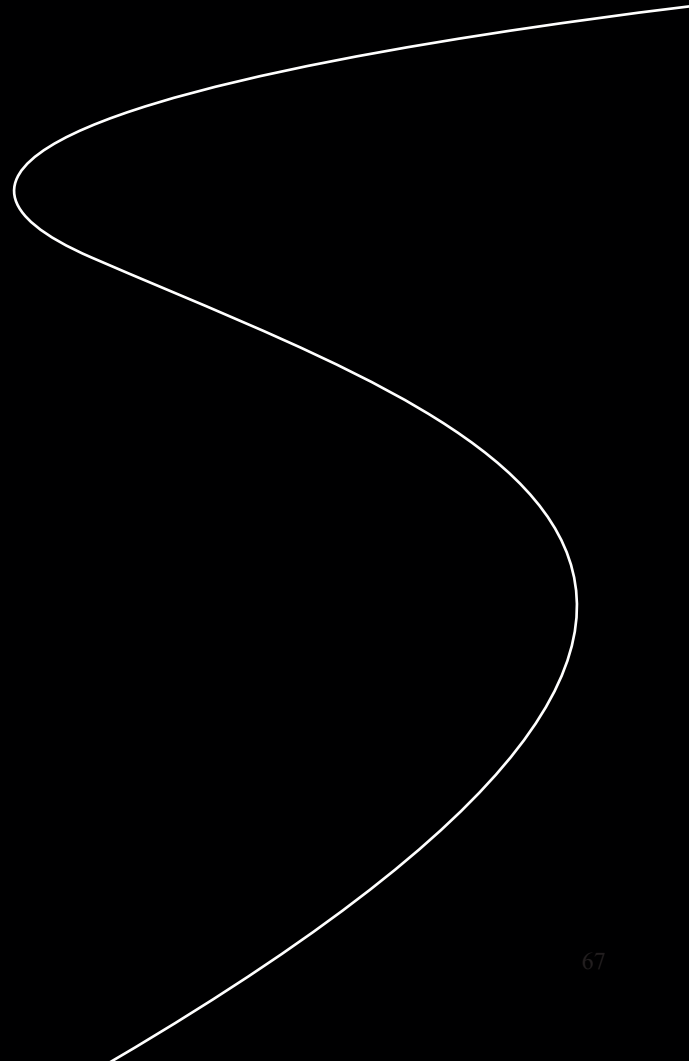
eigenen Blickwinkel“. Das Publikum kann sich innerhalb der Aktion bewegen und erstellt selbstständig seine Bezüge zu dem Ganzen und wählt damit selber die Gewichtungen aus anstatt, dass wir diese vorgeben. Wie bei *Dressing The City*, wo wir eigentlich alles gleichlaufen lassen. Die Dramaturgie entsteht eigentlich durch das Wie jemand rum geht oder eben auch durch das, was eben noch an Dingen von außen passiert. Bei *Dressing The City* war es so, dass auf einmal ein Pilgerzug über den Ebertplatz kam, direkt durch unsere Aktion durch. Das sind dann einfach dramaturgisch Dinge die passieren, wo Leute uns fragen: „War das inszeniert oder wie ist das denn jetzt passiert?“. Es wirkte inszeniert und die Leute waren sehr verblüfft. Der Zufall setzt bei uns einfach noch einmal dramaturgische Punkte, die wir auch nicht vorbestimmten können. Das ist bei uns in der Arbeit, vor allem im öffentlichen Raum, eben auch noch ein Faktor, der eine Rolle spielt. Dann kommt das einfach als Extra mit dazu wo du auf einmal denkst: „Aha, die Dramaturgie ist heute eine ganz andere!“.

Du hast gerade das parallele Geschichtenerzählen angesprochen, wie funktioniert das Zusammenspiel in einer Gesamtperformance? Uns geht's einfach sehr oft darum, eine Vielfalt von Aspekten zu zeigen. Die Parallelität hat Bestand. Sie findet statt und es gibt natürlich, so wie im alltäglichen Leben ja auch, immer den Moment des Verpassens. Das gehört bei uns in den Performances sehr oft dazu. Du kannst nicht alles mitkriegen: Das was hinter dir ist siehst du einfach

nicht, du kannst es vielleicht nur hören und das passiert eben in den Performances auch. Man guckt auf einen Performer der etwas Bestimmtes macht. Man hört aus Lautsprechern etwas anderes. Das sind dann Ebenen die zusammenkommen, die wiederum einen neuen Sinn ergeben und neue Ebenen entstehen lassen. Und es sind ganz viele verschiedene Ebenen die bei den einzelnen Leuten zusammenkommen. Das ist eben nicht so wie in einem stillen Raum, wo du auf einer Bühne nur auf eine Sache konzentriert bist.

Wie wird man Choreograf oder Choreografin? Ich habe einfach schon als Kind oder Jugendliche wahn-sinnig gerne gestaltet. Ich hatte einfach immer Lust am Spiel; Ich hatte immer Lust mich zu bewegen, mit meinem Körper etwas auszudrücken. Nach meinem Sportstudium, wo ich mich schon auf elementaren Tanz und Bewegungstherapie spezialisiert habe, war für mich völlig klar, dass mir das nicht ausreicht, sondern dass ich einfach ganz stark in die Gestaltung gehen möchte. Und so ist es auch gekommen, dass ich über einen sehr selbstgewählten Weg mir die Leute, die mir zugesagt haben, die mich inspiriert haben, die mich interessiert haben, aufgesucht habe und zum Teil dann auch bei denen gelernt habe oder einfach mit dabei war. Ja so habe ich mir einfach Leute gesucht aber auch sehr selbst gestaltet und Workshops, sowie Performances mitgemacht.

Abschließend Choreografie für dich in einem Satz festgehalten? Bildnerisches Gestalten mit Körpern.





Der Service Designer

Ein Rollenbild

»Service designers take a deep dive into the ecologies of services, into the world of needs and experiences of users and providers. They visualize [sic], formulate, and choreograph solutions to problems that do not necessarily exist today«¹

Field of Influence. Service Designer gestalten Dienstleistungen. Die Expertise des Service Designers basiert auf dem Ansatz des ganzheitlichen Verständnisses von Prozessen, Systemen und deren Beziehungen. Technologien, Prozesse und Akteure müssen dabei berücksichtigt werden, um das ganzheitliche Ökosystem des Services zu gestalten und mitzudenken. Einer der Vorreiter in der Implementierung von Service Design im öffentlichen Sektor ist das *UK Council*, das die Rolle des Service Designers folgendermaßen definiert: *»A service designer is a confident and competent designer who is able to develop designs based on evidence of user needs and organizational outcomes. They can be trusted to make good*

decisions and can recognize when to ask for further guidance and support. They will contribute to the development of design concepts, they should be able to interpret evidence based research and incorporate this into their work.»²

Service Designer erkunden Problemfelder, indem sie beobachten, Informationen sammeln und auswerten. Sie organisieren den Gestaltungsprozess, indem sie Methoden und Tools auswählen und anwenden. Die dadurch gewonnenen Einsichten werden in einem weiteren Schritt zu Lösungen formuliert. Die Aufgabe des Service Designers ist eine vielschichtige, wobei er zum einen als **Prozessbegleiter** und zum anderen als **Impulsgeber** fungiert. Als Prozessbegleiter führt der Service Designer Projektteilnehmer durch gemeinsame Arbeitsphasen, um anschließend als Impulsgeber Kernaspekte zu identifizieren und zu definieren, mit Hilfe derer Lösungsansätze entwickelt, ausgearbeitet und getestet werden. Im besten Falle befähigt ein Service Designer Gruppen von Menschen dazu, Systeme und Probleme besser zu verstehen, indem er sie selber zum Teil des Lösungsprozesses macht (User-Centered Approach). Service Design holt alle Stimmen in den Raum, denn Service ist ein komplexes Gefüge aus Technologien, Prozessen und Menschen, die unterschiedliche Bedürfnisse haben. Die Aufgabe des Service Designer ist es, alle Elemente und Perspektiven in einen kollaborativen Arbeitsprozess zu vernetzen, um am Ende eine Lösung zu choreografieren, die in allen Bereichen Mehrwert schafft. Im Verhältnis von Unternehmen zum Kunden (BTC)

vertritt der Service Designer die Stimme des Kunden, um mit ihm und nicht bloß für ihn zu gestalten. Zwischen Unternehmen (BTB) gestaltet Service Design Geschäftsbeziehungen und Kollaborationen, um wirtschaftlichen und sozialen Mehrwert zu schaffen. Im öffentlichen Sektor vertritt Service Design den gesellschaftlichen Mehrwert zwischen Bürgern, Institutionen und Wirtschaftsakteuren. Egal in welchem dieser Bereiche Service Design wirkt, es ist es immer ein interdisziplinärer Ansatz, der lösungsorientiert bereits bestehende Dienstleistungen überarbeitet, neue innovative Dienstleistungen schafft oder kulturelle Veränderungen in Organisationen, Institutionen und Gesellschaft vorantreibt. Services zu gestalten bedeutet in diesem Zusammenhang, Erfahrung im Verlauf von Zeit zu gestalten, worin eine deutliche Parallele zur choreografischen Arbeit besteht.

»The choreography of experience or at least of conditions that enable certain experiences is a major challenge in the service design process. Use techniques that have their roots in performing arts; learn from experience and interaction design in order to “design time”.«³

Frameworks within a company. Ungeachtet des Arbeitsfeldes – ob In-House, Freelance oder in einer Agentur – obliegt dem Service Designer eine Prozessentscheidungsgewalt, die sich aus der Auswertung vorher erfolgter Untersuchungen ergibt. Service Designer gestalten das Gesamtsystem um einen Service herum und arbeiten daher immer in interdisziplinären Projektgruppen. User Experience-Design, Grafikdesign, Produktdesign sind dabei nur einige Designfelder, die unmittelbar Teil des Prozesses sind und durch Business- und Technologieexpertisen ergänzt werden. Die Arbeit erfolgt daher meist in Teams, im Rahmen von Workshops oder Einzelarbeitsphasen. Experten für ein Problem sind die Menschen, die tagtäglich mit dem Problemumfeld in Verbindung stehen. Der Service Designer transformiert diese Expertise in brauchbare Einsichten, die in dem Entwicklungsprozess der Problemlösung berücksichtigt werden. Somit gestaltet er nicht alleine, sondern in direktem Kontakt mit den betroffenen Menschen, Institutionen und Körperschaften. Der *Double Diamond* ist ein methodischer Prozess, der eine grobe Struktur des Service-Design-Prozesses abbildet. Der gesamte Prozess ist prototypisch in die Phasen der Exploration, Kreation, Reflexion und Implementierung eingeteilt. Universeller Bestandteil des Double Diamond sind die Kernaspekte des Öffnens und des Eingrenzens. Das Öffnen dient dem umfangreichen Sammeln von Informationen und Möglichkeiten, die anschließend durch das Eingrenzen wieder gefiltert werden, um abermals geöffnet zu werden. Das iterative und sequenzielle im Arbeitsprozess ist ein wichtiger

Bestandteil, um realitätsnahe Lösungen zu entwerfen, da im Verlauf des Prozesses immer neue Einsichten dazu gewonnen werden.

Zu Anfang eines jeden Prozesses steht dabei die Frage nach den Personen, die involviert werden müssen (Stakeholder). Sie bilden nicht nur die Kernelemente des Teams, sondern auch einen Einstieg in die Recherche. Es geht zum einen darum, prozessintern die notwendigen Ressourcen im Projektteam zur Verfügung zu haben, und zum anderen darum, prozesseextern die Zielgruppe festzulegen, die dann meist in Form von stereotypischen *Persona* festgehalten wird.

Die anschließende Recherchephase beinhaltet unterschiedlichste Methoden. Die häufigsten Vorgehensweisen sind Desktop-Recherchen, Interviews sowie Befragungen – Methoden, die man auch aus der Ethnologie oder den Sozialwissenschaften kennt. Diese Überschneidung rührt daher, dass es auch im Service Design erst einmal darum geht, das Umfeld, die Beziehungen, die Strukturen und die Zusammenhänge zwischen den Entitäten und deren Umgangsformen zu verstehen. Anschließend folgt eine Auswertung, in der **Schlüsselemente (Key-Insights)** aus der Recherche herausgearbeitet werden. Die Problemstellung wird mit Hilfe der neuen Einsichten überarbeitet und in einem neu umrissenen Problemstatement festgehalten. Dieses Problemstatement, das das Problem in einem Satz festhält und definiert, wird zu **Vermutungen (Assumptions)** abgeleitet, die die Problemquellen aus der Sicht des Service Designers definieren. *Assumptions* helfen

dabei, in einen Diskurs mit dem Kunden zu kommen, denn er wird unmittelbar damit konfrontiert und kann darauf reagieren, um neue Impulse zu geben. Dieser Diskurs ist sehr wichtig, denn er stärkt das gemeinsame Ziel von Designer und Kunde und gibt dem Service Designer eine Einschätzung, in welche Richtung er arbeiten sollte. Anhand der Problemstellungen wird dann nach **Opportunity Areas** geschaut. *Opportunity Areas* sind Möglichkeitsräume im System, die Veränderung zulassen und zur Lösung führen können. Als potentielle Ansatzpunkte, um von einem Problem zu einer Lösung zu kommen stellen sie die Verbindung zwischen dem **Problem Space** und dem **Solution Space** her. Durch diese umfangreiche Vorarbeit, die keinesfalls in einer linearen Weise erfolgen muss, werden Ideen generiert. Das Klären des Problemfeldes und die Vermutungen helfen dabei, Ideen gezielter zu entwickeln, indem die **How Might We (HMW)-Frage** auf die definierten Probleme angewendet werden kann. Bei der *HMF-Frage* handelt es sich um eine Unterstützung für die Suche nach Lösungen, um das Ziel dabei nicht aus den Augen zu verlieren und Kernaspekte beizubehalten. Während des Service Design-Prozesses generiert sich durch die Phasen und abgearbeiteten Tools und Methoden hinweg eine Sammlung an Wissen und Möglichkeiten, die Aussagen über den Ist-Zustand und den erstrebenswerten zukünftigen Zustand geben. Eine stetige Aufgabe des Service Designers ist dabei, dass akkumulierte Wissen zu choreografieren, was bedeutet, es zu verknüpfen, zu ordnen und in eine Gesamtkomposition zu überführen. Eine der größten Herausforderungen ist das Überfüh-

ren einer Idee in die wirkliche Implementierung. Aus diesem Grund werden Ideen schon frühzeitig auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft. Dafür werden einfache Prototypen hergestellt oder Szenarien nachgespielt. In diesen Phasen geht es nicht darum, optimal ausgearbeitete Prototypen eines Service und die damit einhergehenden physischen Evidenzen zu erreichen, sondern vor allem darum, ein Verständnis von Raum, Zeit und Gefühl zu generieren, das schnell Aufschluss über potentielle Fehlerquellen geben kann. Als physische Evidenzen bezeichnet man alle Objekte und Interaktionen, die den Service für den Kunden in der Wirklichkeit sichtbar und erlebbar werden lassen, wie beispielsweise eine Bedienoberfläche eines Bestell-Service. Da ein Service oft aus einem ganzen System von Mikro-Services besteht, wird der gesamte Verlauf durch die Perspektive der **Customer Journey** festgehalten und verknüpft. In einer Kundenreise durchläuft der Kunde verschiedenste Stationen (Touchpoints), die ähnlich einem Drehbuch aufeinander folgen und die Struktur des Service bilden. Die erläuterten exemplarischen Methoden dienen vor allem der Visualisierung von Service, da ein Service zunächst aus einem nicht unmittelbar greifbaren System besteht, was erst durch die Ausführung sichtbare Ergebnisse liefert. Das Visualisieren und erfahrbar machen solcher Prozesse ist daher von größter Bedeutung in einem Service Design-Prozess und hilft dem Service Designer dabei, die Ideen für andere Projektteilnehmer klar zu kommunizieren, wodurch Beteiligte unterschiedlichster Disziplinen miteinander kollaborieren können. Diese kurze Beschreibung eines möglichen Service De-

sign-Prozesses macht deutlich, warum Service Design als Choreografie angesehen werden kann. Menschen und Objekte müssen in einen Prozess verwoben werden, um am Ende ein funktionierendes Gefüge zu ergeben. Dabei ist jede Entität von Relevanz, da sie Teil des Systems ist. Ähnlich wie der Choreograf eine Gruppe von Menschen, befähigt der Servicedesigner ein System aus Menschen, Technologien und Prozessen, sich als ein organisch Ganzes zu bewegen.

»The service designer should be radical. They should challenge the existing, should reframe the given and go beyond the imaginable. They should play the disrespectful “court jester” in certain phases of projects.«⁴

Relation to the project. Da ein Service sowohl wirtschaftlich tragbar als auch technisch umsetzbar sein muss, bleibt die Rolle des Mediators zwischen Technologie und Business immer ein Kernaspekt in der Tätigkeit als Service Designer. Die Arbeit des Service Designers ist daher ohne das Mitwirken anderer Experten aus unterschiedlichen Disziplinen, die für das Projekt benötigt werden, nicht zu denken. Kommunikation zwischen den unterschiedlichen beteiligten Disziplinen spielt eine tragende Rolle, wobei der Service Designer komplexe und technische Informationen in eine verständliche Sprache überführt. Der Service Designer gestaltet Beziehungen innerhalb der Projektgruppe, indem er Interessen vereint und den kollaborativen Arbeitsprozess gestaltet. Außerhalb der Projektgruppe ist er dafür zuständig, die Bedarfe, Erwartungen und Kapazitäten zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern eines Projektes zu managen und Bedürfnisse in einen Aufruf zum Wandel zu transformieren. Der direkte und enge Kontakt zu den Personen, für die gestaltet wird, ist auszeichnend für die Arbeit als Service Designer. Durch die Projektphasen hindurch verändert sich vor allem dadurch auch seine Rolle. Um einen integrativen Arbeitsprozess zu gewährleisten, bewegt sich der Service Designer im Spannungsfeld von *Facilitation* und Prozessentscheidung. Er bietet den beteiligten Stakeholdern, die sich aus Kunden und Experten zusammensetzen, eine Plattform, um gemeinsam Wissen in den Prozess mit einzubringen. Dabei generiert der Service Designer selber nicht unmittelbar Inhalte, sondern befähigt die beteiligten Akteure dazu, Gehör zu finden und in

Diskussionen einzutreten und damit Inhalte selber zu erarbeiten. Ein gutes Beispiel dafür sind Workshops. Workshops werden vorab vom Service Designer oder dem Service Design-Team geplant, strukturiert und auf ein bestimmtes Ziel hin organisiert. In dieser Tätigkeit bestimmt das Service Design-Team die Zielsetzung und Richtung. Während des Workshops ändert sich diese Rolle des Entscheiders in die des Unterstützers. Die Teilnehmer befinden sich in einem Rahmen, der sie dazu befähigt, neu über Problemstellungen nachzudenken und ihr Wissen, was sich aus ihrer Erfahrung zusammensetzt, neu zu verknüpfen. Die daraus gewonnenen Perspektiven wiederum kanalisiert der Service Designer, indem er sie in Schlüsselaspekte überführt und daraus das weitere Vorgehen ableitet. Dieser *co-creative* Prozess bedient sich der Expertise der betroffenen Personen, um nachhaltige, praxisnahe Informationen und Rückmeldungen für den Entwicklungsprozess zu erhalten. Allerdings entscheidet der Service Designer wann und wie die Stakeholder in den Prozess involviert werden. Die enge Verzahnung von gemeinsamer und isolierter Kreation löst die Autorenschaft auf und lässt sie zum allgemeinen Prozessgut werden. Der Service Designer tritt in eine Co-Autorenschaft mit den involvierten Akteuren ein (dies sind meist die Kunden, da das Ziel eine co-kreative Gestaltung ist) indem er vorhandenes Wissen und Erfahrung in einen Lösungsvorschlag mit Mehrwert für alle Beteiligten überführt. Die Zielgruppe trägt daher aktiv zu dem Ergebnis bei. Ungeachtet dessen ist es der Service Designer, der Recherche- und Workshopergebnisse in ein finales umsetzbares Konzept komprimiert

A *authority*

Menschen mit Macht (Entscheidungsträger, Primärkunden).

R *resources*

Menschen, die Mittel zur Verfügung stellen können.

E *expertise*

Menschen, die ein spezifisches Fachwissen zur Sache haben.

I *information*

Menschen, die über spezielle Informationen (Zahlen, Daten, Fakten) verfügen.

N *need to be involved*

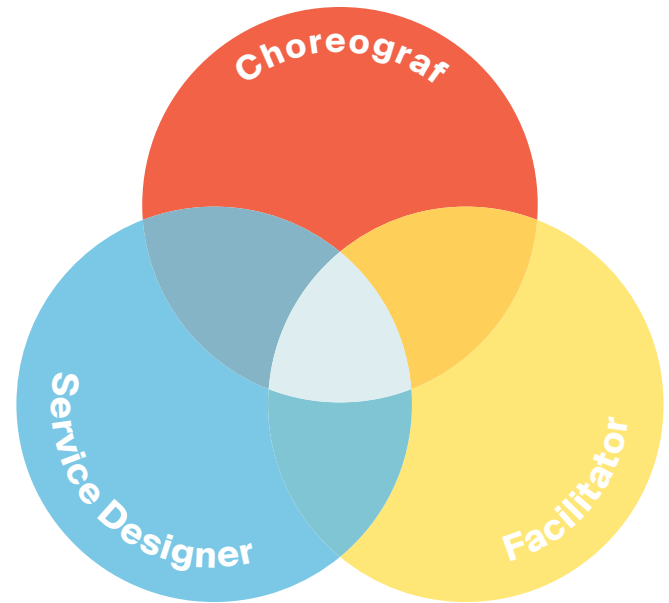
Menschen die einbezogen werden müssen, weil sie betroffen sind von den Auswirkungen der Initiative.

und somit viele Einzelaspekte in ein Gesamtsystem denkt, visualisiert und kommuniziert, sodass es anschließend implementiert werden kann. Im Verlaufe eines solchen Prozesses sind **Hierarchien und Autoritäten** ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes. Eine gute Formel für die benötigten Teilnehmer in einem Team bietet die *AREIN Formel*⁵. Die ARE-IN-Formel steht für: „*The right mix of people who ARE IN!*“ und wurde von Marvin Weisbord und Sandra Janoff definiert. An erster Stelle für das „A“ steht dort das Wort „Authority“, das sich auf Menschen mit Macht bezieht. Menschen in Machtpositionen sind Entscheidungsträger und Primärkunden. Dieser Aspekt ist wichtig, weil auch der Service Designer einen begrenzten Spielraum hat. Die zuvor

angesprochene Mediation und Kommunikation dreht sich daher besonders um das Überzeugen und Zusammenarbeiten mit Menschen, die es möglich machen, Lösungen auch zu implementieren. Besonders für In-House- Service Designer kann der Prozess schnell an seine Grenzen stoßen: »*The location of the design-minded employee can be an obstacle or an opportunity.*«⁶ Denn wenn Verantwortliche in höheren Positionen nicht die gleichen Werte oder Vorstellungen des User-Centered-Ansatz verfolgen, kann es schwer werden, diese von der Position des Service Designs aus durchzusetzen. Eine gemeinsame Vision und Vorstellung der Vorgehensweise ist daher absolut notwendig. Oftmals geht es dabei weniger um den Top-Down Prozess in Form von Regularien und Vorschriften, sondern darum, im Prozess des Testens und des Implementierens von Entscheidungsträgern nicht aufgehalten zu werden⁷, was in direktem Bezug zu dem „Spielraum“ steht, der durch Toleranz und Prozessverständnis seitens der Hierarchie gewährleistet wird. Der Service Designer steht also zwischen den Erwartungen des Kunden, der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und der technischen Umsetzbarkeit. Wenn im Eigangszitat von dem »*disrespectful “court jester”*« gesprochen wird, dann ist auch die Rede von der Courage des Service Designers, der die Kundenperspektive an erster Stelle gegenüber konkurrierenden Prioritäten zu etablieren versucht. Dabei bewegt er sich innerhalb gegebener Rahmenbedingungen, die unter anderem aus technologischen, sozialen, wirtschaftlichen, politischen oder ethischen Einschränkungen bestehen können. In diesem Sinne unterliegt die Kommunikation nicht nur der

Prämisse des Vermittelns über organisatorische, politische und technische Grenzen hinweg, sondern auch der diplomatischen Verhandlung zwischen den beteiligten Stakeholdern. Die daraus folgende Fähigkeit zum strategischen Denken benötigt Persönlichkeiten, die sich auf dieser Verhandlungsebene durchsetzen können und denen durch das Verständnis ihrer Tätigkeit und Expertise eine Autorität zugesprochen wird, mit Hilfe derer starke Einflüsse und Handlungsaufforderungen eingebracht und angehört werden. Dieser Aspekt ist besonders für In-House-Designer wichtig, die im besten Fall als Nukleus der organisatorischen Veränderung wirken. Um das ganzheitliche strategische Denken des Service Designers in einem Unternehmen zu kultivieren, muss Design als Teil des täglichen Prozesses angesehen werden. Die Arbeit bewegt sich in einem Spannungsfeld von Autorität und Kollaboration, in dem der Service Designer aufgefordert ist, zum einen die kreative Autorenschaft zu halten und zum anderen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse zu vereinen, was nur durch eine proaktive Kommunikation passieren kann, beispielsweise als In-House-Designer, der sich in die Meetings der Entscheider mit einlädt und Präsenz zeigt: »*However, as an in-house designer you have more power to actually invite yourself to these meetings, but that is a skill that the service designer must master when working in-house. You cannot be too shy to ask or to have an opinion. I’ve encouraged my fellow in-house designers to creatively and respectfully invite themselves to meetings when possible. That’s sometimes the only way to get design inserted at the higher levels in an organization.*«⁸

Service Designer sind Gestalter von Systemen, in denen Interaktionen passieren, die Mehrwerte generieren. Ein System ist immer ein Zusammenschluss von vielen menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren, zwischen denen die Beziehungen definiert werden. Service Design versucht dabei, die Bedarfe aller Systembeteiligten in Hinblick auf wirtschaftliche, soziale und technologische Umsetzbarkeit zu berücksichtigen, um eine reibungslose Performance des Service zu gewährleisten. Der Service Designer bewegt sich dabei zwischen den Rollen des Designers, des Choreografen und des Facilitators. Dieser wird im nächsten Kapitel näher beleuchtet.



1 Mager, Birgit (2010) S.35.

2 Government, UK (o. J.)

3 Mager, Birgit (2010) S.36.

4 Mager, Birgit (2010) S.38.

5 Scholz, Holger (2017) S.1-7.

6 Scholz, Holger (2017) S.1-7.

7 Vergleich: Interview mit Caroline Paulick-Thiel.

8 Atvur, Alisan; Rau, Katrine und Wilson, Byron (2015) S.52-55.



Interview

**Im Gespräch
mit der Designerin
Caroline Paulick-Thiel**

Ein paar Worte zu deinem Hintergrund und zu Politics For Tomorrow. Ich würde mich jetzt nicht als wirkliche Service Designerin beschreiben. Ich habe einen Background in 3D Design, habe das ganz klassisch an einer Kunsthochschule studiert und anschließend einen Master in Public Policy gemacht und mich viel mit der Gestaltung von Strategien, aber auch von Lernumgebung beschäftigt. Und bei *Politics For Tomorrow* ist es so, dass wir das Wort *Politics* wirklich ernst nehmen als Prozess der zu *Policies*, also zu bestimmten Inhalten führt und sich auch zwischen *Polity* als Institutionen ein Stück weit gestaltet. Das interessiert uns, weil es unserer Meinung nach um das morgige, um das neu zu gestaltende geht und auch

darum die Zukunft zu denken und empfangen zu können. Wir glauben, dass es explorative Ansätze braucht, die eben nicht nur auf Vergangenheit bauen, sondern untersuchen was eigentlich für Konzepte und Ideen in der Zukunft auf uns warten. *Politics for Tomorrow* beschäftigt sich mit Ansätzen aus der Gestaltung aber eben auch aus der Kunst und den kreativen Bereichen, da wo man eher eine bestimmte Haltung oder ein bestimmtes Mindset kreieren möchte, um selber zu einem Medium zu werden, indem man Neues denken und auch entdecken kann. Es ist sozusagen keine reine Dienstleistung oder Service Design Perspektive, die wir mitbringen, sondern wir haben unterschiedliche Leute die in Service Design sehr gut aufgestellt sind oder andere die eher aus dem Innovationspolitik Bereich kommen oder Design Forschung betreiben und wiederum andere, die eher aus dem Lernbereich kommen und teilweise Elemente aus den Neurowissenschaften miteinander verbinden, um neue Lernansätze und Umgebungen zu schaffen.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang Service Design für dich? Wenn wir genauer auf eine *Policy* oder ein *Policy-Design* gucken, dann hat das auch immer mit Dienstleistungen zu tun. Es hat aber auch immer mit Organisationsentwicklung zu tun und daraus ergeben sich unterschiedliche Ebenen, die damit zusammenhängen und unterschiedliche Kompetenzen, die auf diesen Ebenen gebraucht werden. Ich glaube, Service Design ist deswegen so zentral, weil es genau diese Erlebnis-Ebene, das Miteinander, die Kommuni-

kation und die Beziehung so stark beeinflussen kann. Wir müssen einfach vorsichtig sein im Sinne von Dienstleistung: Welchen Dienst leiste ich, um welchen Wert zu erzeugen oder welchen Zweck zu erfüllen. Ich komme aus dem Umfeld wo ich sagen würde: Wir als Menschen können nicht Kunde oder Kundin sein, die König oder Königin ist. Dieses Bild ist einfach veraltet. Services nur um Bedarfe herum zu bauen, damit unser Leben so bequem wie möglich wird, ist meines Erachtens auch eine Richtung die nicht zukunftsfähig ist.

Welche Rahmenbedingung braucht ein Service Designer um seine Aufgaben auszuführen? Das ist natürlich sehr umfassend. Ich denke, dass gerade im öffentlichen Bereich, der so stark Hierarchie und Regel geprägt ist, nochmal andere Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, als möglicherweise in einem mittelständischen Unternehmen oder Start-Up, wo vielleicht mehr Freiräume zum Ausprobieren existieren. Für Personen die nicht nur verwalten, sondern auch gestalten möchten ist es absolut essenziell, dass man ein Stück weit von der Hierarchie auch diesen Spielraum bekommt. Eine Zeit lang kann man sehr gut informell und auch *Bottom-Up* Sachen anschieben, aber an einem bestimmten Punkt ist es wichtig, dass man eine Art *Backing* von der Hierarchie hat oder zumindest eine Art Unterstützung, die einen nicht davon abhält, um wirklich diese Gestaltung ins System zu bringen und Routinen daraus erwachsen zu lassen. Das ist der erste Punkt. Dann natürlich Motivation.

Also persönliche Motivation, intrinsische Motivation. Es gibt viele Leute die versteckte Kreative sind, die mal gerne um die Ecke denken und noch eine Idee haben und etwas ausprobieren möchten. Diese ganz persönliche Motivation ist wichtig am besten so, dass man auch andere Leute anstecken kann und ein Stück weit mitnimmt und trotz allem natürlich im Arbeitsumfeld oder im Arbeitsalltag auch Freiräume bekommt, in denen man ausprobieren kann. Etwas was Platz hat, in den Tagesabläufen oder in den Regelmäßigkeiten, ein Standbein anstatt nur ein Spielbein zu werden und man dadurch im besten Fall eben auch Wertschätzung erfährt. Entweder durch neue Beurteilungskriterien oder durch ein Feedback von Kolleginnen und Kollegen. Das hat viel mit sozialer Anerkennung aber auch mit systematischer Anerkennung über das System zu tun. Wo bringt man sozusagen diese neuen Kompetenzen oder bestimmte Qualitäten mit ein, die sich damit beschäftigen, dass man experimentierfreudig ist, dass man kreativ ist, dass man kooperieren kann, dass man etwas Neues denkt, dass man irgendwie auch eine Fehlerkultur mitträgt.

Welche Methoden, Prozesse oder Vorgehensweisen sind wichtige Bestandteile eurer Arbeit? Ich würde sagen Interviews sind sehr wichtig in unserer Arbeit. Aber auch die Möglichkeit reale Lebenskontexte zu beobachten und zu erfahren. Für uns selber und im besten Fall mit den Leuten die wir ausbilden. In den Projekten wo wir zum Beispiel mit einem Landesministerium eine neue Strategie für eine Wirtschaftsför-

derung entwickeln, bilden wir gleichzeitig intern auch Personen aus, die das Ganze das nächste Mal vielleicht alleine oder mit Kolleginnen und Kollegen tun können. Die sozusagen im nächsten Schritt noch einzelne Aspekte vertiefen, weil es gar nicht so viel Mittel gibt, dass man alles extern machen lässt bzw. wir auch davon überzeugt sind, dass diese Kapazitäten intern aufgebaut werden müssen. Es geht nicht darum alles auszulagern, sondern intern neue Lernprozesse anzustoßen und die Kompetenzen in der Organisation zu stärken. Dann würde ich noch sagen die ganze Vorarbeit: Wie komme ich dazu, dass ich überhaupt weiß mit wem ich sprechen muss. Auch das systemische Denken ist super wichtig und wird immer wichtiger in unserer Arbeit, weil wir auch viel strategisch arbeiten, wo es um die Frage geht: Wie kommen wir zu systemischem Wechsel? Wer ist dafür wichtig? Welche Sichtweisen werden benötigt? Wer sind Gewinner von dem neuen System? Wer sind Verlierer? Alles Fragen, um herauszufinden mit wem man eigentlich sprechen muss und wer in den Prozess integriert werden sollte. Und last but not least ist es glaube ich genauso wichtig wie man die Leute in ihrem Lebensumfeld trifft, dass auch die Ideen die man entwickelt so lebensweltlich wie möglich erfahrbar gemacht werden, indem man im Prototyping oder Proto-acting in eine prototypische Choreografie oder Situation geht. Wie kann ich das Neue erfahren? Wie kann ich nicht nur darüber sprechen oder es mit einem Lego Modell bauen, sondern wie fühlt es sich an, wenn ich eine neue Policy verabschiede oder ein neues Gesetz entwickle. Wie würde es sich anfühlen, wenn es idealerweise umgesetzt wird.

Wie werden solche abstrakten Prozesse in greifbare prototypische Szenarien transformiert? Das ist für uns etwas Abstraktes, aber ich denke für die Leute, mit denen man zusammenarbeitet ist das Ganze durch die tagtägliche Auseinandersetzung greifbarer. Deswegen liebe ich auch diese Arbeit sehr, weil ich selber ganz viel darüber lerne wie andere die Welt sehen und die Welt bauen. Und ich glaube, wenn man in einem Design oder Kunstkontext studiert und vielleicht auch das Glück hat eine Welt zu sehen, die sich viel um eigene Ideen oder Ideen anderer dreht, dann ist es besonders spannend nochmal zu verstehen, wie solche großen Infrastrukturen in sich wachsen. Niemand hat sich das Energiesystem ausgedacht und genau so gebaut oder sich die langwirtschaftlichen Infrastrukturen ausgedacht und dann die einzelnen Felder aufgeteilt. Die größere Systematik zu verstehen und dadurch zu sehen was davon gestaltbar ist und was nicht und mit Leuten zu arbeiten, die tagtäglich versuchen darauf einzuwirken und natürlich auch ein Stück weit zu verbessern. Insofern haben diese Personen mit denen man arbeitet eine genauere Vorstellung was die Veränderung für eine Lebensrealität, einen einzelnen Straßenzug oder eine Stadt bedeuten kann. Und dann kann man anfangen das Miteinander in eine erlebbare Situation zu übersetzen. Du als Experte kannst dann sozusagen, als jemand der sich mit den Materialien oder mit der Materie gut auskennt, zusammen überlegen wie diese Übersetzung aussehen könnte.

Welche Rolle bekleidet der Service Designer innerhalb eines Projektes? Ich glaube, dass in den unterschiedlichen Phasen eines Projektes sich die Rolle des Designers oder der Designerin insofern verändert, dass man von einer Problemdefinition ausgehend gemeinsam erst mal schaut und erkundet worum es geht und was oder warum etwas entworfen werden soll. Dann geht es darum, gemeinsam ein Stück weit zu konzipieren was ganz gut zu entwerfen wäre und in einem weiteren Schritt dann auch andere Leute dazu zu bewegen es wirklich zu entwerfen, umzusetzen und auch zu implementieren. Ich denke als umsichtiger Designer oder Designerin ist es wichtig diese unterschiedlichen Rollen in den unterschiedlichen Projektphasen zu verstehen und – vielleicht nicht immer alleine –, mit einer Unterstützung, beispielsweise in einem Tandem oder in einem Team, abdecken zu können.

Wie sind die hierarchischen Verhältnisse innerhalb eines Projektes? Wir sind eine kleine NGO, die mit unterschiedlichsten Organisationen und Personen zusammenarbeiten, die oft aus der Umsetzungs- oder aus der operationalen Ebene kommen mit einem ganz konkreten Bedarf und die auch mit neuen Projekten oder Ansätzen ihre Hierarchie mitnehmen oder überzeugen können. Sagen wir mal von agilem Arbeiten, über Co-Creation bis hin zu Service Design oder Design Thinking sind die Begrifflichkeiten nichts neues mehr. Die digitale Transformation oder Digitalisierung hat sicher einiges dazu beigesteuert. Aber man

muss auch sagen, dass das internationale Umfeld schon viel länger Innovation und Design ganz eng zusammen denkt. Im internationalen Bereich der Public Sector Innovation ist das schon Jahre lange Erfahrung. Das Innenministerium oder die Behörde haben ja ein bestimmtes Anliegen oder einfach einen Bedarf und dann kann man als Designer oder Designerin eben ein Stück weit mit dem Team schauen wie man den Bedarf erst einmal konkretisieren kann, um im nächsten Schritt dann zu schauen wie man das, was man für die Personen, die einen bestimmten Alltags Kontext in ihrer Organisation haben, gestaltet. Damit das Gestaltete sozusagen auch eine Intervention in bestimmten Routinen darstellt. Die Leitfrage ist dabei wie man diese Personen mitnehmen kann, sodass sie selber zu Gestaltern dieser Interventionen werden.

Wer trifft innerhalb des Prozesses Entscheidungen?

Entscheidungen werden immer wieder im Prozess gefällt und ich glaube der Double Diamond ist ein gutes Bild. Aber diese konvergierenden und divergierenden Phasen kommen immer wieder. Wenn ich überlege wann und von wem eine Entscheidung getroffen wird, dann würde ich sagen, dass in einem Projekt Konglomerat oder mit einer Eigentümerschaft, in der eine öffentliche Behörde mit dabei ist, es zum Teil davon abhängt wie viel Spielraum einem gegeben wird, um am Ende wirklich das was entwickelt wurde in den Prozess mit einzubeziehen. Wenn ich jetzt explorativ vorgehe und Leute interviewe und Bedarfe aufnehmen ist die Frage immer, wie viel davon wirklich

in die Umsetzung von dem eigentlichen Neuen was da entstehen soll mit einbezogen wird. In diesem Zusammenhang ist es wichtig als Designer oder Designerin zu sehen, wie viel man sich inspirieren lässt und wie viel man wirklich als Kern von dem was man eigentlich gestaltet mitnimmt. Vielleicht ist es dann auch die Aufgabe an einem bestimmten Punkt sich über die Eigentümerschaft und über die Bedarfe der sogenannten Anwenderinnen hinwegzusetzen und zu sagen: „Ich setze hier nochmal eins drauf und drehe das Ganze nochmal in eine neue Richtung“, ohne dass man den Kern, den man vorher gemeinsam definiert hat, komplett aus den Augen verliert. Die Frage ist ja auch: Ist es genug auf Bedarfe hin zu gestalten? Es ist auch wichtig bestimmte Wertesysteme oder ethische Aspekte – selbst wenn die Leute es nicht wollen – im Auge zu behalten und zu berücksichtigen. Plus das Ganze nochmal auf die nächste Ebene zu heben und eher etwas zu entwerfen was in zehn Jahren oder in fünf Jahren zumindest noch eine Relevanz hat, anstatt für einen ganz konkreten Moment jetzt.

Welche Verantwortlichkeiten hat ein Service Designer in diesem Zusammenhang?

Ich würde sagen, die Frage ist doch wer ist der Service Designer oder die Service Designerin. Wir sind eine kleine Gruppe von Leuten, die sich aus verschiedensten Bereichen mit einbringen. Manche strategisch diskursiv, andere wiederum sehr stark auf die Umsetzung fokussiert, aber die Frage in einer öffentlichen Institution oder gerade im öffentlichen Sektor ist immer: Wer gestaltet

eigentlich was? Und wer sind diese Service DesignerInnen, die aktuell viele der Staat-Bürger-Beziehungen gestaltet haben und auch in Zukunft gestalten werden. Und welche Verantwortung kommt diesen Leuten zu? Deren Verantwortung wird ganz stark gerahmt durch gesetzliche Vorgaben, die ihnen sagen in welchem Rahmen oder in welchem Vergaberecht sie gestalten dürfen oder jemanden einkaufen dürfen, der für sie gestaltet. Ich glaube, dass wird in Zukunft viel spannender werden. Welchen Service wollen wir? Und wie gehen wir mit den Rahmenbedingungen oder den Rohmaterialien um? Ich glaube, dass es dabei wichtig ist das Umfeld auch stärker mitzudenken. Zunehmend vernetzt Denken zu können, das ist eine Herausforderung.

Wie würdest du das Thema der Choreografie mit deiner Arbeit verbinden? Wenn mich Leute fragen was ich mache, sage ich mit einem lachenden Auge, dass meine Arbeit mit sozialer Plastik zu tun hat. Joseph Beuys hat für mich auf jeden Fall eine Rolle gespielt in meiner Ausbildung und auch in meiner Arbeit. Und wenn ich jetzt Choreografie richtig verstehe, ist es für mich das was am nächsten an der sozialen Plastik dran ist. Das miteinander in Beziehung stehen, etwas abbilden, Ausdruck geben, kommunizieren ohne dass man nur das gesprochene oder das geschriebene Wort benutzt. Vielleicht auch Beziehung erspüren. Wir haben zum Beispiel dieses Jahr auf dem Creative Bureaucracy Festival einen speziellen Lehrraum initiiert, die Creative Bureaucracy Academy, den

wir dieses Jahr mit einer systemischen Aufstellung eröffnet haben. Interessant dabei ist zu verstehen, dass das Aufstellen im Raum und die dadurch entstehenden Beziehungen zueinander – weil wir eben Beziehungs Wesen sind, die dieses physische besonders gut aufnehmen können – dafür verwendet werden können, um Problemstellungen anders zu analysieren. Es geht darum etwas anfühlen zu können. Wann fühlt sich etwas gut, wann weniger gut an. Das sind Aspekte, die ich in Zukunft noch mehr in den Arbeitsprozess mit einbeziehen möchte. Öffentliche Körperschaften oder *Public Bodies* visualisieren zu können und mit mehr Sinnen verstehen lernen, da wir unsere Sinnesfähigkeit über einen gewöhnlichen Arbeitstag hinweg total minimieren. Wir sitzen viel, es ist überwiegend auf das kognitive Verstehen ausgelegt und die ganzen anderen Sinne, die wir als biologische Wesen auch so gut können sind eigentlich sehr unternutzt. Ich glaube, dass es uns helfen würde eine andere Beziehung zu unserer Umwelt aufzubauen, wenn wir in Zukunft den Körper oder anderen Sinnen einfach auch mehr Freiraum oder Berücksichtigung geben können.

Abschließend Service Design für dich in einem Satz festgehalten? Die Aufgabe von Menschen die Dienstleistungen mitgestalten, ist zu verstehen *warum* diese Dienste oder Leistungen gebraucht werden, in welchen Kontext sie Relevanz erzeugen und dann natürlich auch wie andere Menschen dazu bewegt werden können an der Gestaltung mitzuwirken. Ich glaube, dass es weniger darum geht die Dienstleistungen

komplett durchzugestalten, als anderen Menschen dabei zu helfen den Kontext stärker zu erfassen, sowie die Wirkung die erzielt werden soll und bei der Gestaltung auch Eigentümerschaft mit zu entwickeln, sodass diejenigen die routiniert damit arbeiten diesen Dienst auch nachhaltig bewirtschaften und nachhalten können.



Der Service Choreograf

Ein erweitertes Rollenbild und einige Perspektiven

Die Rolle des Service Choreografen vereint drei Funktionen. Die des Choreografen, die des Service Designers und die des Facilitators. Um das Rollenbild des Service Choreografen zu definieren, wird das Spannungsfeld dieser drei Funktionen hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht, verglichen und zusammengeführt. In den vorherigen Kapiteln wurden die folgenden drei Kategorien definiert: *Field of Influence*, *Frameworks within a Company*, *Relation to Performer/Project*. Da die stereotypische Rollenbeschreibung innerhalb dieser Kategorien erfolgte, dienen sie jetzt als Basis der Vergleichbarkeit und zur abschließenden Synthesis. Es folgt zunächst eine Gegenüberstellung,

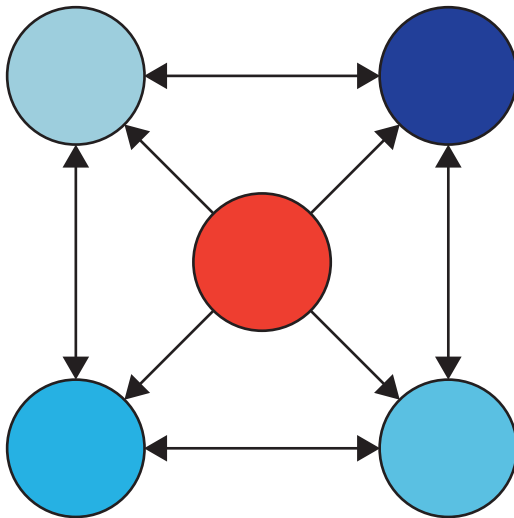
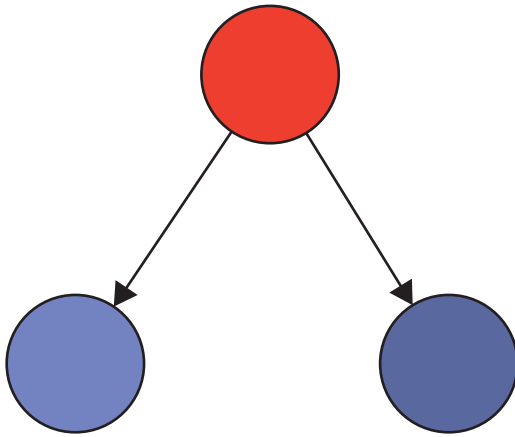
die anschließend zu einer Kombination und schlussendlich zu einer Definition des Service Choreografen führen wird.

Compare Prozess Vergleicht man den Arbeitsprozess des Choreografen mit dem des Service Designers fällt zunächst auf, dass der Choreograf ebenfalls einer Art *Double Diamond Prozess* folgt. Er eröffnet Möglichkeitsräume zur Materialerarbeitung durch vorgegebene Bewegungsaufgaben und schließt sie anschließend wieder, indem er das Entstandene filtert und das finale Material selektiert. Ebenso wie der Choreograf begibt sich der Service Designer zu Anfang eines Projektes in ein unbekanntes Feld, das mit Hilfe von breiter Recherche erforscht und wieder eingegrenzt wird. Sowohl Service Designer als auch Choreografen geben dabei die inhaltlichen Arbeitsrichtungen vor. Sowie der Choreograf den Tänzern einzelne Aufgaben gibt, wählt der Service Designer Tools und Methoden aus, die den Beteiligten der Arbeitsgruppe, Handlungsanweisungen geben und den Prozess strukturieren. Es werden damit zielorientierte Rahmenbedingung zur selbstständigen Erarbeitung des Materials gesetzt. **Holistic-View** Der ganzheitliche Überblick ist ein zentrales Kernelement beider Rollen. Der Choreograf behält die Übersicht über die Bewegungen eines jeden Tänzers und der gesamten Gruppe als organisches Ganzes, während der zeitlichen Abfolge der Performance. Der Service Designer arbeitet sehr ähnlich, nur sind es bei ihm vor allem Interaktionen und Erfahrungen, die im Vordergrund stehen. Sein holistischer Blick gilt dem gesamten Service System und den darin enthaltenen inter-

agierenden Komponenten, die als ein organisches Ganzes funktionieren. Als Facilitator behält der Service Designer die Prozessübersicht, in seiner Rolle des Service Designers jedoch immer auch die Systemübersicht. Der Rollenwechsel vom Service Designer zum Facilitator kann als Akt des hinein zoomens verstanden werden. Zur Gestaltung des Systems ist es notwendig, Co-Kreative Phasen einzuleiten. In diesen Phasen ändert sich der Schwerpunkt des Designers zu dem des Prozessbegleiters und Enablers, was der Rolle des Facilitators entspricht. Er zoomt in diesem Moment in den Entwicklungsprozess einer Teilkomponente hinein. Das Ziel des Service Designers als Facilitator ist es, primär alle Stakeholder zu befähigen, ungeachtet des jeweiligen Expertenfeldes ihre ganz eigenen Expertisen und Ideen in den Prozess mit einzubringen. **Co-Creation** Im Contemporary Dance ist die Co-Kreation eine starke Gestaltungskomponente. Die Tänzer erforschen während der co-kreativen Phasen das Material, bringen es hervor und arbeiten eng mit dem Choreografen zusammen. Das gegenseitige Wechselspiel von direktem Feedback, in Form von Anweisungen des Choreografen und freier Interpretation der Tänzer, ergibt eine Mischform der semi-direktiven Zusammenarbeit. Bewegungen, Dynamiken und Formen, die die Körper als organisches Ganzes erschaffen, dienen der Transformation eines Inhalts in die physische Kommunikation mit Körpern. Der Endnutzer, also der Zuschauer, steht dabei nicht direkt im Mittelpunkt des Schaffensprozesses. Dem gegenüber steht im Service Design Prozess nicht der individuelle Ausdruck des Designers im Vordergrund,

sondern die Perspektive des Endnutzers. Der Service Designer gestaltet seine Choreografie des Systems immer mit dem Ziel einen Mehrwert für die System-Beteiligten zu generieren, während der Choreograf ungeachtet der Zuschauererwartungen produziert und entscheidet, was die Zuschauer sehen und erfahren werden. Die Gruppe mit denen der Choreograf arbeitet, ist, im Vergleich zum Service Designer, größtenteils homogen. Anders als der Choreograf, der hauptsächlich mit Tänzern arbeitet, vereint der Service Designer verschiedenste Expertengruppen miteinander, wodurch die Kommunikation komplexer wird.

Kommunikation Die Kommunikation des Choreografen bewegt sich größtenteils auf der Ebene von kurzen und knappen Bemerkungen, dem Vorspielen oder dem gestischem Zeigen, wodurch wenig bis keine Worte notwendig sind. Der Service Designer hingegen muss in der Lage sein, verschiedene Fachjargons zu beherrschen und in adäquate, verständliche Sprache zu übersetzen, besonders dann, wenn es um die Zusammenarbeit von Experten und Nicht-Experten verschiedener Felder geht. Ein großer Teil der Arbeit des Service Designers besteht daher in der Visualisierung von Inhalten. Denn ebenso wie der Choreograf die gestische visuelle Ebene der Kommunikation benutzt, verwendet auch der Service Designer Visualisierungen in Form von Verbildlichungen, um innerhalb interdisziplinärer Teams zu vermitteln und Ideen, Systeme und Prozesse greifbar zu machen. **Material** Die Zusammenarbeit am Material wird im Bezug zur persönlichen Idee des Choreografen geschaffen, die am Ende ausgedrückt werden soll. Seine Autorenschaft steht



dabei immer im Mittelpunkt. Auch wenn die Tänzer selber das Material mit kreieren, wird es Allgemeingut der Kompanie. Der Choreograf behält die übergeordnete ästhetische Verantwortung für die Performance. Seine Entscheidungen basieren daher auf persönlichem und ästhetischem Empfinden. Im Service Design Prozess wiederum, kann keine Rücksicht auf persönliches Empfinden des Designers genommen werden. Zwar trifft auch der Service Designer Entscheidungen, die das Endprodukt maßgeblich formen, allerdings auf der Basis von evidenten Informationen. Als Facilitator wiederum begleitet der Service Designer Workshops, ohne den Inhalt jedoch unmittelbar mitzugestalten. In dieser Rolle werden kein inhaltliches Wissen oder Expertise ausgetauscht, sondern Teilnehmer befähigt, ihr eigenes Potential zu nutzen. **Autorität** Um der inhaltlichen Verantwortung gerecht zu werden, obliegt dem Choreografen das absolute Entscheidungsregime. Er ist von der gesamten Gruppe so akzeptiert und ungeachtet der gemeinsamen Produktion des Materials trifft der Choreograf die finalen Entscheidungen. Diese Autorität hat der Service Designer oft nicht. Er befindet sich in einer stetigen Verhandlung mit den Prozessbeteiligten. Seine Entscheidungen sind meist Vorschläge, die wiederum von höheren Hierarchien bestätigt werden müssen. Seine Expertise wird eingekauft, um die Kundenperspektive in den Prozess zu holen. Anders als in einer Berater-Rolle gestaltet er die Lösung aktiv mit, muss sich jedoch an gegebene politische, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen halten. Die Service Choreografie ist daher ein fragiles Feld von Autoritäten, denen sich der Service

Designer gegenübersteht. Das choreografieren von Service entspricht dabei einem komplexen Gefüge von Akteuren, die zu Anfang nicht zwangsläufig das gleiche Ziel teilen. Bei einer Tanzperformance haben alle Tänzer ein gemeinsames Ziel, denn ihre Tätigkeit liegt im Tanz und das Endprodukt, die Tanzperformance, ist von Beginn an klar umrissen. Im Service Design kann die letztendliche Lösung jedoch nicht direkt von Anfang an definiert werden. Das finale Ergebnis entsteht im Prozess, in dem zunächst ein gemeinsames Ziel definiert werden muss. In dieser Phase ist der Service Designer vor allem ein Mediator, der zwischen Interessen vermittelt und kommuniziert. Als Facilitator in gemeinsamen Arbeitsphasen versucht er dabei die Hierarchien flach zu gestalten und ein neutrales Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder Teilnehmer, egal in welcher hierarchischen Position er sich befindet, gleichbestimmt am Prozess beteiligt werden kann. Der Choreograf wiederum steuert das soziale Gefüge innerhalb der Gruppe, indem finale Entscheidungen für die Performance vorenthalten werden. Das Informationsmanagement ist der Regulator, mit dem das soziale Gefüge innerhalb der Kompanie gesteuert wird. Der Einsatz eines jeden Tänzers richtet sich nach der Chance, in der finalen Performance tanzen zu können. Kurze und knappe Andeutungen motivieren die Tänzer in ihrer Hoffnung auf eine zentrale Rolle und spornen sie zu einer intensiveren Beteiligung an. Das sorgt dafür, dass sich die Kompanie nicht zu Beginn in zwei Gruppen aufspaltet, von der die einen wissen, dass sie in der finalen Performance tanzen und daher engagiert arbeiten und die

Anderen nur halbherzig Beteiligung zeigen, da bereits klar ist, dass sie nur eine unterstützende Rolle haben werden. Dieses Kräftefeld existiert auch zwischen den Stakeholdern des Service Design Prozess, nur weniger in einem zentral gesteuerten autoritären Entscheidungsregime, als in der Fähigkeit des Service Designers zur Konfliktresolution. Mehrwerte hervorzuheben und gemeinsame Leitwerte zu definieren hilft dem Service Designer, die soziale Projektstruktur zu lenken, indem jeder Prozessbeteiligte seine Wichtigkeit innerhalb des Service Systems sieht, spürt und versteht. Die Facilitator Rolle begleitet den Choreografen, ebenso wie den Service Designer allgegenwärtig. Dabei ist das Facilitating Teil dieser Rollen und beschreibt eine zwischenmenschliche Qualifikation, die gemeinsame Arbeitsräume schafft und soziale Strukturen und Beziehungen gestaltet. Die Rolle des Facilitators steuert die gemeinsame Kommunikation und ist somit ausschlaggebend für das Gelingen der Performance.

Obwohl die Welt des Tanzes und die Welt der Services unterschiedlicher Natur sind, lassen sich verblüffende Parallelen in der Denk- und Arbeitsweise feststellen. Beide Tätigkeiten vereinen ein Systemdenken, das Aktionen und Akteure verbindet, Ereignisse organisiert und Beziehungen gestaltet. In beiden Welten formen und formulieren Choreograf und Service Designer Lösungen, durch das Verknüpfen besonderer Fähigkeiten einzelner Akteure. Das Kommunizieren und Visualisieren von Ideen ist ein besonderes Kernelement beider Tätigkeiten.

Combine Eine unmittelbare Gegenüberstellung der beiden Welten funktioniert daher nur bis zu einem bestimmten Grad, da das künstlerische Schaffen des Choreografen andere Rahmenbedingungen mitbringt als das systemische Gestalten des Service Designers. Interessant ist daher, die einzelnen Kernelemente weiter zu abstrahieren und auf das Service Design zu übertragen, um damit der Frage nach zu gehen, wie die Choreografie das Denken und Handeln im Service Design bereichern kann. Wie könnte die Rolle eines Service Choreografen aussehen? Was wären seine Attribute und Arbeitsweisen? Auf diese Fragen soll in den folgenden Kapiteln eingegangen werden.

Im Gegensatz zum Service Designer gestaltet der Choreograf primär mit Körpern. Die Choreografie ist eine Komposition aus Bewegungen von Körpern, die einen Inhalt transportieren, beim Betrachter Emotionen auslösen und Geschichten erzählen. Die Schönheit dieser Komposition liegt in ihrer gesamtheitlichen, organischen Performance. Ein besonderes Element in der Choreografie ist der **Kontrapunkt (Counterpoint)**. Der Kontrapunkt beschreibt die Beziehung zwischen einem oder mehreren Tänzern, die in ihrer Bewegung und Dynamik unabhängig voneinander agieren, und dennoch kinetisch voneinander abhängig sind. Der Kontrapunkt beinhaltet das Tanzen von Bewegungsphrasen, die unterschiedlich aussehen und sich unabhängig voneinander bewegen, aber harmonisch aussehen, wenn sie gleichzeitig gezeigt werden.

»The meaning or logic that arrives when you put things next to each other that accumulates into something which makes sense for the audience. This something that accumulates seems inevitable, almost unarguable. It feels like a story, even when there is no story«¹

Überträgt man das Phänomen des Kontrapunkts auf die Gestaltung von Service, handelt es sich um das Verknüpfen von Technologien, Prozessen und Menschen zu Sinnzusammenhängen, die oft erst in der Interaktion dieser Elemente entsteht. Die Schwierigkeit dabei ist, das Potential des Zusammenschlusses zu identifizieren und für die Gestaltung zu verwenden. Daraus leitet sich die Aufgabe ab, das Potential frühzeitig zu erkennen und einzuordnen. Was Rudi Learnans „the choreographers Gaze“ nennt, ist der holistische Überblick, nicht nur über den Prozess, sondern auch über die einzelnen Fähigkeiten der Akteure. Der Service Designer muss diese Potentiale erkennen und bewerten, um den Kontrapunkt im System umzusetzen. Anders als der Choreograf gestaltet der Service Designer nicht mit Körpern, sondern Körperschaften. Emotionen, Geschichten, Erfahrungen und Beziehungen, entstehen innerhalb der Komposition dieser Körperschaft. Körperschaften umfassen Menschen, Dienste, Organisationen, Unternehmen und alle weiteren Akteure, die einen Teil der Dienstkomposition bilden. Es wird deutlich, dass gerade durch die heterogene Mischung der Akteure das System deutlich komplexer wird, als die rein homogene choreografische Arbeit im Tanz. Die postmodernistische Auffas-

sung der *assemblages* lässt sich dadurch, dass sie auch nicht-menschliche Akteure mit einbezieht, gut auf das Design übertragen. Die Herausforderung hierbei ist es, dass nicht nur Körper Inhalte transportieren, sondern oft erst die Beziehungen zwischen Körpern und Technologien geschaffen werden müssen, um Inhalt und Bedeutungen zu erzeugen. Hierfür sind die Voraussicht und das Verständnis für digitale Technologien notwendige Grundlage, um zukünftige Service Komponenten zu denken. In diesem Zusammenhang kann der „Choreograf“ auch als nicht-menschlicher Akteur Gestalt finden. Der Choreograf ist ein Knotenpunkt, der sinnvolle Verknüpfungen zwischen Entitäten herstellt, oder diese dazu befähigt, solche eigenständig einzugehen. In nicht-menschlicher Gestalt kann dies beispielsweise eine Plattform leisten, die Menschen dazu befähigt, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu teilen, um sinnvolle Verknüpfungen einzugehen. Diese Plattform würde dann als choreografischer Rahmen der Performance dienen, denn der Choreograf ist ein Medium, das Rahmenbedingungen für eine Performance schafft:

»Choreography is a way to set up a performance that takes care of some of the responsibility for what happens, enough that the performer is free to perform. The question then is: how much choreography do you need?«²

Die Rahmenbedingungen müssen nicht zwangsläufig von einer Person gesetzt werden. In einer Choreographie geht es um die Befähigung zur Selbstverantwor-

tung. In der Informatik beispielsweise bedeutet Choreografie das Auslagern von Verantwortlichkeiten. In einer Choreographie werden die Teilnehmer dazu ermächtigt, selbstständig zu handeln und dabei doch einem Ganzen zu dienen, da jede Handlung auf einem bestimmten Event basiert. Das bedeutet, dass mittels *Codes und Kennzeichen* unter den Akteuren Handlungen eingeleitet werden, ohne von einer zentralen Instanz gesteuert werden zu müssen. Um den reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, müssen diese Codes universell sein. Übertragen auf den tatsächlichen Arbeitsprozess, bestehen diese Codes aus gemeinsamen Leitsätzen und Regelstrukturen, die der Service Designer mit den Stakeholdern erarbeitet und an alle Servicebeteiligten kommuniziert. Ein besonderer Mehrwert des Choreografen liegt in der Kommunikation einer **Vision**. Im Idealfall spricht er die fachspezifische Sprache der beteiligten Akteure. Im Falle des Choreografen im Tanz ist das einfacher, als in der Rolle des Service Designers. Um im Spannungsfeld zwischen Autorität und Kollaboration zu arbeiten, benötigt er Hintergrundwissen im technischen, wirtschaftlichen und gestalterischen Bereich, um die gesammelten Informationen für jeden Experten und Laien zu übersetzen. Eine primäre Aufgabe des Choreografen sollte es daher sein, Beziehungen offenzulegen und zu untersuchen, um sie neu zu gestalten oder zu reorganisieren. Das Ziel des Choreografen sollte es sein, aus den vielen einzelnen Elementen ein größeres Ganzes zu schaffen. Dies erfordert ein umsichtiges Denken, das nicht nur von einer linearen Ordnungsstruktur ausgeht, sondern von einer verweb-

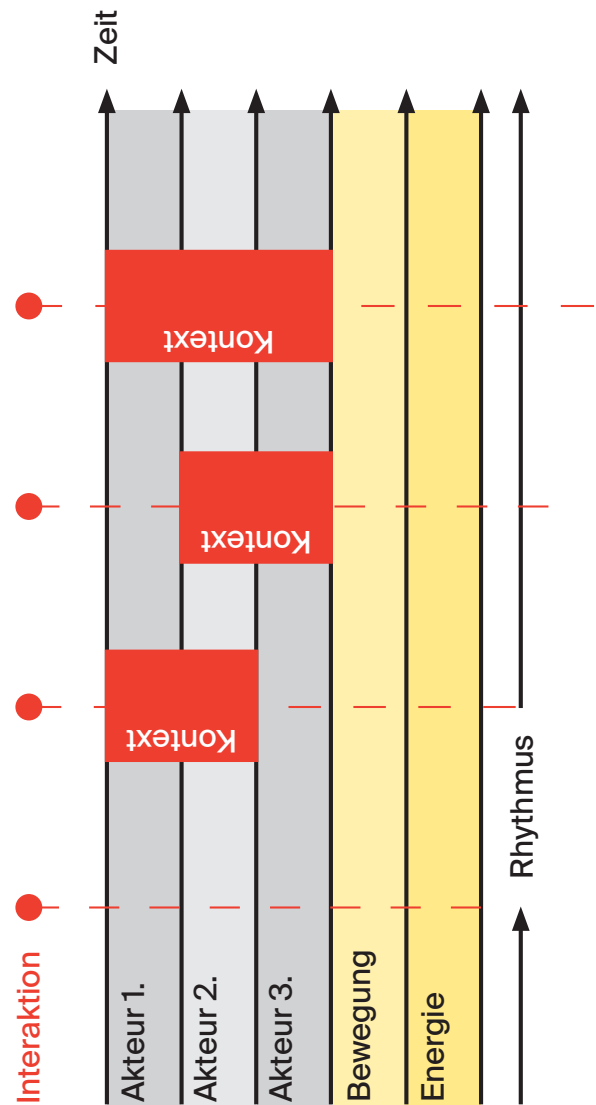
Humans and Things <i>assemblages</i>	Bewegung <i>hoch, runter, vorne, zurück, seitlich ...</i>	Form <i>kriechen, krabbeln, laufen, gehen ...</i>
Raum <i>vorne, hinten, unten, oben, weit, eng, nah, fern ...</i>		
Form <i>ausweitend, einengend, schmal, breit, groß, klein</i>		
Zeit <i>gleichzeitig, nacheinander, schnell, langsam ...</i>		
Energie <i>impulsiv, aggressiv, freudig, zögernd ...</i>		

Abb. | Choreografische Gestaltungselemente festgehalten in einer Matrix.

Humans and Things <i>Service assemblages</i>	Interaktion <i>auswählen, abfragen, anfordern ...</i>	Form <i>digital, analog, Berührung, Dialog</i>
Raum <i>physisch, digital, offen, geschlossen, limitiert ...</i>		
Fähigkeit <i>unterstützend, vordernd, ermöglichend ...</i>		
Zeit <i>direkt, verzögert, vorher, nacher, während ...</i>		
Energie <i>beruhigend, einladend, spannend...</i>		

Abb. | Choreografische Gestaltungselemente übertragen auf den Arbeitsprozess des Service Designs.

ten. Interaktionen müssen in Verbänden wahrgenommen werden, die aus Teilchoreografien bestehen, mit ihren ganz eigenen Dynamiken. Wenn man die sehr radikale Definition von „Choreografie“ von Liz Aggiss aufgreift, die sich aus der richtigen Person, die das richtige Material zur richtigen Zeit anwendet³ zusammensetzt, dann lässt sich damit auch die Customer Journey anders gestalten, die in ihrer Dramaturgie den Fokus auf den Kontext der Akteure und deren Aktivitäten haben sollte. Die Unterteilung in die Komponenten Person, Material und Zeit wird in der Service Design Welt in Akteur (menschlich und nicht-menschlich), Aktion/Interaktion und Zeit übertragen. Der Kontext der sich daraus ergibt, ist der Zusammenschluss aus den beteiligten Akteuren und deren Interaktionen zu einem gegebenen Zeitpunkt. Durch die verstärkte Perspektive auf die Veränderung der Geschichte durch neue kontextuale Zusammenschlüsse sollten Wege gefunden werden, die Akteure modular neu zu ordnen, um ihre Wirkung in Kombination mit weiteren Teilchoreografien zu verstehen. Neben dieser theoretischen, analytischen Ebene beinhaltet die Rolle des Service Choreografen das Bestreben, non-verbal zu kommunizieren. Das Potential der performativen Künste wurde teilweise durch Enactments bereits in die Service Design Praxis überführt, doch im Rollenbild des Service Choreografen kann die Arbeit mit dem Körper in Workshops zum Leitsatz werden. Damit einher gehen Arbeitsweisen und Methoden, die diese Aspekte in den Vordergrund stellen. Das physische organisieren und reorganisieren mit Körpern beispielsweise ist eine effektive Form der non-verbalen Kom-



Tool	Problem Enactment
Medium	Communication, Research, Understanding
Objectives	Becoming the objective observer of a problem. Deepen the understanding of the Problem Statement and rethinking, communicating and reframing it within a workshop group.
Focus	High
Energy	High
Numbers	8+
Duration	30 – 40 min
Material	Everything that can be used as a prop
Stages	The participants are split into equal groups, consisting of minimum 4 people each. Each group has a different problem statement and has to perform a small scenario which presents the problem. The other group functions as the objective observer that interprets the shown scene. The personal views are than discussed within the whole group. This exercise continues until all groups have discussed and showed their problem.

This process can be repeated after the groups worked on a solution space. The former observer then becomes the choreographers who rearrange the scenario due to their developed solution to test and discuss it.

munikation und Erforschung von Systemen. In Workshops kann, durch das choreografieren von Problemstellungen zusammen mit den Teilnehmern, schnell und unmittelbar der Kern des Problems erfahrbar gemacht werden. Dabei stellt eine Gruppe eine Szene nach (Enactment) bei der sich Standbilder nach und nach aufbauen. Der andere Teil der Gruppe reflektiert anschließend darüber, was die Kernaussage der Performance ist. Diese Übungen lassen sich besonders gut mit kleinen choreografischen Aufgabenstellungen (Scores) verbinden, in denen beispielsweise das Szenenbild sich in mehreren Durchläufen inhaltlich überspitzt und verändert. Die Teilnehmer bekommen so ein Gespür dafür, was es heißt, zu choreografieren und wie schnell sich durch Reorganisation neue Sinnzusammenhänge bilden. Diese Erfahrung kann dabei helfen, in der Gestaltung von Systemen holistischer zu denken und neue Akteure zu identifizieren. Darüber hinaus befähigt es eine Gruppe, Problemstellungen auf einer ästhetischen Erfahrungsebene zu verstehen, die mehr kognitive Sinne mit einbezieht und das Abstrakte unmittelbarer werden lässt. Weitere mögliche Methoden, die sich aus der Beschäftigung mit der Choreografie ableiten lassen, sind die vermehrte Verwendung von systemischen Visualisierungen von Beziehungen. **Organisationsaufstellungen** sind nur eine zu nennende Möglichkeit, bei der Teilnehmer Problemstellungen aus subjektiver Sicht heraus erfahren können, während sie in das System eintauchen und einen Teil dessen werden. In der Aufstellungsarbeit kann jeder Teilnehmer repräsentativ für einen menschlichen oder nicht-menschlichen Akteur

Tool	Stakeholder Web
Medium	Exploring, Research, Understanding
Objectives	Identifying and exploring interrelations within the Service structure. Physical Research based on experience and immediacy.
Focus	High
Energy	High
Numbers	4+
Duration	60 min
Material	None (if needed, objects that represent certain system agents)
Stages	A Group or a Person sets up the service system with all stakeholders in the room. Like in a systematic formation distance, viewing direction and position in the room gives information about the interrelations between the system agents. In a next step, each participant that represents a part of the system has to state their personal feeling and view onto the relations (e.g. "I feel excluded, and cannot see all of the process"). In a next step the participants have to be rearranged to solve occurred problems and to reconnect them. This Tool let the participants become part of the abstract system, to better empathize with the problem.

This exercise can be combined with the Problem Enactment.

Tool	Plottwist
Medium	Icebreaker, Warm-Up
Objectives	Getting a sense for relationships between Elements and how rearrangement changes their context and their story.
Focus	Medium
Energy	Medium
Numbers	8+
Duration	20 min
Material	None
Stages	The participants are split into equal groups, consisting of minimum 4 people each. The first group member starts by doing a freeze image. Then the next group member reframes the context of the freeze image by arranging himself in a new way next to the first participant. This continues until all participants are in the freeze image. The goal is to create as much Plottwist as Participants.

aufgestellt werden. Räumliches Erfahren, durch Entfernungen, Zusammenschlüsse oder Reichweiten, kann dazu beitragen, abstrakte Systeme und Körperschaften besser zu verstehen. Tools aus dem Systemdenken wie der **Causal Loop** werden zu wichtigen Hilfsmitteln, um Potentiale und Verbindungen eines Service zu verstehen und vor allem visuell festzuhalten. Das visuelle Festhalten von Prozessfortschritten sollte fester Bestandteil der Arbeit des Service Choreografen sein. Der Choreograf arbeitet meist im Verbund mit einer Assistenz, die Tagebücher führt und erarbeitetes Material mit Hilfe von **Videoaufzeichnungen** oder Notizen festhält. Diese simple Technik lässt sich auch in den Service Design Prozess überführen und trägt zu einem holistischen Überblick bei, der das Erarbeitete ordnet und strukturiert. Konkret handelt es sich um eine Materialsammlung, auf die jederzeit wieder zurückgegriffen werden kann, um die einzelnen Fragmente zu einem späteren Zeitpunkt in eine Choreografie überführen zu können. Wenn der Service Choreograf in der Praxis sowohl als menschlicher-Akteur als auch als nicht-menschlicher Akteur in Form eines Frameworks gedacht werden kann, lohnt es sich, die Frage nach der benötigten Menge an Choreografie nochmals aufzugreifen. Wenn die Choreografie das Aufstellen von Rahmenbedingungen ist, die Begegnungen und Interaktionen ermöglicht, ist der Grad der Einflussnahme entscheidend für die Effektivität des choreografierten Systems. Denn das ist einer der grundlegenden Unterschiede zu einer Orchestrierung, die alle Elemente klar definiert und bestimmt. In diesem Sinne passt die Vorstellung der Choreografie,

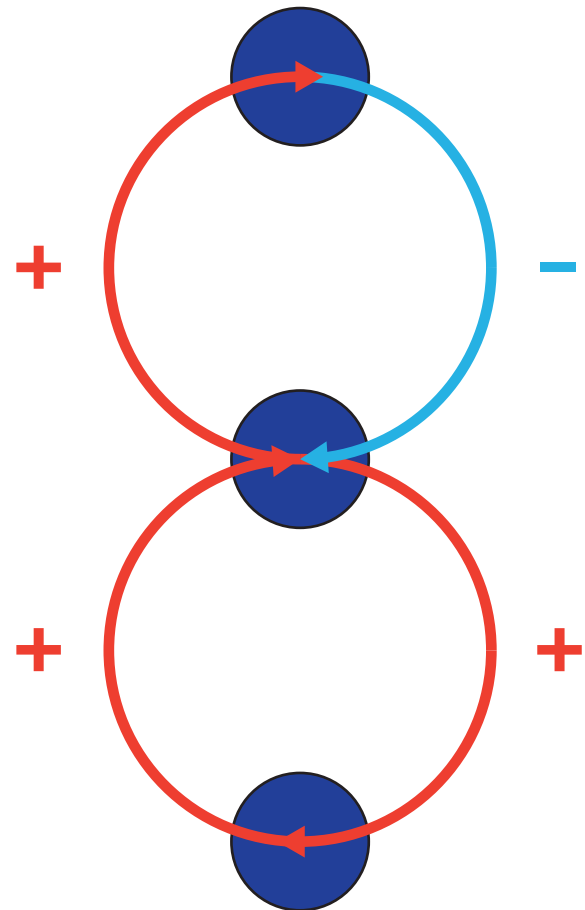


Abb. | Causal Loop

die sich erst im Prozess des semi-direktiven entwickelt, hervorragend in das Service Design, da sie erst als vollendet gesehen werden kann, wenn alle Elemente ihren Platz gefunden haben. Das schließt eine iterative Arbeitsweise mit ein, die nicht vor einer Systemumstellung zurückweicht, sondern genau in dieser Transformation ihren Mehrwert erkennt. Zu choreografieren heißt zu verbinden, aber auch darauf zu vertrauen, dass jedes Element seinen Beitrag leistet. Diesen Beitrag für jeden Beteiligten der Performance sichtbar zu machen, ist die Hauptaufgabe eines jeden Choreografen. Im nächsten Schritt sollen die erarbeiteten Attribute des Service Choreografen in Leitsätze überführt werden, die die Aufgaben und das Rollenbild klar definieren.



Define Der Service Choreograf ist Medium, Mittler und Meister der Service Komposition zugleich. Er gestaltet die Rahmenbedingungen der Service Performance. In der Arbeit mit Stakeholdern in Workshops liegt sein Fokus auf dem non-verbalen, körperlichen Erfahrbarmachen von Problemstellungen und Bedürfnissen. Dafür bedient er sich kreativer Methoden, die die kognitive Wahrnehmung durch physische Interaktion bereichert. Seine Arbeitsmethoden sind dynamisch. Sein Auftreten selbstbewusst und empathisch. Er versteht Gruppen- und Systemdynamiken und kann darauf reagieren, indem er zwischen Stakeholdern vermittelt und gemeinsame Leitsätze schafft. Er ist in der Lage, auf einzelne Teilelemente der Choreografie einzugehen, ohne das organische Ganze aus den Augen zu verlieren. Potentiale und Fähigkeiten werden von ihm identifiziert und zielorientiert kombiniert. Seine Arbeitsweise ist co-kreativ und inklusiv. Zugleich ist er in der Lage, Schlüsselentscheidungen auf der Grundlage evidenter Beweise zu kommunizieren und durchzusetzen. Er ist sich der komplexen Wechselwirkungen eines Systems bewusst und versteht es, Prozesse, Technologien und Menschen in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen, die einen reibungslosen Service gewährleistet. Die Rolle des Service Choreografen erfindet die Rolle des Service Designers nicht neu, sondern kombiniert und bereichert ihre Eigenschaften der visuellen und inhaltlichen Kommunikation von Mehrwerten, die zu einer einzigartigen Performance führen, um die Perspektiven und Methoden der performativen Kunst. Service Design als ephemere Kunst, die Interaktionspunkte zwischen Menschen, Organisa-

tionen und Technologien vernetzt, so dass positive Erfahrungsräume entstehen, besitzt das Potential, Gesellschaften und Beziehungen neu zu denken und zu gestalten.

In der folgenden Tabelle werden konkrete erarbeitete Leitsätze zur Rolle des Service Choreografen definiert. Es ist wichtig zu verstehen, dass der „Choreograf“ nicht zwangsläufig einer Person entsprechen muss. Gleiche Attribute kann auch ein nicht-menschliches Medium haben. Die Tabelle wird daher in die Rollen „Choreograf als Person“ und „Choreograf als Medium“ unterteilt

1 Burrows, J. (2010)

2 Burrows, J. (2010) S.105.

3 Burrows, J. (2010) S.116.

<p>Attribute <i>Skill and Description</i></p>	<p>Choreographer <i>Person or Team</i></p>	<p>Choreographer <i>Medium</i></p>
<p>Creates meaningful Interactions in Time to provide a seamless Experience</p>	<p>The Service Choreographer designs a seamless Service Choreography in regard of rhythmic and arhythmic articulation, organic whole, pursuit and deviation of a common Vision.</p>	
<p>Is the second-order Observer with a holistic view of the overall Composition</p>	<p>The Service Choreographer always designs for the whole system. Based on broad experience and knowledge he is able to connect created insights from Stakeholder collaboration in meaningful relations and corrects the blind spots by asking the right questions.</p>	<p>The Choreographing Medium is visualizing the project process to reveal the whole system and its interactions to support the detection of meaningful connections and possible interactions.</p>

<p>Focuses on the Audience and their Experience</p>	<p>The Service Choreographer represents the Audiences Experience within the Performance. User-Centered reflection and evaluation of insights are his main characteristics.</p>	<p>The Choreographing Medium provides tools for user-centered research methods. It is representative for a user-centered working approach by setting up guidelines that put the user in the center.</p>
<p>Creates a common Vision</p>	<p>The Service Choreographer bridges the gaps between People, Technology and Processes by transforming information into visual and easy to understand language, to form an overall Vision.</p>	<p>The Choreographing Medium is summarizing an overall vision by building an easily accessible database of clustered project information that can be commented and annotated by experts.</p>
<p>Has Authority over Key-Decisions</p>	<p>The Service Choreographer can rather make key-decision on its own, has the credibility of important authorities or creates in close collaboration with an authorized decision-maker to initiate important changes and developments.</p>	<p>The Choreographing Medium reveals the importance of key-decisions and delivers a convincing and trustworthy base for argumentation.</p>

<p>Thinks in interrelating Systems</p>	<p>The Service Choreographer is aware of the context and the relationship of each choreographed element and is able to detect and solidify important connections, due to the interrelations within the system and the effect of counterpoint actions.</p>	<p>The Choreographing Medium provides suggestions of potential relationships and enables agents from all levels to connect and communicate.</p>
<p>Creates meaningful relationships within Organizations, Working Groups and Project Teams</p>	<p>The Service Choreographer knows about the importance of each part within the composition and how fast these systems change to arrangement and rearrangement. Therefore, he is able to mediate and mend relationships between stakeholders at all levels.</p>	<p>The Choreographing Medium builds a communication platform that connects stakeholder of all kind of levels. Provide community activities, organizes and schedules meetings and collaborations.</p>

<p>Develops and connects the roles within a team</p>	<p>The Service Choreographer is the mediator and nucleus of a project relevant Team always consisting of the ARE IN principles. He is able to combine the needed resources within a team. Creates an effective Ensemble of performers regarding their Specialty and Background to gain a seamless performance.</p>	<p>The Choreographing Medium is able to allow agents to connect and inform each other.</p>
<p>Co-Creates the Performance Material and the Service Story</p>	<p>The Service Choreographer explores Material gathered through the involvement of Experts (AREIN) to form decisions based on created Insights. He is able to change from the facilitating enabler, to the authoria key-decision maker. Challenging and supportive at the same time, he knows how to select and formulate meaningful tasks to subgroups, exploring a material. He organizes the group work and gives impulses due to a common goal to create the Service Experience together.</p>	<p>The Choreographing Medium has a clear working process guideline with references to tools and methods that can be used along the work, as well as the right contact person or source information for further questions and problems.</p>

<p>Communicates Impact and Importance of each element</p>	<p>The Service Choreographer is able to communicate and visualize each Stakeholders impact and importance for the choreography to create a common and transparent understanding of an organic whole.</p>	<p>The Choreographing Medium reveals the skills of each project member, to create an overview of the capabilities of the organic whole.</p>
<p>Guides the Social Structure within a Project-Ensemble</p>	<p>The Service Choreographer is able to master the Information management by transforming implicit and latent needs into a call for action that motivates and inspire organizations, people and institutions for a change.</p>	<p>The Choreographing Medium represents the common goal and working force that is shared among all stakeholders. It provides space for discussions and exchange of thoughts and concerns.</p>

<p>Uses the Body as a Research Tool</p>	<p>The Service Choreographer considers physical experience in Space within the Exploration, Creation and Evaluation Phases, as an effective conversation starter and Tool to understand Problems and Systems. He is aware that the emotional part of creating a scenario can change people and perspectives.</p>	



Ausblick Aus der Beschäftigung mit den darstellenden Künsten und der Choreografie im speziellen, ergeben sich viele Möglichkeiten zur praktischen Überführung in Methoden und Tools für das Service Design. Doch viel wichtiger, als eine weiter neue Methode oder ein weiteres neues Tool, ist mir die Weitergabe eines Rollenbildes. Einer neuen Perspektive auf das Selbstverständnis des Service Designers und damit auch auf das Bild, das Organisationen und Unternehmen von der Rolle des Service Designers haben. Die Implementierung von Service Design in Unternehmen oder Organisationen wird zunehmend interessanter, doch oft stellt sich dadurch die Frage der Rolle des Service Designers innerhalb der Projekte und der kollaborativen Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche. Wie diese Arbeit zeigt, birgt die Beschäftigung mit der Choreografie das Potential die Rolle des Service Designers, aber auch der Arbeitsweise besser zu definieren und damit hoffentlich auch zu kommunizieren. Eine Weiterführung dieser Arbeit läge in der Gestaltung eines physischen Workshop Formats, das das Konzept des Service Choreographen vertieft. Ziel des Workshops wäre es zu erfahren, was es bedeutet zu choreographieren und choreographiert zu werden. Teil des Workshops wären daher praktische Bewegungsübungen und choreografische Erarbeitungen, die von einem Tanz-Choreografen angeleitet werden. In Kombination mit theoretischen Modulen würde sich der Workshop von dem freien erfahren des Phänomens „Choreografie“ hin zu der praktischen Überführung in die Service Design Praxis, mit Hilfe von dafür entwickelten Tools, wie Aufstellungen oder Szenen-Enactments,

weiterentwickeln. Dabei sollen die Teilnehmer ein Gefühl für die komplexen Beziehungsstrukturen eines Systems bekommen und damit auch eine neue Perspektive auf das choreografieren von solchen. Den Choreografieren bedeutet Bewegungen, Aktion und Interaktionen in komplexen Systemen zu denken und zu definieren.

Bibliographie

Nachweise
und
Referenzen

Literatur

Atvur, Alisan; Rau, Katrine und Wilson, Byron (2015)

Making Sense of Service Design with Internal Stakeholders: Three international perspectives on conducting design projects within organizations.

In: Touchpoint: Vol. 7 (2)

Burrows, J. (2010)

Choreographer's Handbook.

Taylor & Francis.

Government, UK (o. J.)

Skills Service Designer.

Laermans, Rudi (2015)

Moving Together: Theorizing and Making Contemporary Dance. Valiz.

Mager, Birgit (2010)

Service Design - An Emerging Field.

In: Designing Services with Innovative Methods

Scholz, Holger (2017)

Pioniergruppen als Nukleus der Transformation.

In: Lotsenpaper: S. 1–7.

<https://kommunikationslotsen.de/die-lotsen/download/>

Internetquellen

Agid, Shana und Akama, Yoko (2018)

Dance of designing: Rethinking position, relation and movement in service design.

In: ServDes2018-Service Design Proof of Concept

Politecnico di Milano, 18th – 20th, June 2018

britannica.com

</art/choreography>

Evdemon, John (2008)

Orchestration vs. Choreography:

Debate Over Definitions,

<https://www.infoq.com/news/2008/09/Orchestration/>.

Forsythe, William (n.d)

LINES – Improvisation Techniques

<https://www.youtube.com/watch?v=6X29OjcBHG8&list=PLAEB-D630ACCB6AD45>

Forsythe, William (1994)

Lectures from Improvisation Technologies

Video CD-ROM, 9:40 min.

Reedit: Nik Haffner, Volker Kuchelmeister, Chris Ziegler

Producer: Julian Gabriel Richter

https://www.williamforsythe.com/filmspaces.html?&no_cache=1&detail=1&uid=42

Long, Josh, Silva, Alex und Penchikala, Srin (2017)

Virtual Panel: Microservices Interaction and

Governance Model - Orchestration v Choreography.

Rücker, Bernd (2017)

*Why service collaboration needs
choreography AND orchestration.*

<https://blog.bernd-ruecker.com/why-service-collaboration-needs-choreography-and-orchestration-239c4f9700fa>

The Forsythe Company (n.d.)

Motion Bank

Website, Platform

motionbank.org/de.html

The Ohio State University, The Forsythe Company (n.d)

Synchronous Objects for One Flat Thing, reproduced

Synchronous Objects Project

www.synchronousobjects.osu.edu

Wikipedia.org

/wiki/Dienstekomposition

/wiki/Coupling_(computer_programming)

Alle letzter Stand: 10.01.2020

Referenzen

McCarthy, J., Hughes, J., (2004)

*Enacting Participatory Development - Theatre-Based
Techniques. Arts-based research and evaluation.*

In: McCarthy, J. (Ed.) Earthscan, London, Sterling, VA.

Abbildungsverzeichnis

S.9-15 William Forsythe, Line-Point-Line Tutorial Videos, https://www.williamforsythe.com/filmspaces.html?&no_cache=1&detail=1&uid=42 **S.16-17** The Ohio State University, The Forsythe Company, Synchronous Objects for One Flat Thing, reproduced, www.synchronousobjects.osu.edu **S.18, 25** Fotos: Candy Welz, https://www.tanztheater-erfurt.de/wp-content/uploads/2018/10/faceme_03-1.jpg **S.23** Vergleichsgrafik, Mohamed Marwan Selim, https://www.researchgate.net/figure/Before-SOA-vs-After-SOA-The-diagram-shown-in-figure-24-provides-an-explanation-using_fig3_313113813 **S.27** Anschauung Bernd Rucker, https://miro.medium.com/max/2545/1*YNqX8le26tsL5ySgZwVRfw.png **S.34** Ballett Tänzerin, <https://i.pinimg.com/originals/2d/1a/1c/2d1a1cd4d10b08e3e777d78f6c84184.jpg> **S.35** Mary Wigman, <https://nycdancestuff.files.wordpress.com/2016/05/mw-big.jpg> **S.38** Trisha Brown, Walking on the Wall, 1971, <https://www.pinterest.de/pin/504895808201265942/> **S.42** William Forsythe, <https://www.danceinforma.com/wp-content/uploads/2017/02/William-Forsythe-with-Boston-Ballet-Principal-Dancer-John-Lam.-Photo-by-Liza-Voll..jpg> **S.43** Merce Cunningham, <https://allarts.org/2019/10/what-to-stream-merce-cunningham-captured-on-film/> **S.48-49** Photo: Oliver Look – The work of Pina Bausch through the lens of my camera, Bauschs Vollmond, <https://www.art-in-duesseldorf.de/ausstellungen/oliver-look-the-work-of-pina-bausch-through-the-lens-of-my-camera.html> **S.53** Photo: Anne_Van_Aerschot, [\[ein.de/programm/fase-four-movements-music-steve-reich-faellt-aus\]\(https://www.pact-zollver-ein.de/programm/fase-four-movements-music-steve-reich-faellt-aus\) **S.56** Angie Hiesl, \[paersche.org/wp-content/uploads/2017/07/04_Rolf_Angie.jpg\]\(https://paersche.org/wp-content/uploads/2017/07/04_Rolf_Angie.jpg\) **S.79** Screenshot, ARE-IN Formel, <https://kommunikationslotsen.de/wp-content/uploads/pdf/lotsenpaper-pioniergruppen-als-nukleus.pdf> **S.83** Eigene Grafik **S.84** Caroline Paulick-Thiel, Foto: Melina Pafundi S.102 Eigene Grafik **S.112-113** Eigene Grafik **S.115** Eigene Grafik **S.116, 118, 119** Toolkarten, eigene Anfertigung **S.121** Causal Loop, eigene Grafik **S.126-131** Eigene Grafik **S.132-133** Foto: Ilko Alexandroff, <https://i.pinimg.com/474x/a5/94/92/a5949278e9578ce0ed36ba85c00faa38--photo-action-lighting-setups.jpg>](https://www.pact-zollver-</p></div><div data-bbox=)

Alle letzter Stand: 10.01.2020

Danke für die Unterstützung auf dem Weg.

*Albert Töws, David Martens, Emilia Renn,
Angie Hiesl, Caroline Paulick-Thiel,
und Wolfgang Kramer.*