

Luki Huber
Gerrit Jan Veldman

Manual Thinking[®]

Das ideale Werkzeug für
kreatives Arbeiten im Team

Mit Vorwort von
Ferran Adrià

GABAL



Damit ein Team kreativ sein kann, muss es gut organisiert sein

Ferran Adrià

Ich übertreibe keineswegs, wenn ich behaupte, dass eine der wichtigsten Personen im kreativen Prozess von elBulli kein Koch, sondern Industriedesigner ist. Seit 2001 ist Luki Hubers Rolle in elBulli von grundlegender Bedeutung gewesen: Mit ihm begann die erste interdisziplinäre Beziehung, die wir mit Kreativen aus anderen Bereichen knüpften. Mehr noch – durch diese Zusammenarbeit erkannten wir, wie sehr wir lernen könnten, wenn wir uns zu anderen Disziplinen hin öffneten.

Luki war nicht nur ein Designer, den wir mit dem einen oder anderen Auftrag betrauen konnten, sondern er integrierte sich in die Küche und lebte einige Jahre lang mit dem kreativen Team täglich zusammen. Dabei schlug er Lösungen vor und lernte zugleich. Ich kenne wenige Menschen, die mich so schnell verstehen, ohne dass ich ein Wort verlieren muss.

In dieser Hinsicht kommen seine stark kreative Persönlichkeit, seine Wesenszüge, sein Pragmatismus, seine Fähigkeit, Verbindungen

schnell herzustellen, und sein flinkes Denkvermögen zum Tragen. Wir steckten einen Rahmen ab, in dem wir uns rasch verstanden. Eigentlich glaube ich manchmal, dass Luki nicht so sehr ein Produkt-, sondern ein Konzeptdesigner ist.

Zwischen 2001 und 2007 stellten wir eine enorm nützliche Symbiose her, sei es in Cala Montjoi, wo er sich über lange Zeiträume aufhielt, um den Alltag der Kreativität hautnah zu erleben, oder im Atelier in Barcelona. Da sein Studio sehr nah am Carrer Portaferriça liegt, waren sowohl er als auch seine Frau, die Grafikdesignerin Marta Méndez, mit der wir ebenfalls jahrelang zusammengearbeitet haben, stets verfügbar.

Unsere Beziehung ist sehr ertragreich gewesen: Lösungen und Werkzeuge für die Herstellung einiger Kreationen, Design neuer Konzepte zum Servieren von Mahlzeiten, von physischen Gegenständen bis zu innovativen Techniken. Seine Präsenz hat diese ganze Periode geprägt, und die Designwelt wurde so sehr auf das Ergebnis unserer Zusammen-

arbeit aufmerksam, dass sogar das Centre Georges Pompidou 2005 die Ausstellung *Die kreativen Methoden von elBulli* anhand von Lukis Kreationen veranstaltete. Ein Jahr später trug mir diese fruchtbare interdisziplinäre Beziehung den prestigeträchtigen Designpreis Lucky Strike Award ein. Es erübrigt sich wohl zu erwähnen, dass ein Großteil Luki Huber zu verdanken ist. 2014 fand unsere berufliche Beziehung in einer Ausstellung im New Yorker Drawing Center ihren Höhepunkt.

Obwohl, wie eingangs erwähnt, die fortlaufende, intensive Zusammenarbeit mit Luki 2007 beendet wurde, ist der Dialog zwischen uns beiden niemals abgebrochen und gewissermaßen in unseren jeweiligen Projekten erhalten geblieben. Derzeit arbeiten wir an der Dekodierung des kreativen Prozesses, ein komplexes Vorhaben, das ein hohes Maß an Organisation sowie starke Veranschaulichungs-Tools erfordert. In dieser Hinsicht ist es von grundlegender Bedeutung, auf Manual Thinking bzw. – unter uns gesagt – »Lukis Karten« zurückgreifen zu können. Es ist ein

VIDRIO
PLANO



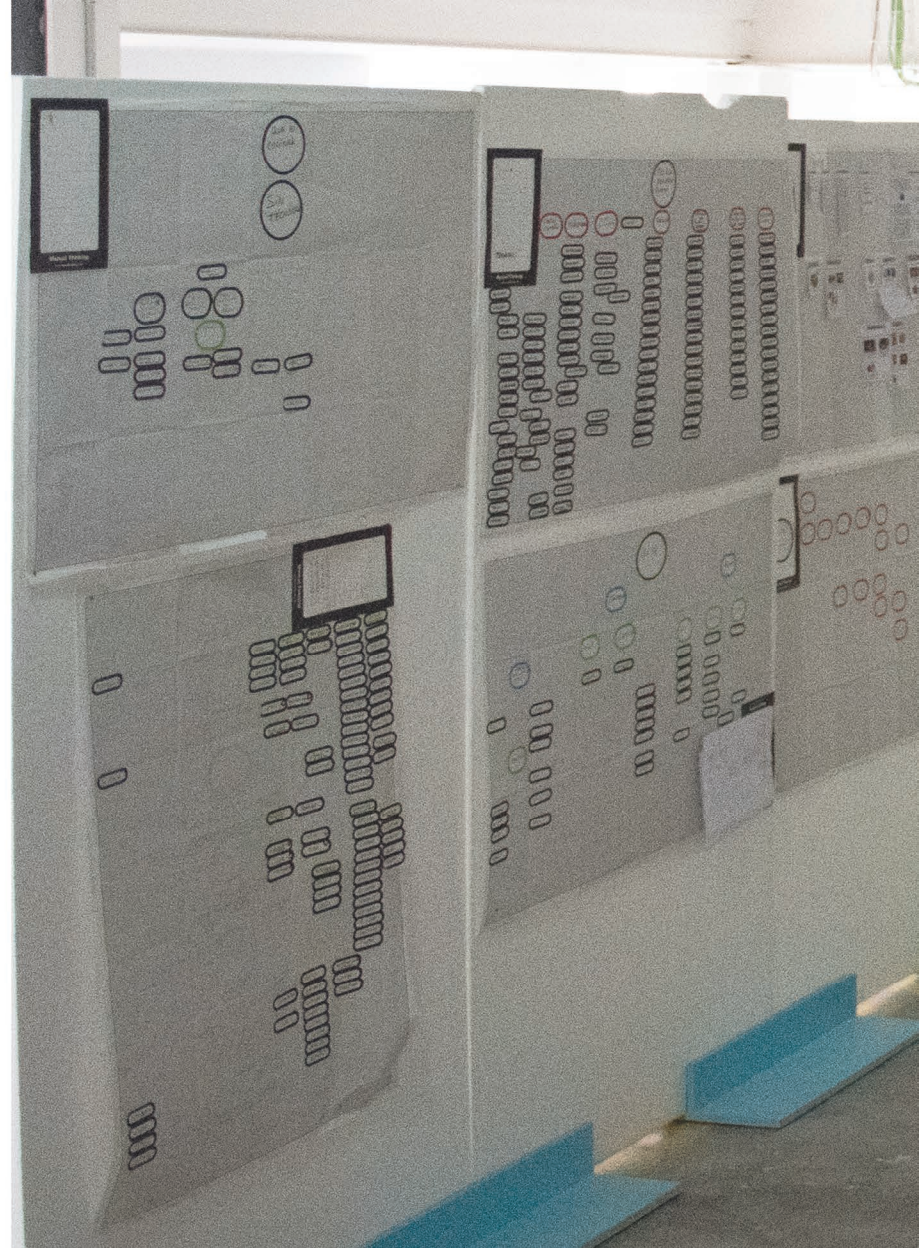
VIDRIO
PLANO

ideales Instrument, um das, was wir tun, an- und einzuordnen und zu begreifen, sowie eine Stütze bei der Entwicklung kreativer Techniken. Ich sage immer: Um ein kreatives Ergebnis zu erzielen, muss ein gewisses Chaos geschaffen werden, jedoch ausgehend von einer Ordnung. In dieser Hinsicht sind Lukis Karten für mich unersetzlich.

Mir bleibt lediglich die Empfehlung an die Leser, sich anhand dieses Buches durch die Möglichkeiten von Manual Thinking und Luki Hubers wunderbare Fähigkeit führen zu lassen, Ideen zu schöpfen, Konzepte zu veranschaulichen und letzten Endes Welten zu ordnen. Viel Spaß beim Lesen!

In einer alten Fabrik im Carrer Mèxic nahe der Plaça Espanya in Barcelona befindet sich das Bulli Lab.

Die Wände sind mit Hunderten von Paneelen aus Styropor mit Manual-Thinking-Karten für das neue Projekt Bullipedia von Ferran Adrià ausgekleidet.





Warum ist ein Restaurant ein ausgezeichneter Ort für kreative Arbeit und was lässt sich daraus für meine Tätigkeit als Designer ableiten?

Luki Huber

Am Anfang meiner Zusammenarbeit mit dem Team von elBulli war ich von der Intensität und der Systematik stark überrascht, mit der die Kreativität bearbeitet wurde. In diesem Team sah ich einen Gedankenbaum mit fein geordneten Verzweigungen, wobei jedes Teammitglied jedem einzelnen Ast folgen konnte, ohne die Arbeit seiner Kollegen zu behindern. Das Wachstumspotenzial eines Baums ist exponentiell, wenn man im Team wächst.

Im weiteren Verlauf möchte ich einige Merkmale der Gastronomie im Allgemeinen und von elBulli im Besonderen besprechen, die kreatives Arbeiten bzw. Teamarbeit fördern. Nach jedem Absatz beschreibe ich, wie ich versuche, die festgestellten Eigenschaften auf meine eigene Berufstätigkeit anzuwenden.



Werkzeuge aus Bereichen außerhalb der Gastronomie

Systematische Kreativität:

In einem Restaurant sind zahlreiche Kochtechniken, vielfältige gastronomische Konzepte, Nahrungsmittel mit unterschiedlichem Ablaufdatum, Einflüsse verschiedener Kulturen, vielzählige Kundenprofile, multikulturelles Personal, ein großer Bestand an Geräten und Werkzeugen, zahlreiche Küchengeräte sowie Hunderte Abgabetermine in jeder Arbeitsschicht vorzufinden.

All dies zeitlich und räumlich zu organisieren erfordert ein erhebliches Maß an Organisationsfähigkeit. Wenn der Gastronom die kreativen Aufgaben mit gleicher Strenge befolgt, so kann das Ergebnis beeindruckend sein.

Nach ersten vereinzelt Projekten für die Saison 2001 schlug mir Ferran ein Experiment vor, das ursprünglich nur ein Jahr dauern sollte: »Was passiert, wenn ein Produktdesigner ins kreative Team eines Restaurants einsteigt?« Ein solches Vorhaben war bis dahin unbekannt. Also mussten wir unser eigenes Arbeitssystem erfinden. Um mich in das Team einarbeiten zu können, musste ich genauso organisiert wie die Köche vorgehen. Ich lernte, in Produktfamilien zu denken, die Konzepte hinter jedem Gedanken zu analysieren. Was haben wir getan und was können wir noch tun? Wo haben wir gesucht und wo können wir noch suchen? So begann die Erstellung eines geordneten Katalogs aus Kochgeräten und Werkzeugen sowie Gegenständen zum Servieren der gastronomischen Produktionen. In beiden Bereichen teilte sich die Sucharbeit in zwei Haltungen ein. Einerseits suchten wir in Disziplinen abseits der Gastronomie Produkte, die für unsere Arbeit nützlich sein könnten. Andererseits versuchten wir, Produktionstechniken zu ermitteln, die kurze Serien eigener Kreationen ermöglichten. So war unser interner Katalog in vier Abschnitte gegliedert:

- Geräte und Werkzeuge aus anderen Bereichen, etwa die Zuckerwattemaschine
- eigens kreierte Geräte und Werkzeuge, etwa die Kaviarmaschine

- außerhalb der Gastronomie gefundene Gegenstände, etwa die Laborpipette, die als Spieß mit Soßenbehälter dient
- eigens kreierte Gegenstände, etwa das von Hand hergestellte Geschirr aus Stahlgewebe

Zahlreiche Möglichkeiten, eine Zutat auf kleinem Raum zu verarbeiten:

Eine Küche entspricht einem Industriegelände im Kleinformat. Befinden sich in einer Industriezone mehrere Technologien mit ihrem Angebot an Werkstoffen und Bauteilen, so sind in einer Küche die verschiedenen auf das Produkt angewendeten Verfahren mit einer breiten Palette an essbaren Rohstoffen anzutreffen. An beiden Orten ist die Arbeitsgrundlage die gleiche: Allgemeinwissen und Stand der Technik. Dazu kommt die Lust, neue Wege zu finden, zu erneuern. Was kommt heraus, wenn ich das gleiche Rezept mit einem neuen Gerät koche, wenn ich den Anteil der Zutaten eines Gerichts verändere, umkehre, erhöhe, reduziere, mische usw.?

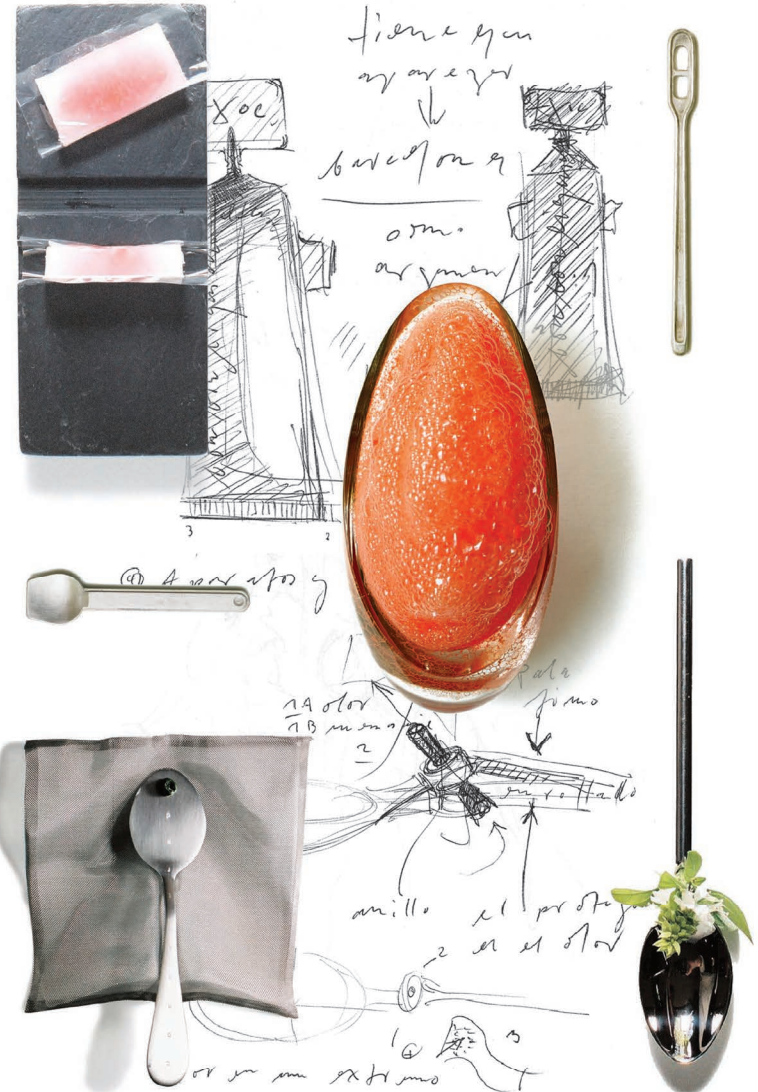
In dieser Hinsicht bin ich zum Schluss gekommen, dass ich für Kunden aus recht unterschiedlichen Branchen zugleich arbeiten muss. Als Designer muss ich mich auf das Nicht-Spezialisieren spezialisieren. So kann ich Lösungen von einem Bereich auf einen anderen übertragen. Denn die Lösungen, die tatsächlich den Unterschied ausmachen, sind leichter in Bereichen abseits der Branche des jeweiligen Projekts zu finden. Zu Beginn eines neuen Auftrags lädt mich der Kunde oft ein, die Produkte seiner Branche kennenzulernen, um die spezifischen Trends zu erforschen. Hier habe ich keine Eile, da ich diese spezifische Welt nach und nach kennenlernen werde, was mir für das nächste Projekt – wieder in einem mir noch unbekanntem Bereich – extrem nützlich sein wird.

Wirksames Arbeiten:

Die Wirksamkeit bei der Teamarbeit variiert je nach Branche. Wenn man 40 Köchen beim Arbeiten zusieht, weht einem reges Treiben und greifbarer Nutzen entgegen.

Dem gegenüber stehen Arbeitssitzungen, denen es an jeder Struktur mangelt. Oft redet einer, manch anderer hört zu, viele sind aber mit ihren Gedanken ganz woanders. Es müssen Instrumente und Methoden her, um das Potenzial gehäufter Arbeitsstunden im Sinne der Teamarbeit auszuschöpfen.

Neben dem Produktdesign erlerne, bearbeite und schaffe ich Arbeitsmethoden zur Effizienzsteigerung der Teamarbeit. Je nach Teilnehmerzahl und Qualität des Arbeitsgruppenmanagements vervielfacht sich im Team sowohl die Effektivität als auch die Ineffizienz. Arbeiten zwölf Personen gemeinsam eine Stunde lang, so ergibt dies insgesamt zwölf Arbeitsstunden. Gleichzeitig vermehren sich die schlecht genutzten Minuten. Fünf Minuten Verspätung bedeuten den Gesamtverlust einer Arbeitsstunde desselben Teams. Daher habe ich in meinem Studio die mündlichen Meetings durch Arbeitssitzungen ersetzt, in denen der jeweilige Stand des Projekts und die weiteren Schritte veranschaulicht werden. Das Engagement beschränkt sich somit nicht auf reines Erzählen der bereits erfolgten Schritte, sondern alle Teilnehmer sind zugleich aktiv und entwickeln das Projekt gemeinsam weiter. Diese Arbeitsmethode ermöglicht die Integration von Mitarbeitern mit sehr unterschiedlichen Profilen je nach konkretem Vorhaben und im Einklang mit der jeweiligen Projektphase.



Die Wichtigkeit der Prototypen:

In einem Restaurant ist die Zeitspanne von der Idee eines neuen Konzepts bis zu dessen Testphase sehr kurz. Das Konzept wird erdacht, seine Umsetzung erprobt und verkostet. Der Koch merkt sofort, ob die Idee gut oder schlecht ist.

Das gleiche muss ich als Designer tun: meine Ideen schnell umsetzen, um festzustellen, ob sie funktionieren oder nicht. Ich meine hier schnelle, kostengünstige Proben von Hand. Dies ist auch zu Hause möglich: Mit Kartonkisten kann die Raumbfülle eines Möbelstücks oder Haushaltsgeräts vor dessen Erwerb dargestellt werden.

Die manuelle Arbeit ist beim Designen die unmittelbarste Arbeitsform. Wenn ein Prototyp funktioniert, so wird das Endprodukt höchstwahrscheinlich ebenfalls funktionieren. Wie in der Küche, kann ein gleiches Konzept auf verschiedene Weisen umgesetzt werden. Eine Verschiebung des Anteils der unterschiedlichen Zutaten verändert das Ergebnis. Ein gleiches Konzept kann auf verschiedene Arten verwirklicht werden, je nachdem, welche Kochtechnik angewendet wird, welches Produktionsverfahren man wählt oder in welchem Umfang man das Konzept umsetzt. Wir veranschaulichen jedes Konzept auf mehrfache Weisen, um uns später für die passendste Variante zu entscheiden. Wir versuchen, uns nicht in eine erste Version zu verlieben, sondern entwickeln verschiedene Prototypen, die auf demselben Konzept beruhen und so unterschiedlich wie möglich sein sollen. So sagte mir einmal Ferran: »Die Kreativität ist so zu behandeln wie sie uns behandelt: mit Gleichgültigkeit.«

Tag- und Nachtaktivitäten:

Tagsüber und nachts wird nicht gleich gearbeitet. Die Aufgaben, das Umfeld und die Ideenwelt sind anders. Während der Zeit, die ich in elBulli verbrachte, stand ich normalerweise zur gleichen Zeit wie die Köche auf und ging zur gleichen Zeit wie die Kellner zu Bett. Generell waren es lange Arbeitstage. Meine Aufgabe war es zu beobachten: Ich nahm von den letzten Entwicklungen und Bedürfnissen Notiz, um nach der Rückkehr nach Barcelona das nächste Vorschlagspaket vorzubereiten.

In anderen Berufsfeldern wird auch bis in die frühen Morgenstunden gearbeitet – generell knapp vor Abgabetermin. Die Besonderheit der Gastronomie liegt jedoch darin, dass dies zum Alltag gehört. Im Gastgewerbe besteht die Nachtarbeit nicht aus Überstunden, sondern befolgt das Ziel, Abendessen zu servieren.

Während wir in anderen Berufszweigen von Zeit zu Zeit nachts arbeiten und dabei merken, dass dieselben Projekte im Mondlicht anders erscheinen, muss der Gastronom Tag für Tag eine Arbeitskette mit Handlungen durchgehen, die stark an jede Tageszeit gebunden sind. Untertags überwiegt die Organisation. Nachts trifft das konzentrierte Arbeiten des Teams mit der Emotionswelt des Kunden zusammen.

Meine Projekte außerhalb des Arbeitsumfelds Revue passieren zu lassen trägt dazu bei, sie aus einer anderen Perspektive sehen zu können. Ich arbeite oft mit meinem Skizzenbuch an stark frequentierten Orten: Bars, Terrassen, Flughäfen. Als Produktdesigner arbeite ich für Menschen. Das Überprüfen laufender Projekte an öffentlichen Orten hilft mir, den realen Nutzen dieser Produkte für die Menschen, die mich jederzeit rein zufällig umgeben, zu ermitteln.



1

Der Ursprung von Manual Thinking

Manual Thinking nahm seinen Ursprung in meinem Produkt-design-Studio. Ich bin Schweizer und ließ mich 1994 in Barcelona nieder, als ich von der Kunstgewerbeschule Luzern zur Escola Massana wechselte. Danach nahm ich eine erfolgreiche Karriere als Designer auf, bei der ich mit weltweit ausgerichteten lokalen Kunden zusammenarbeitete. Entlang dieses Wegs habe ich die Notwendigkeit begriffen, ein Tool zu entwerfen, das zur Erleichterung von Innovationsprozessen beitragen soll. Hier erkläre ich, wie die verschiedenen Abschnitte meines Berufslebens zu dessen Entwicklung beigetragen haben.

Anfänge im Produktdesign

Wenn ich an einen Produktdesigner denke, fällt mir ein Spezialist im Nicht-Spezialisieren ein. Ein Schaffender, der in der Lage ist, von einem Bereich zum nächsten zu springen, um Lösungen zwischen verschiedenen Welten umzusetzen. Zwar stimmt es, dass es viele Annäherungsweisen an das Produktdesign gibt, doch am meisten interessiert mich persönlich der Ansatz, der die Lösung zu etwas noch Ungelöstem sucht – Design mit Erfindungsgeist.

Das erste Design, das ich zusammen mit Marta Méndez entwarf, war eine Kerze in Form eines

1997

1998

1999



↑ Bootkerze, die erste Produktkreation von Luki Huber

→ Die Ideen häufen sich in Dutzenden Skizzenbüchern.



Design mit dem kreativen Team von elBulli

Nach einer ersten gelegentlichen Zusammenarbeit 1999 lud mich Ferran Adrià 2001 ein, unter dem Titel »Was passiert, wenn ein Produktdesigner ins kreative Team eines Restaurants einsteigt?« Eine so enge Zusammenarbeit zwischen hoher Gastronomie und Design war bis dahin unerhört.

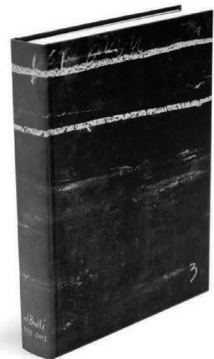
Die Hauptbetätigungsfelder dieser Zusammenarbeit waren die Suche bzw. Schaffung von Geräten und Werkzeugen für die

Papierschiffs für die Firma **Cerabella** im Jahr 1998. Rückblickend ist es ein Produkt, das die Maßstäbe setzt, die ich in meinem Beruf anstrebe: unmittelbare Zusammenarbeit mit rastlosen Herstellern, die Lust am Design neuer Produkte haben, die beide Grundeigenschaften für das Bestehen auf dem Markt vereinen: neu sein und dem Kunden einen eindeutigen Nutzen bringen. Im Fall der Bootkerze ist der Nutzen emotional und an die Tatsache geknüpft, dass wir alle als Kinder Papierschiffe gebastelt haben.

Mit dem Gewinn aus dieser ersten Kreation mieteten Marta Méndez und ich unser ers-

tes Designstudio. Als erste Handlung in den neuen Räumlichkeiten malten wir eine große Tafel auf eine Wand. Abgesehen von der Bearbeitung unserer Ideen in Skizzenbüchern wollten wir unsere Projekte im Großformat veranschaulichen. In der Praxis nützte uns die Tafel nicht, um unsere Projekte über einen längeren Zeitraum zu begleiten, da sich dort sehr verschiedenartige Notizen anhäufte und wir bei Platzmangel willkürlich Information löschten. Der wahre Nutzen dieser Tafel war letztlich nur eine Fußnote wert. Doch das Studio sah schön aus und diente später als Titelbild für einige Bücher von **elBulli**.

2000



↑ Buch *elBulli 3 1998-2002*

2001



→ Aus der Zusammenarbeit mit **elBulli** entstand ein Experiment zwischen hoher Gastronomie und Industriedesign, aus dem Hunderte verschiedene Gegenstände hervorgegangen sind, die im Restaurant zum Einsatz kommen.

↑ *elBulli Men 2.1.1. Pipettenspieß*

2002



Küche sowie die Suche bzw. Schaffung von Gegenständen, um die kulinarischen Kreationen zu präsentieren und servieren. Diese Zusammenarbeit, die ursprünglich ein Jahr dauern sollte, beschäftigte uns letztendlich sechs Jahre Vollzeit. Dabei erzeugten wir ca. 200 verschiedene Produkte, die im Restaurant zum Einsatz kamen.

In dieser Zeit erlebte ich, wie das Team von elBulli in Sachen Kreativität mit der gleichen Konsequenz wie bei jeder herkömmlichen notwendigen Aufgabe in der Gastronomie vorgeht. Zur eingehenden Veranschaulichung und Dokumentierung einer großen

Informationsmenge griff ich auf zahlreiche Paneele aus Styropor zurück. So hatte das ganze Team sowohl die Organisations- als auch die kreativen Prozesse vor Augen.

Die Zusammenarbeit mit Lékúé

Lékúé ist heute eine führende Marke, die es versteht, den Benutzern zu einer einfachen, gesunden Ernährung zu Hause zu verhelfen. Zu Beginn unserer Zusammenarbeit stellte Lékúé hauptsächlich Gegenstände aus Silikon her. Das eingesetzte Platini-silikon ist

für die Anwendung in der Küche besonders geeignet. Es ist sehr hygienisch, beständig bei hohen Temperaturen, kälteverträglich, flexibel, elastisch und wärmedämmend. Sein angenehmes Gefühl beim Anfassen und die Möglichkeit, eine breite Farbpalette einzusetzen, ermöglichte uns den Entwurf schöner Gegenstände, die man gerne zu Hause hat.

Als wir 2005 das gemeinsame Design einer Produktreihe beschlossen, dachten wir an zwei Strategien. Einerseits würden wir nur Küchengegenstände aus Silikon entwerfen, wenn mindestens eine Eigenschaft des Werkstoffs bei jedem einzelnen Produkt eine erhebliche

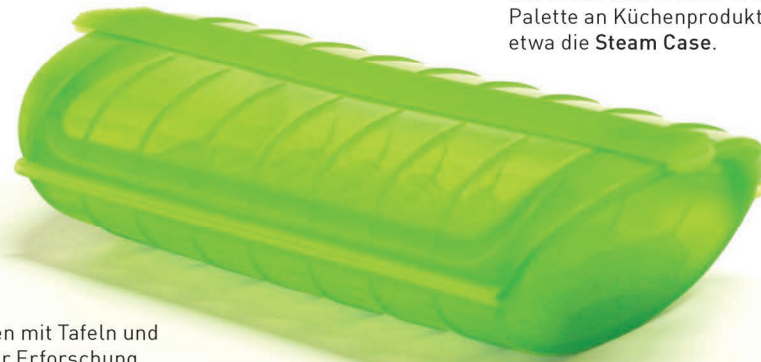
2003

2004

2005



← Experimentieren mit Tafeln und Papierrollen zur Erforschung von Ideen und Projekten im Großformat



↓ Die ertragreiche Zusammenarbeit mit Lékúé hat zu einer breiten Palette an Küchenprodukten geführt, etwa die **Steam Case**.

Verbesserung herbeiführt. Andererseits gingen wir einzeln jede Handlung durch, die der Verbraucher in der Küche vornehmen könnte. Dank Ferran Adrià konnten wir auf das breite Handlungsrepertoire in einer Küche zurückgreifen, was die Behandlung, Zubereitung und Haltbarmachung von Lebensmitteln betrifft.

Die Zusammenarbeit mit Lékúé dauert noch heute an. In der Zwischenzeit hat sich die Firma von einem Herstellungsbetrieb zu einer führenden Marke entwickelt. Dort habe ich hautnah erlebt, wie wichtig die gemeinsame Ausrichtung und Integration aller Mitarbeiter für den Erfolg eines Projekts oder Unterneh-

mens ist. Alle Abteilungen vom Marketing bis zur Fertigung können nur zusammen in einem guten Arbeitsumfeld funktionieren.

Konzeptions-Workshops zur Suche von Konsumgütern

Meine ersten Kontakte mit Sitzungen systematischer Ideensuche für neue Produkte fanden mit **Denkmotor** und **Griffith Laboratories** statt. In beiden Fällen befanden wir uns, unterstützt von einem mehrköpfigen interdis-

ziplinären Team, auf der Suche nach zahlreichen Ideen für Konsumgüter, mit der Absicht, später die erfolgversprechendsten auszuwählen.

Von hundert Produkten, die neu auf den Markt kommen, verschwinden bekanntlich neunzig während des ersten Jahres wieder, und von den zehn übrig gebliebenen werden neun im zweiten Jahr nach der Einführung vom Markt genommen. Die Sitzungen zur Ideensuche ermöglichen eine aktiv strengere Auswahl aus einem breiten Ideenangebot, solange diese Ideen noch ökonomisch und ökologisch sind.

Als **Gerrit Jan Veldman** 2007 ins Studio eintrat,

2006



← In einem späteren Schritt werden die Projekte auf beweglichen Paneelen organisiert und veranschaulicht.

→ Die kartografische Sammlung bildet eine Inspirationsquelle für das Tool.

2007



begannen wir mit der Arbeit an einem eigenen System zur Ideensuche, das wir in unser Produktdesign-Angebot eingebaut haben. Unter Beteiligung des Kunden sowie externer Experten loten wir die Möglichkeiten aus, die wir danach entwerfen. Wir erreichen nicht nur über 500 Ideen pro Sitzung, sondern sichern auch die gemeinsame Ausrichtung und die Überzeugung aller am Projekt Beteiligten.

Für diese eigenen Sitzungen stellten wir die Notwendigkeit eines Tools fest, mit dem die visuelle Teamarbeit gemanagt werden kann.

Die Entstehung von Manual Thinking: ein Missverständnis und ein großes Durcheinander

Während eines Workshops unter der Leitung von Denkmotor hörte ich erstmals vom Begriff der Mind-Maps. Da ich eine große Vorliebe für Landkarten habe, war meine erste Vorstellung einer Mind-Map ein Landkartenformat mit seinem typischen Faltsystem.

Kurz danach führten wir einen Workshop mit einem großen interdisziplinären Team

durch, um gemeinsam mit dem internen Team von Lékué und einigen strategischen Gästen neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.

Der Workshop dauerte zwei Tage. Zur Veranschaulichung der generierten Ideen verwendeten wir Verpackungspapier und Haftnotizen. Der Workshop verlief an sich ganz gut, doch das große Durcheinander kam erst, als wir die Ergebnisse in eine Ordnung bringen wollten. Wir standen vor einer Unzahl an Papierrollen mit aufgeklebten Haftnotizen. Die Rollen waren nicht voneinander zu unterscheiden, wenn sie zusammengerollt

2008



← Erste Version von der Karte

→ Verwendung dieser ersten Version in einem Workshop mit Studenten

2009



waren, und so mussten wir sie zu zweit öffnen, während sich die Haftnotizen lösten. Für diesen zweitägigen Workshop verbrachten wir drei Tage damit, Fotos von den Ideen zu schießen bzw. diese in einem getrennten Dokument aufzulisten. Da wurde mir klar, dass das Kartenformat eine Lösung wäre, um unsere Projekte visuell zu managen.

Umsetzung, Entwicklung und Bestätigung

Ursprünglich bestellten wir die **Manual-Thinking-Karten** für den Eigengebrauch in unserem Designstudio, um über eine große Papierfläche zu verfügen und gemeinsam mit unserem Kundenteam visuell daran arbeiten zu können. Bald bemerkten wir aber, dass es notwendig war, das Tool mit ablösbaren Aufklebern zu versehen. So konnte der Benutzer seine Ideen auf ein handliches Stück Papier notieren und danach diese Aufkleber auf der großen Kartenfläche einordnen.

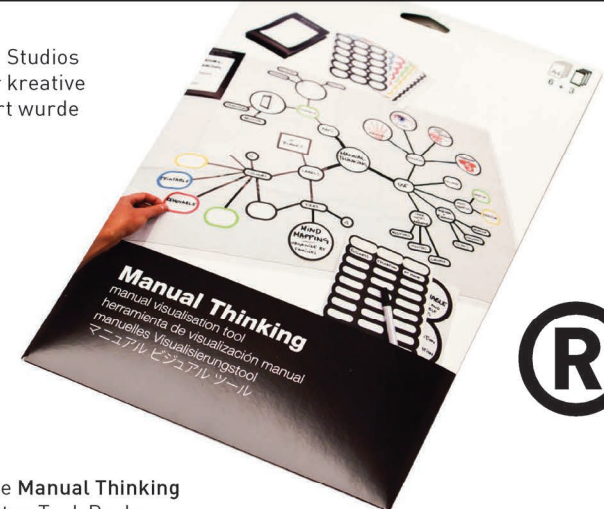
Nach dieser Phase internen Gebrauchs begannen wir, das Tool mit örtlichen Firmen und Schulen zu teilen. In dieser Zeit entwickelte sich das Produkt zu seiner heutigen Form. Seine gute Akzeptanz überzeugte uns, aus dem Tool ein Handelsprodukt unter der eingetragenen Marke **Manual Thinking** zu entwickeln. Der Markenname legt besonderes Augenmerk auf das Denken »von Hand«. Hier kommen die Vorzüge des Tools zum Tragen, und hier unterscheidet es sich von den digital ausgerichteten Arbeitsformaten. Wir glauben an die Wichtigkeit der Hand, um dynamisch, kommunikativ und wirksam arbeiten zu können.

2010

2011



← Eröffnung des neuen Studios in Barcelona, das für kreative Teamarbeit konzipiert wurde



→ Eintragung der Marke **Manual Thinking** und Ausgabe des ersten Tool-Packs



Wenn man einem Kind zusieht, wie es die Welt entdeckt, so wird einem vor Augen geführt, wie wichtig die Hand ist. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb der Begriff Hand zu jenen gehört, die am meisten Definitionen im Wörterbuch aufweisen.

Produkt und Marke haben allmählich und ohne große Anstrengungen an Sichtbarkeit gewonnen, sodass weltweit immer mehr Firmen und Schulen ihr Interesse an der Anwendung des Tools in ihrem Bereich bekundet haben. So haben wir neben unserer Tätigkeit als Designer auch begonnen, Schulungs-Workshops für Dutzende Orga-

nisationen zu veranstalten, um das Tool, seine Philosophie und die damit verbundene Methodik zu vermitteln.

Der Nutzen unseres Tools für dessen Einsatz in Workshops zur Ideensuche wurde uns vor Augen geführt, als wir Manual Thinking für Extremfälle anwendeten.

Einmal veranstalteten wir 12 Workshops zu 12 Lebensmittelkategorien, aufgeteilt auf zwei Tage. Da bei jedem einzelnen Workshop die gleiche Abfolge von Methoden bearbeitet wurde und Karten mit ähnlicher Ausdrucksweise entstanden, wenn auch mit Ideen, die ihrer jeweiligen Produktkatego-

rie entsprachen, waren die 144 entstandenen Karten für alle Teilnehmer lesbar und konnten anschließend in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens bearbeitet werden.

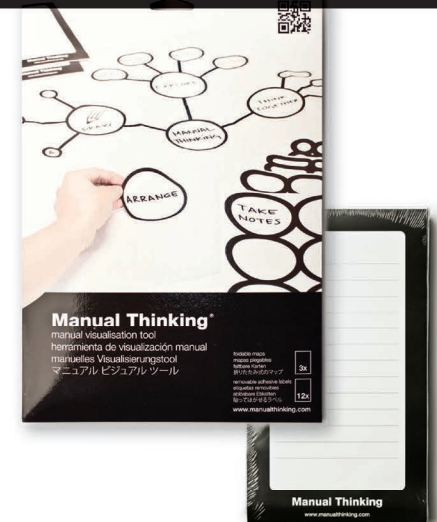
Einen weiteren Extremfall bildet ein Workshop, den ich in einem Kaufhaus in Tokio mit Endverbrauchern durchführte. Eine japanische Bekannte half mir bei der Vorbereitung des Workshops auf Japanisch. Die Outputs, die ich mit nach Hause nahm, waren für mich verständlich, obwohl ich kein Japanisch kann – es waren Bilder.

2012

2013



← Neben der Integration in den Designprozess werden Schulungs-Workshops zum Einsatz des Tools in anderen Bereichen veranstaltet.



Gegenwart und Zukunft von Manual Thinking

Seitdem wir das Tool Manual Thinking mit Berufstätigen aus höchst verschiedenen Branchen und Arbeitsbereichen teilen, stellen wir fest, dass der gemeinsame Fortschritt durch Notizen auf Aufklebern und Veranschaulichen auf Karten nicht nur in Workshops, sondern auch in jeder Forschungs- und Organisationsphase stattfindet, sei es in großen oder kleineren Teams.

Während wir in einem Workshop eine Abfolge von Methoden auf mehreren Karten

durchnehmen, verwenden wir oft vereinzelt Methoden in sogenannten nicht gesprochenen Meetings. Wir sind der Ansicht, dass der Hauptzweck dieses Buches gerade das Teilen dieser Erfahrung ist. Es ist sehr schön, zuzusehen und zu erfahren, wie unterschiedliche Köpfe in kurzen Treffen zusammen kommen, um Projekte visuell, kollaborativ und entscheidend voranzutreiben.

Als Studio haben wir anhand des Tools die Gelegenheit gehabt, mit sehr verschiedenen Berufsprofilen zusammenzuarbeiten, sodass wir aktuell Kunden aus verschiedenen Branchen und unterschiedlicher Größe

betreuen. War unser anfänglicher Wunsch, uns als Designer nicht auf einen bestimmten Bereich zu spezialisieren, so haben wir dank der Arbeit mit ganz unterschiedlichen Menschen anhand der Manual-Thinking-Karten Einblicke in vielfältige Wissensbereiche gewonnen.

2014

- Das Produktangebot wird mit neuen Varianten und Produkten ergänzt, etwa ^{MT}Box und ^{MT}Memory Brick.



2015



2016





2

Workshops

Heraus aus dem gewohnten Umfeld auf die Suche nach neuen Ideen

Die Routine ist ein unverzichtbarer Weggefährte der Ordnung und Effizienz im Beruf. Wiederkehrende Rituale, die jeden Tag am selben Ort zur selben Zeit durchgeführt werden, sorgen für viel mehr Klarheit im Alltag. Die Vorzüge der Routine sind sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich erkennbar. So tut etwa unseren Kindern ein eindeutig abgesteckter Rhythmus gut. Wenn wir ihnen jeden Tag das Essen zu verschiedenen Uhrzeiten auf-tischen würden und sie ständig neue Schulkameraden hätten, würde es sie aus der Bahn werfen. Die Routine trägt dazu bei, dass besondere Tage, etwa ein Ausflug in den Zoo oder eine Übernachtung bei den Großeltern, in den Kalender groß eingetragen werden und für ein höheres Maß an Erlebnissen sorgen.

Im Beruf ist es ebenfalls nützlich, einen eventuellen Zoobesuch in die Routine einzubauen, denn es empfiehlt sich, gelegentlich Orte ganz abseits unseres üblichen Umfelds aufzusuchen. Firmen haben verinnerlicht, für Reisen ihrer Mitarbeiter zu Fachmessen aufzukommen, erkennen jedoch kaum die Notwendigkeit, ähnlich viel zu investieren, damit sie außerhalb des Arbeitsplatzes nach Inspiration suchen. Hier kann nämlich jeder einzelne neue Möglichkeiten leichter entdecken – er kann sich von in seinem Umfeld ungewohnten Sachen überraschen lassen, mit neuen Menschen ins Gespräch kommen oder eine neue Rolle in einer nicht vertrauten Umgebung finden.

Im Hinblick auf die Innovation ist es für eine Organisation strategisch wichtiger, ihre Mitarbeiter an unterschiedliche Orte auf die

Suche nach Information und Inspiration zu entsenden, damit sie anschließend Chancen für ihre eigene Tätigkeit erkennen, anstatt Jahr für Jahr dieselben Fachmessen in der Gruppe aufzusuchen. Ein solches Vorhaben können wir als Einzelreise zur Inspiration an Orten mit geringem Bezug zur üblichen Tätigkeit bezeichnen.

Der Workshop

Eine gute Art und Weise, die Arbeitsroutine aufzubrechen, ist ein Arbeitsworkshop, ein Treffen, wo eine Gruppe nach neuen Ideen und Lösungen zu einem konkreten Thema sucht. Ideal ist es, die Gruppe aus ihrem gewohnten Umfeld herauszuholen und einige Mitarbeiter einzuladen, die nicht dem Team angehören. Diese Handlung hilft, die Rollen aufzubrechen, die jeder Beteiligte innerhalb der Organisation übernimmt – dies entspräche etwa einem Zoobesuch im Team.

In einem Workshop können wir uns einem Forschungsfeld aus einer anderen Perspektive annähern, um neue Ideen ausgehend von anderen Blickwinkeln zu schöpfen. Am wichtigsten ist es, diese Ideen im Team auszuarbeiten, zu dem sich alle Mitglieder zugehörig fühlen.

Externe Gäste können Perspektiven bieten, etwa in Form von Wissen, das in der Firma nicht vorhanden ist, oder Ansätze ausgehend von anderen Feldern. Andererseits ist es wichtig, auf organisationsfremde Gäste zurückzugreifen, um die in lang zusammenarbeitenden Teams etablierten Rollen aufzubrechen. Schon die Erweiterung der Gruppe führt hier zu einem Rollenwechsel.



Manual-Thinking-Arbeitsraum in Barcelona