

»Empathie ist die Fähigkeit zu kogn. Verstehen (Kognition) und affektivem Nachempfinden der vermuteten Emotionen eines anderen Lebewesens.«  
(Lexikon der Psychologie: »Empathie.« In: <http://s-prs.de/670312>).

Es geht also darum, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen, sie dadurch besser zu verstehen und bessere Lösungen für ihre Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse zu entwickeln. Design Thinker wollen für Menschen etwas verbessern, und dazu gilt es, ebendiese Menschen zu verstehen.

Wir sollten also den Menschen und die Probleme, mit denen er konfrontiert wird, im Blick haben. Das klingt vielleicht banal, aber ein Team kann nichts verbessern, wenn es nicht weiß, wer das Problem hat und für wen es etwas verbessern will. Im Rahmen einer Workshop-Anfrage lautet daher eine der wichtigsten Fragen, die ich dem Auftraggeber stelle: »Für wen wollen Sie was verbessern?«. Manchmal dauert es einen Moment, bis der Auftraggeber dieses klar formulieren kann. Aber ohne den *Nutzerfokus* ist ein Workshop nicht sinnvoll. Ich werde in Kapitel 5, »Ein Beispiel-Workshop – Phase ›Discover‹«, noch darauf eingehen, welche Methoden eingesetzt werden können, um sich in die Rolle des Nutzers zu versetzen.

## 1.5 Welche weiteren Elemente gehören zum Design Thinking?

Welche Elemente braucht Design Thinking, um zu funktionieren? Ganz klar ist: Design Thinking geht über die reine Definition eines Prozesses hinaus. Das Hasso-Plattner-Institut ordnet Design Thinking drei Bestandteile zu, auf die ich im Folgenden eingehen werde (HPI Academy: »Was ist Design Thinking?« In: <http://s-prs.de/670301>). Diese drei Bestandteile sind:

1. Design-Thinking-Prozess
2. Multidisziplinäres Team
3. Variabler Raum

Der *Design-Thinking-Prozess* gibt dem Vorgehen eine Struktur und klare Rahmenbedingungen, weil die Phasen und ihr jeweiliger Zweck bzw. ihr Ziel klar formuliert sind. Die genaue Ausgestaltung des Prozesses obliegt dem Coach, der damit die Verantwortung trägt, die passenden Methoden auszuwählen, vorzubereiten und das Team durch die Schritte zu führen.

Wäre Design Thinking eine Sportart, wäre es ganz klar ein Mannschaftssport. Jeder Spieler hat seine Rolle, seine Fähigkeiten und seine Position im Team. Die Zusammensetzung des Teams ist also ganz wesentlich für den Ausgang des Spiels. Daher gilt es, das richtige Team für die Bearbeitung der Aufgabe zusammenzustellen. Ein *multidisziplinäres Team* bedeutet, dass die Mitglieder des Teams aus verschiedenen

Bereichen (»Disziplinen«) kommen und alle Teilnehmenden so ihre Sichtweise zum Problemverständnis und zur Lösungsfindung einbringen.

Die Besonderheiten des *Raums*, in dem man die Methoden anwendet, spielen eine ganz entscheidende Rolle. Darauf werde ich in Abschnitt 1.5.3, »Der Ort«, noch genauer eingehen.

Wie in Abbildung 1.4 erkennbar ist, füge ich der Liste noch die *Haltung* der Teammitglieder als eigenes Element hinzu. Sie ist für mich so wichtig, dass ich sie als eigenes Element darstellen und beschreiben möchte.

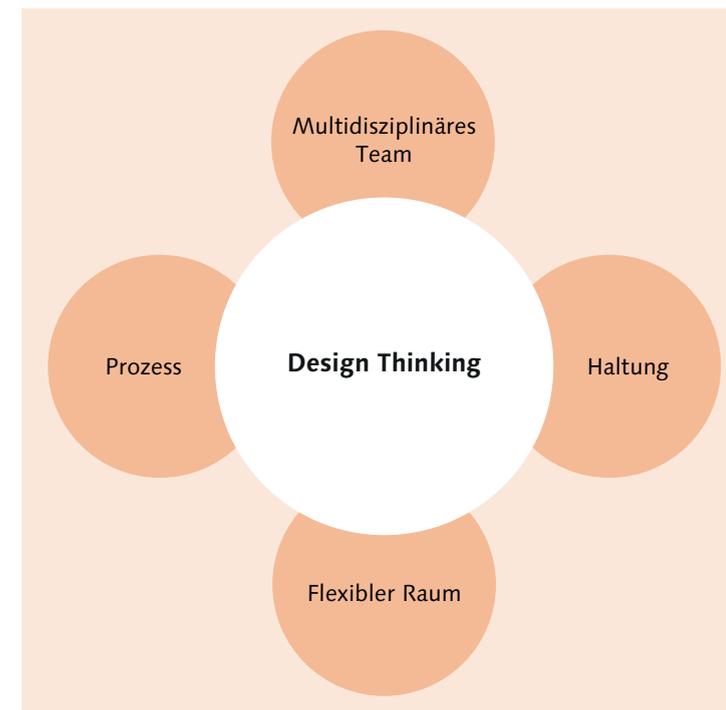


Abbildung 1.4 Vier Elemente von Design Thinking

### 1.5.1 Der Prozess

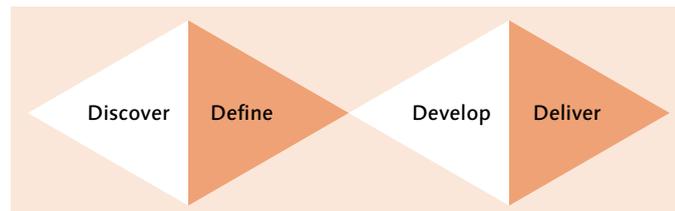
Es gibt zum Prozess viele verschiedene Darstellungen. Alle mir bekannten bestehen aus vier bis sieben Schritten. Sie teilen Problemverständnis und Ideenfindung in separate Schritte auf. Schritte zu divergentem Denken wechseln sich mit Schritten zu konvergentem Denken ab, d. h., das Team öffnet sich zunächst für möglichst viele Informationen, Impulse und Ideen, um erst im nächsten Schritt die Erkenntnisse zusammenzufassen und zu bewerten.

Das Vorgehen in vier Schritten wird auch als *Double Diamond* bezeichnet (siehe Abbildung 1.5). Die Darstellung stammt vom britischen Design Council, das den

Designprozess allgemein dargestellt hat (Design Council: »A study of the design process.« In: <http://s-prs.de/670313>, S. 6 f.). Die vier Schritte sind:

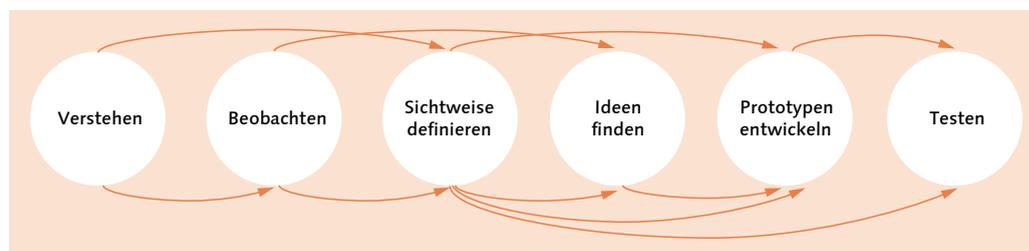
1. Discover
2. Define
3. Develop
4. Deliver

Sie führen die Designer vom Problemverständnis über die Projektdefinition und die Lösungsentwicklung sowie das Testen und den Launch der Lösung bis hin zu Evaluation und Feedback-Schleifen.



**Abbildung 1.5** Die Phasen des Design-Thinking-Prozesses in der Double-Diamond-Darstellung. Die Grafik wurde in Anlehnung an o. g. Text des Design Councils (»A study of the design process.«) erstellt.

Das Muster des Double Diamonds ist auch in den Prozessdarstellungen des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) und von SAP erkennbar (siehe Abbildung 1.6). Weil der Design-Thinking-Prozess nach HPI und SAP dem Double Diamond sehr ähnlich ist, möchte ich im Folgenden bei diesen Darstellungen bleiben, denn sie sind die für die SAP-Welt relevantesten.



**Abbildung 1.6** Der Design-Thinking-Prozess nach der HPI School of Design Thinking (Quelle: HPI School of Design Thinking)

### Der Prozess gemäß der HPI School of Design Thinking

Die Darstellung der HPI School of Design Thinking (siehe Abbildung 1.6) unterteilt den Design-Thinking-Prozess in sechs Schritte, die nacheinander durchlaufen werden. Dabei gibt es eine gewisse Durchlässigkeit, denn das Team durchläuft den Pro-

zess von vorne nach hinten und kann jederzeit zu einem früheren Schritt zurückkehren, wenn es neue Erkenntnisse gewonnen hat oder zusätzliche Details zu erarbeiten sind. Danach geht es wieder mit den neuen Erkenntnissen der Reihe nach vorwärts durch die verbleibenden Schritte.

Die sechs Schritte lassen sich zwei Bereichen zuordnen: dem *Problemraum* und dem *Lösungsraum*. Der Problemraum hat dabei den Zweck, das Problem von allen Seiten zu beleuchten, damit das Team ein tief greifendes Verständnis des Problems und der Bedürfnisse der Nutzer erlangt. Dieses ist der erste Schritt, bevor überhaupt mit der Suche nach Lösungen begonnen wird. Zum Problemraum gehören diese drei Phasen:

#### 1. Verstehen

Hier geht es darum, das Problem zu verstehen und die richtige Frage zu stellen (Prof. Ulrich Weinberg: »Design Thinking ist ein Change im Mindset.« In: <http://s-prs.de/670306>). Das Problem sollte hier genau beschrieben und ohne Vorgabe einer Lösung definiert werden, damit das Team viel Spielraum bei der Suche nach Lösungsideen hat.

#### 2. Beobachten

Um das Problem genau zu verstehen, recherchiert das Team und führt Beobachtungen durch. In diesem Schritt baut das Team Empathie für die Nutzer auf, um das Problem durch deren Brille zu sehen und zu erleben.

#### 3. Sichtweise definieren

Anschließend erarbeitet das Team ein detailliertes Bild der Nutzer und der Anforderungen an die Lösung. Die bisherigen Erkenntnisse verdichtet es zu Fragen und wählt aus diesen die relevanten Fragen aus (SAP: »Learn design-led development.« In: [www.build.me/learning](http://www.build.me/learning)). Am Ende dieses Schrittes hat das Team ein sehr genaues Verständnis vom Problem und von den Fragen, die es beantworten möchte.

Weitere Details zur Durchführung dieser Schritte findest du in Kapitel 5, »Ein Beispiel-Workshop – Phase »Discover««.

Nach dem Problemraum folgt der Lösungsraum. Hier generiert das Team Ideen, baut einige davon als Prototyp und überprüft diese mit Nutzern. Zum Lösungsraum gehören die drei Schritte:

#### 1. Ideen finden

Das Team entwickelt mithilfe von Kreativitätstechniken möglichst viele Ideen zur Beantwortung der zuvor erarbeiteten Fragen.

#### 2. Prototypen entwickeln

Das Team wählt aus der Menge an Lösungsideen einige aus, um sie in Form von niedrig aufgelösten Prototypen umzusetzen. Die Prototypen sind hier bewusst

schlicht und einfach gehalten und mit wenig Zeit und Aufwand erstellt, um sie schnell testen zu können. Dadurch, dass das Team nur geringe Aufwände investiert hat, fällt es dem Team auch leichter, sich von Prototypen zu trennen, falls sie in den Tests durchfallen und die Entwicklung in eine andere Richtung weitergehen muss, um die funktionalen Anforderungen und die Nutzerbedürfnisse zu erfüllen.

3. Testen

Das Team testet die Prototypen im Einsatz mit ausgewählten Nutzern. Wer geeignete Nutzer sind, ist immer von der Problemstellung abhängig. Wenn das Team z. B. eine Lösung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst entwickelt, dann sollten auch die Tests mit Vertretern dieser Gruppe durchgeführt werden.

Weitere Details zu diesen Schritten findest du in Kapitel 6, »Ein Beispiel-Workshop – Phase ›Design‹«.

Der Prozess gemäß SAP

SAP hingegen unterteilt den Design-Thinking-Prozess in drei Phasen mit jeweils drei Schritten. Ich bevorzuge aufgrund ihrer Griffigkeit die englischen Bezeichnungen für die Phasen, deshalb werde ich diese im Folgenden verwenden. Sie lauten wie folgt:

1. Discover (»Entdecken«)
2. Design (»Gestalten«)
3. Deliver (»Liefern«)

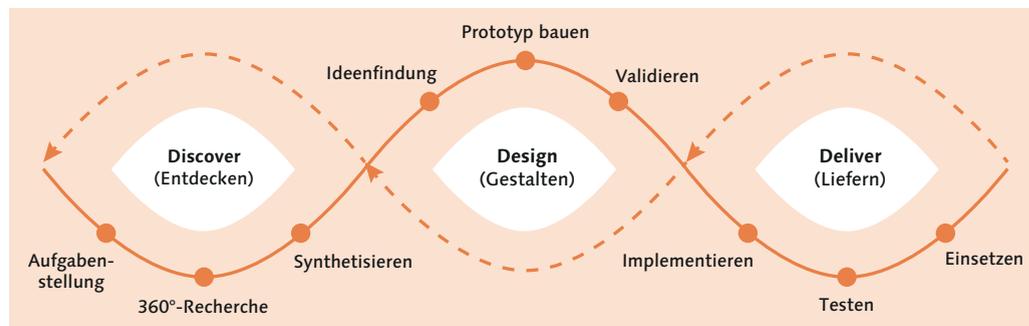


Abbildung 1.7 Der Design-Thinking-Prozess in der Darstellung von SAP (Quelle: SAP)

Die beiden Phasen *Discover* und *Design* umfassen die gleichen Schritte wie die HPI-Variante, allerdings mit anderen Bezeichnungen. In Tabelle 1.2 stelle ich die Phasen und ihre Bezeichnungen einander gegenüber, sodass du sie einander zuordnen kannst.

Phase SAP	Schritt SAP	Schritt HPI
Discover	Aufgabenstellung (»Scope«)	Verstehen
	360°-Recherche (»360° Research«)	Beobachten
	Synthetisieren (»Synthesize«)	Sichtweise definieren
Design	Ideenfindung (»Ideate«)	Ideen finden
	Prototyp bauen (»Prototype«)	Prototypen entwickeln
	Validieren (»Validate«)	Testen

Tabelle 1.2 Gegenüberstellung der Schritte des SAP- und des HPI-Schemas

Die Schritte der Phase *Deliver* gehen über die der HPI-Variante hinaus. Hier werden die Ideen auf Wirtschaftlichkeit geprüft und aus den gebauten Prototypen in die Praxis überführt (»Implementieren«). Anschließend werden die Lösungen getestet (»Testen«) und auf dem Kundensystem in den tatsächlichen Einsatz gebracht (»Einsetzen«). Mehr Informationen zu dieser Phase findest du in Kapitel 9, »Phase ›Deliver‹ – wie geht's nach dem Workshop weiter?«.

1.5.2 Das Team

Das Team spielt eine wesentliche Rolle. Und weil Design Thinker fest daran glauben, dass ein multidisziplinäres Team die besten Lösungen entwickelt, spielt seine Zusammensetzung eine besonders große Rolle. Komplexe Probleme erfordern verschiedene Sichtweisen. Das Team sollte pro Coach aus sechs bis acht Teilnehmenden unterschiedlicher Disziplinen bestehen und möglichst »bunt gemischt« sein, damit jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ihre oder seine eigene Perspektive einbringen kann. Zum Beispiel wird ein Team mit Menschen aus Produktentwicklung, Produktion, IT-Abteilung, Marketing und Vertrieb wahrscheinlich ein besseres Verständnis des Problems und der Anforderungen an die Lösung herausarbeiten als ein Team, das nur aus Menschen einer der genannten Disziplinen besteht. Unser Job und unsere Erfahrungen prägen unsere Sichtweise. Dementsprechend führt Vielfalt zur Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen und zu besseren Lösungen. In vielen Unternehmen ist es leider so, dass Abteilungen sich nur selten mit anderen Abteilungen austauschen. Gerade in diesem Umfeld könnten gemischte Teams und Design-Thinking-Workshops Wunder bewirken, weil hier die Empathie für die Nutzer und für die anderen Teammitglieder eine wesentliche Rolle spielt.

Ein Design-Thinking-Team agiert immer auf Augenhöhe miteinander. Daher gehört auch immer das im deutschsprachigen Raum in der Geschäftswelt oft unübliche Duzen dazu. Duzen beseitigt Hemmungen und stellt die Teammitglieder und den

Coach auf eine Ebene. Es geht darum, kooperativ und gemeinsam daran zu arbeiten, das gesetzte Ziel zu erreichen, und zusammen Lösungen für die Problemstellung zu entwickeln, die weit über das hinausgehen, was ein einzelnes Teammitglied erreicht hätte.

### 1.5.3 Der Ort

Der Raum, in dem das Team zusammenkommt, ist ebenfalls ein bedeutender Einflussfaktor. Ganz wesentlich ist für mich dabei, dass das Team sich an einem »physischen« Ort trifft. Auch wenn sich einige Bestandteile »virtualisieren« lassen und durch Webkonferenzen ersetzt werden könnten, rate ich bei der tatsächlichen Bearbeitung der Fragestellung davon ab. Die Magie der Methode entfaltet sich am besten, wenn das Team an demselben Ort zu derselben Zeit zusammenkommt und gemeinsam die Aufgabenstellungen bearbeitet, weil sich die Teilnehmenden gegenseitig beeinflussen und es ganz wichtig ist, zu sehen, wie die anderen arbeiten und was in ihnen vorgeht.



Abbildung 1.8 Ein Design-Thinking-Raum der itelligence AG

An den Raum stellen sich ein paar besondere Anforderungen. Die erste Regel lautet dabei für mich: »Alles, was Kreativität fördert und anders ist als die normalen Arbeitsplätze und Besprechungsräume, ist willkommen«. Mir geht es darum, Ge-

wohnheiten aufzubrechen und das Team dazu zu bringen, anders zu arbeiten als gewohnt. Wie ein solcher Raum aussehen kann, siehst du in Abbildung 1.8.

Es geht mir auch darum, eine spielerische Arbeitsweise zu fördern: Design Thinking soll Spaß machen, weil Spaß und eine gute Arbeitsatmosphäre die Kreativität der Teammitglieder unglaublich beflügeln. In drögen Besprechungsräumen sehe ich eine der Ursachen dafür, dass in vielen Besprechungen keine oder wenig überzeugende Ideen entwickelt werden. Im Design-Thinking-Umfeld arbeiten wir daher bewusst anders.

### 1.5.4 Die Haltung

Design Thinking steht für Optimismus. Ich nenne das gerne eine »Alles-ist-möglich«-Haltung. Und ja, ich möchte (heute) unmöglich erscheinende Lösungen ernsthaft in Betracht ziehen und durchdenken, denn vielleicht ist ja eine abgespeckte Version bereits realisierbar. Das heißt, ich möchte, dass das Team idealistische Lösungsideen entwickelt und danach bewertet, ob die Lösungen möglich sowie technologisch und wirtschaftlich umsetzbar sind. Das soll verhindern, dass das Team »wilde« und großartige Ideen bereits am Anfang auseinandernimmt und im Keim erstickt. Denn das, was heute unmöglich ist oder zumindest unmöglich erscheint, kann morgen bereits Normalität sein. Oder hättest du vor ein paar Jahren gedacht, dass heutzutage fast jeder mit einem Computer im Telefonformat hantiert oder dass Videospiele teilweise so realistisch aussehen würden, dass man sie für Filme mit echten Menschen halten könnte? Und genau darum geht's mir hier: In der Zukunft werden Lösungen möglich sein, die wir heute für unmöglich halten.

»We have a methodology that enables us to come up with a solution that nobody has before.« (Linda Tischler: »IDEO's David Kelley on Design Thinking.« In: <http://s-prs.de/670314>). Ein wesentlicher Teil der Haltung ist die Auffassung, dass vermeintlich auf dem falschen Weg zu sein und auch zu scheitern nicht das Ende ist, sondern der Anfang einer neuen Iteration. Design Thinker nennen das *Fail early, fail often*. Wir probieren aus. Wir testen. Wir überprüfen, ob der eingeschlagene Weg richtig ist. Wir gewinnen aus dem Scheitern neue Erkenntnisse über die Nutzer, ihre Anforderungen und Bedürfnisse, und wir passen die Lösung entsprechend an. Dann testen wir erneut. Das iterative Vorgehen bedeutet, sich schrittweise der bestmöglichen Lösung anzunähern und nicht auf Anhieb den großen Wurf zu erwarten oder zu versuchen. Es direkt auf die perfekte Lösung anzulegen lähmt die Arbeit des Teams und bremst den Fortschritt. Also sind Design Thinker offen für Fehlversuche und für die Erkenntnisse, die sie daraus gewinnen können.

Wie wichtig Fehler für das Lernen und das Vorankommen sind, obwohl wir in einer Kultur der Fehlervermeidung aufwachsen, verdeutlicht Musiker und Autor Stephen Nachmanovitch: »In der Schule, am Arbeitsplatz, wenn wir Kunst oder

Sport lernen – überall lehrt man uns, Fehler zu fürchten, zu verbergen oder zu vermeiden. Und doch sind Fehler für uns von unschätzbarem Wert. Den ersten Wert haben sie für uns als Rohstoffe des Lernens. Wenn wir keine Fehler machen, ist es unwahrscheinlich, dass wir überhaupt etwas machen.« (Stephen Nachmanovitch: »Free Play«, 2013, S. 116).

Neugier ist ein weiterer Aspekt der hier angesprochenen Haltung: Es gilt, neugierig Fragen zu stellen, um die Problemstellung, die Menschen und die Anforderungen besser zu verstehen. Das Team fragt nach, das Team forscht, das Team möchte Antworten finden. Der Erfinder des Apple iPods, Tony Fadell, formuliert in seinem TED-Talk »The first secret of great design« drei Designregeln, die sehr gut zu Design Thinking passen: »Look broader. Look closer. Think younger.« (Tony Fadell: »The first secret of great design«. In: <https://youtu.be/9uOMectkCCs>). Letzteres meint auch, die Welt mit den Augen von Kindern zu sehen, um Dinge neugierig und unbefangen zu betrachten und zu hinterfragen, die wir möglicherweise schon als selbstverständlich ansehen.

Viele Menschen denken von sich, dass sie »nicht kreativ« sind. Ich halte das für eine Fehleinschätzung, denn ich glaube, jeder Mensch kann kreativ sein und Ideen entwickeln. Nur fällt manchen Menschen der Zugang zu ihrer Kreativität leichter als anderen. Diesen Zugang versuche ich in meinen Workshops zu öffnen, indem ich spielerische Elemente einbringe und indem das Team zusammenarbeitet und jeder sich von den Ideen der anderen Teammitglieder in einer geschützten Umgebung inspirieren lässt. Ich möchte damit erreichen, dass jeder sich einbringt und jeder mitgestaltet.

Bei der Anwendung von Design Thinking im Unternehmenskontext ist diese Haltung vielleicht die am schwierigsten umzusetzende Komponente im Prozess. Ein improvisierter Kreativraum lässt sich schnell einrichten, ein multidisziplinäres Team ist für einen Workshop meist schnell zusammengestellt, und Prozessschritten zu folgen oder bestimmte Methoden einzusetzen ist in der Regel auch nichts Neues. Aber die Haltung zu ändern und sich auf die Sichtweise »Fail early, fail often«, die Kreativitätstechniken und Warm-ups einzulassen und dem Team zu vertrauen, dass es großartige Ergebnisse hervorbringen wird, kostet die Auftraggeber oft Überwindung, vor allem, wenn sie nicht selbst Teil des Workshop-Teams sind.

einandersetzt, denn du musst hinter diesen Regeln stehen und sie zur Not durchsetzen. Wichtig ist auch, dass das Team sich mit diesen Regeln am Anfang des Workshops einverstanden erklärt. Ich bin sicher, du findest bestimmt noch Vorschläge zur Ergänzung meiner Liste.

#### 4.4 Die Arbeit mit dem Team

Für die Arbeit mit dem Team möchte ich dir als Coach auch ein paar Tipps geben. Ich habe die Tipps nach den Phasen zur Bearbeitung einer Aufgabe gruppiert:

##### 1. Phase »Aufgabe vorbereiten«

Als Moderator bereitest du das Team für die nächste Aufgabe vor. Dazu hol das Team zusammen zu dir. Meist stehen die Teilnehmenden dabei in sicherem Abstand bequem an einem Tisch oder an Stühlen. Jedenfalls viel lieber als frei stehend in deiner Nähe. Versichere Ihnen, dass du nicht beißt, und bitte sie näher heran, vor allem, wenn du etwas auf Ausdrucken zeigen möchtest. Sonst können sie es vielleicht nicht lesen.

Dann erkläre, wo ihr im Prozess steht und was ihr zuletzt gemacht habt. Nun erklärst du knapp die nächste Aufgabe. Ideal ist es, wenn du ein Beispiel vorführst, denn das macht die Methoden meist viel verständlicher, aber ist nicht immer einfach, denn es muss detailliert genug sein, damit alle die wesentlichen Elemente verstehen, aber nicht so detailliert, dass es viel Zeit verschlingt, die die Gruppen bei der eigenen Bearbeitung besser gebrauchen könnten.

Teile danach das Team in Gruppen von jeweils drei bis vier Personen ein. Damit ist die Gruppe so klein, dass jeder aktiv mitmachen und zu Wort kommen kann. Würden sich weniger Teilnehmende pro Gruppe ergeben, bilde weniger Gruppen. Ich teile die Gruppen meist zufällig ein, um immer wieder andere Gruppenzusammensetzungen zu erreichen. Bei meinen bisherigen Workshops fanden die Teilnehmenden diese wechselnden Teams sehr inspirierend und nannten es manchmal ausdrücklich als positiven Punkt im Feedback. Alternativ kannst du auch während des gesamten Workshops feste Teams gegeneinander antreten lassen, um den positiven Spieltrieb in Hinblick auf einen Wettbewerb stärker zu nutzen.

Abschließend gib den Teilnehmenden die gedruckten Anleitungen für die Methode, falls du welche vorbereitet hast. Hier reichen meist ein bis zwei Exemplare pro Gruppe. Dann nenne klar das vorgesehene Zeitlimit, und stelle die Countdown-Uhren entsprechend ein. Los geht's.

##### 2. Phase »Aufgabe bearbeiten«

Während der Bearbeitung der Aufgabe empfehle ich dir, bei den Gruppen abwechselnd präsent zu sein. Wenn du einen Co-Moderator hast, teilt euch ent-

sprechend auf die Gruppen auf. Stehe für Verständnisfragen bereit, und achte darauf, dass das Team die Aufgabe entsprechend der Anleitung bearbeitet und dabei keine ausschweifenden Diskussionen führt. Schau dir an, was die Gruppen machen und wie sich die einzelnen Mitglieder verhalten. Sei da, wenn etwas unklar ist, und stelle selbst Verständnisfragen zu den Ergebnissen, nicht um sie zu bewerten, sondern um dem Team klarzumachen, was vielleicht unklar ist.

Um auch zurückhaltenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Chance zu geben, hat es sich bewährt, am Anfang einer Aufgabe immer eine kleine Phase für Stillarbeit vorzusehen. Ich empfehle dafür jeweils drei Minuten. In diesen kann sich jeder für sich Gedanken und Notizen (in der Regel auf Haftnotizzetteln) machen, bevor das Team gemeinsam die Aufgabe bearbeitet und im Fluss eventuell etwas verloren geht. So können auch die ruhigeren Teilnehmenden ihre Meinung kundtun, ebenso wie diejenigen, die etwas »vorlauter« oder aktiver sind.

Nebenbei kannst du ein wenig aufräumen, indem du z. B. zerknüllte Haftnotizzettel oder Verschnitt von Bastelmaterial wegwirfst. Achte darauf, dass es möglichst unauffällig passiert, um die Gruppen nicht abzulenken. Ebenso ist meist Gelegenheit für die Vorbereitung der nächsten Arbeitseinheit.

Und ganz wichtig: Behalte die Countdown-Uhren im Blick. Zeigen sie dieselbe verbleibende Zeit an? Wie viel Zeit bleibt den Gruppen noch? Mache darauf aufmerksam, etwa wenn die Hälfte der Zeit rum ist oder nur noch wenige Minuten verbleiben. Ein kurz vor Schluss eingeworfenes: »Die letzte Minute läuft« bewirkt manchmal einen kleinen hektischen Sprint am Ende. Mich erinnert das immer an meine eigene Schulzeit, wenn ich in der Klassenarbeit unbedingt noch den Abschnitt zu Ende schreiben wollte.

Wenn es zielführend und zeitlich möglich ist, kannst du in Ausnahmefällen (und nur in Ausnahmefällen!) vor Ablauf der Zeit ein paar Minuten Extrazeit gewähren. Kündige dieses an und stelle dann die Countdown-Uhren entsprechend ein.

Grundsätzlich solltest du aber streng sein, wenn die Zeit abläuft. Ich finde es ganz wichtig, dass den Gruppen klar ist, dass die Zeit vorbei ist, wenn die erste Countdown-Uhr piept. Wären die Zeitvorgaben nicht verbindlich, ginge viel vom Druck und der Denkweise verloren, dass wir keine Perfektion suchen. Daher ist die Zeit wirklich um, wenn die Uhr abläuft.

##### 3. Phase »Präsentation der Ergebnisse«

Wenn du Gruppen gebildet hast, lass die Gruppen sich gegenseitig ihre Ergebnisse präsentieren. So synchronisiert sich das Team wieder als Ganzes, und alle sind auf demselben Stand. Darüber hinaus macht es auch einen Heidenspaß, stolz die eigenen Ergebnisse zu präsentieren und zu sehen, was die anderen gemacht haben.

Die Reihenfolge überlasse ich meist gerne den Teams selbst, d. h., es beginnt, wer möchte. Jedes Team bestimmt selbst das Teammitglied, das präsentiert. Es sollte niemand zum Präsentieren gedrängt werden, denn schließlich soll es Spaß machen, und es soll eine gute Atmosphäre herrschen. Es ist vielen Menschen unangenehm, vor anderen zu sprechen. Auch das erinnert mich an meine Schulzeit. Es hat damit zu tun, dass wir anderen gefallen wollen und (negative) Bewertungen scheuen.

Wer präsentiert, bekommt deshalb immer Applaus. Das drückt Wertschätzung aus und die fördert die Bereitschaft, die Ergebnisse zu teilen. Es fördert außerdem, dass die Teilnehmenden sich weiter dem Team gegenüber öffnen und auch Ideen oder Meinungen offener äußern.

Nach der Präsentation dürfen die Zuschauer Verständnisfragen stellen. Diskussionen über die Inhalte oder die Lösung sollten gar nicht stattfinden oder nur kurz dauern, da ansonsten die Gefahr besteht, sich zu verzetteln und das Ziel aus den Augen zu verlieren oder Ideen zu verwerfen, weil sich die Kritiker durchsetzen.



### Wer den Ball hat, hat das Wort

Für den Fall, dass du mal mit einem Co-Moderator gemeinsam einen Workshop bestreitest, habe ich einen kleinen Moderationstrick für euch, den ich von meinem Kollegen Timo gelernt habe: Teilt Euch die Aufgaben und Methoden auf, d. h., mal wirst du etwas sagen und das Team anleiten und mal dein Co-Moderator. Wir haben in einem solchen Fall einen weichen Schaumstoffball verwendet, um anzuzeigen, wer dran ist und den Workshop gerade führt. Zum einen ist so für die Teilnehmenden jederzeit erkennbar, wer führt, und zum anderen fällt man sich nicht so leicht gegenseitig ins Wort.

Das Vorgehen erinnert mich immer an Netzwerktopologie in der IT-Welt: Dort gibt es das sogenannte »Token-Ring«-Verfahren, bei dem die Netzwerkgeräte als Ring verbunden sind und sich einen Token herumreichen. Das Gerät, das den Token hat, ist an der Reihe, etwas zu tun. Bei uns ist der Ball der Token, und wer den Ball hat, hat das Wort.