© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Juergen Erbeldinger
Thomas Ramge

Durch die Decke denken

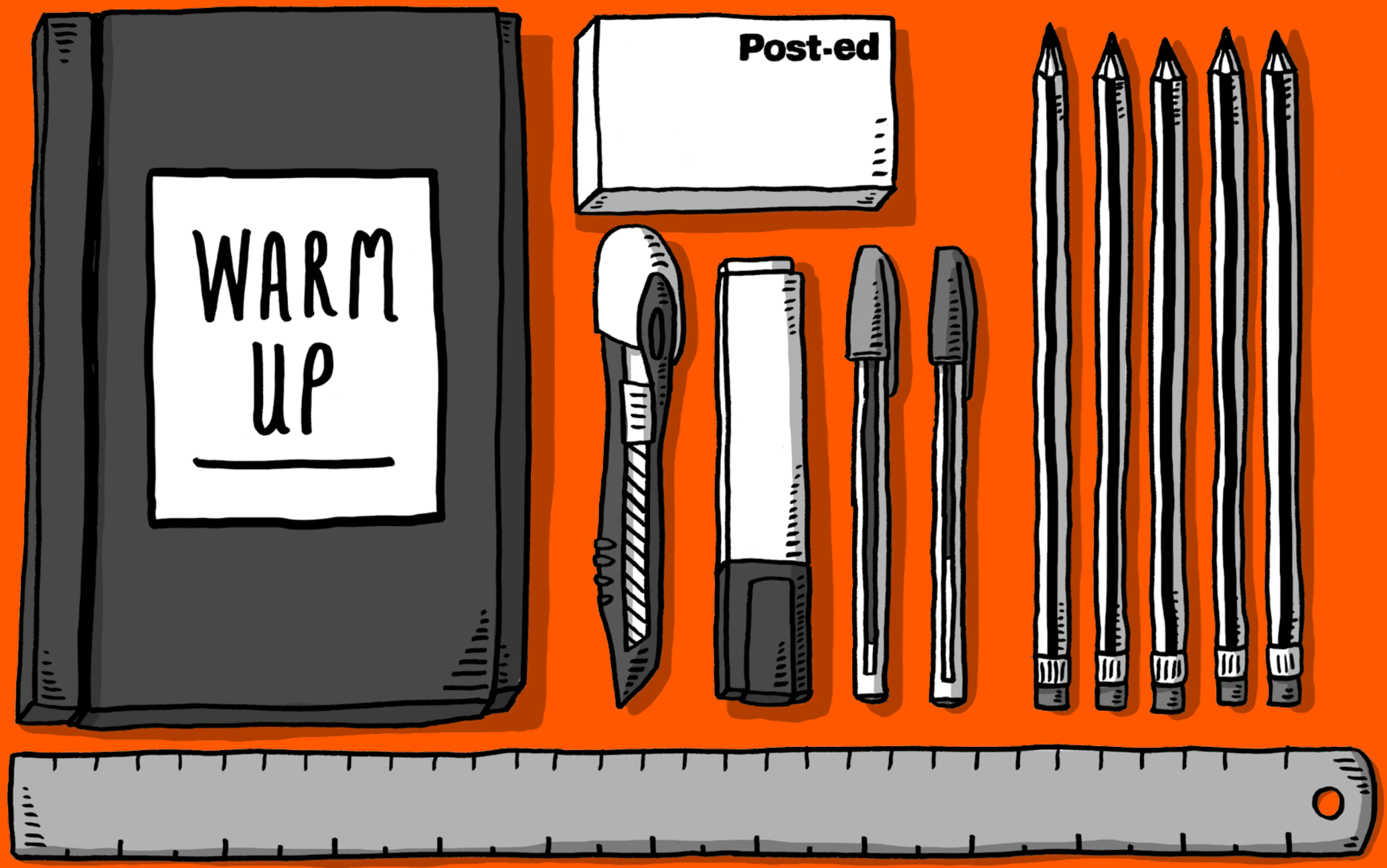
Design Thinking in der Praxis

Für meine Frau und die unglaublichen Vier.
Für meinen Bruder Peter.

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de



© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Warm-up – Durch die Decke denken

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Das Kamel auf zwei Beinen

ER SPRINGT WIE »ein Kamel auf zwei Beinen«. Wie ein Mann, »der aus dem dreißigsten Stock eines Hochhauses geschubst wird«. Die US-amerikanischen Sportreporter waren in ihren spöttischen Beschreibungen ziemlich kreativ, als ein junger Hochsprung-Athlet der Ohio State University sich 1968 überraschend für die Olympischen Spiele in Mexiko qualifizierte. Dick Fosbury kannte die Sache mit dem Spott schon. Bereits in seiner Highschool hatte er unter den Leichtathleten bestenfalls als Mittelmaß gegolten. Die konventionelle »Straddle«-Technik – im Wälzer bäuchlings über die Latte – lag ihm nicht. Also veränderte er das Spiel. Als erster Hochspringer lief er in einer seitlichen Kurve auf die Hochsprunganlage zu, drehte sich beim Absprung rückwärts zur Matte und schraubte sich in die Höhe. »Unorthodox« war noch die freundlichste Vokabel, mit der seine Sprungtechnik anfangs bedacht wurde. Bis zu seinem olympischen Rekord in Mexiko-Stadt. Fortan hieß die neue Wunderwaffe des Hochsprungs »Fosbury Flop«. Bei den Olympischen Spielen 1972 in München gewann die 16-jährige Ulrike Meyfarth im Fosbury-Sprung die Goldmedaille. Bei den Herren siegten die »Straddler«-Springer in München noch ein letztes Mal. Dann verschwanden sie vom Markt.

In der Rückschau betrachtet scheint die Mit-dem-Bauch-über-die-Latte-Technik heute so abstrus und ungelenk wie zuvor der Rückwärtssprung des Außenseiters. Und die technische Disruption in einer populären Leichtathletikdisziplin ist eine wunderbare Parabel auf die Kernfrage der Innovation: Wie kommen wir zu radikal besseren Lösungen?

Ein technischer Anarchist – der Innovations- und Managementtheoretiker Gary S. Hamel würde ihn einen Häretiker nennen, einen Ketzer – hatte intuitiv mit den Grundregeln seiner Disziplin gebrochen. Der Anarchist wurde dafür verlacht und musste gehörig trainieren, bevor

> Good design is a lot like clear thinking made visual.
>
> EDWARD TUFTE
> Statistiker und Designer

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

die Innovation ihre technische Überlegenheit ausspielen konnte. Plötzlich sprang er höher als alle anderen. Genau das ist, übertragen auf Innovation in Unternehmen, das Ziel von Design Thinking.

Design Thinking ermöglicht Innovatoren, durch die Decke zu denken.

Damit meinen wir: Ein Design Thinker verfügt dank eines mehrstufigen Prozesses über die Fähigkeit, die Kernkompetenzen des klassischen Designs systematisiert auf seine Welt zu übertragen. Er kann mehr Neues schneller in die Welt bringen.

Vertrackte Probleme

Ein klassischer Designer erkennt durch Beobachtung das Problem oder das Bedürfnis eines Anwenders. Er löst es mit den Mitteln der Gestaltung. Dabei versetzt sich der Gestalter in den Anwender hinein, schaut sehr genau hin, verändert den eigenen Standpunkt mehrfach, testet Prototypen, schaut noch genauer hin, verwirft Ansätze und nähert sich so der Lösung Schritt für Schritt an. Im Idealfall mündet diese Annäherung in einem Produkt, »das den Verstand des Kunden fesselt und dann mit seinem Herzen davonrennt«.[1]

Design Thinker suchen nach dieser Sorte von Lösungen. Und dies in einer Welt voller Probleme, die der deutsche Designtheoretiker und Berkeley-Professor Horst Rittel als »wicked« bezeichnet hat. Also jener Sorte vertrackter, schwer zu fassender Probleme, die mit so vielen und tiefgreifenden Dilemmata behaftet sind, dass wir uns eigentlich keine befriedigende Lösung für alle Beteiligten vorstellen können. Das bekannte Gefangenendilemma bekommen wir mit ein wenig Logikbegabung gelöst. »Wicked problems« sind von anderem Kaliber. Für Politiker in dieser vertrackten Welt gehören zum Beispiel Klimawandel, Proliferation und Armut dazu. Die schwer zu fassenden Probleme von Entscheidern in Unternehmen mögen nicht ganz so essenziell für das Wohlergehen der Menschheit sein. Das macht es allerdings nicht einfacher,

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

mit extrem volatilen Märkten zurechtzukommen. Und mit technologischen Paradigmenwechseln im Zeitraffer, galoppierenden Innovationszyklen, immer anspruchsvolleren Kunden in gesättigten Märkten, regulatorischen Orkanböen oder einer Horde schnell lernender und unendlich ambitionierter Wettbewerber auf der anderen Seite des Globus.

Design Thinking auf einer Postkarte erklärt ist erfinderisches Denken mit radikaler Kunden- beziehungsweise Nutzerorientierung. Es basiert auf dem Prinzip der Interdisziplinarität und verbindet in einem strukturierten, moderierten Iterationsprozess die Haltung der Ergebnisoffenheit mit der Notwendigkeit der Ergebnisorientierung. Design Thinking bricht mit der Vorstellung, dass sich die Zukunft aus den Datensätzen der Vergangenheit ableiten lässt, und sucht nach menschlichen Bedürfnissen, die noch nicht (ausreichend) gestillt werden. Dabei vereint der Ansatz viele Elemente von zeitgemäßer Kollaborationskultur, Selbstorganisation und bekannten Kreativitätstechniken zu einer neuen, sich stets weiterentwickelnden Innovationsmethode. Wenn Entscheider diese Methode verinnerlichen, hat Design Thinking das Zeug zur umfassenden Managementphilosophie. Das Ziel ist in einem Zweisprung beschrieben:

Dem Nutzer nützen. Und dabei das eigene Unternehmen einzigartig, also wettbewerbsfähig machen.

Dem Nutzer nützen

Wir werden in diesem Buch mit vielen Beispielen belegen, dass Design Thinking zum einen zu innovativeren Lösungen führt. Die Kreativität der Vielen schlägt auf lange Sicht die Kreativität des seltenen Genies. Zum anderen bringt Design Thinking Lösungen hervor, die auf eine höhere Akzeptanz bei der Zielgruppe stoßen, weil die Zielgruppe bei der Lösungsfindung eingebunden ist.

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Der Geburtsort von Design Thinking ist, wie sollte es anders sein, Kalifornien. Ebenfalls nicht erstaunlich: Die Firmennamen Google und IDEO werden in diesem Buch öfter fallen. Im deutschsprachigen Raum gehören neben der SAP mit dem Design-Thinking-Evangelisten Hasso Plattner an der Vorfront die Swisscom, die Deutsche Bank und Siemens zu den Early Adopters der Methode. Deren Erfahrungen geben wir mit Dank in drei Interviews im Wortlaut weiter – ergänzt durch die Sichtweise des grafischen Gestalters Erik Spiekermann. Zudem bilden viele Beispiele aus Design-Thinking-Workshops und -Projekten von Partake (früher E&E Consultants AG) die inhaltliche Basis.

Um Missverständnissen gleich zu Beginn vorzubeugen: Design Thinking ist für uns keine allumfassende Heilslehre. Auch wir wissen, dass es immer mehr als eine Wahrheit gibt. Dass Lösungen heute nicht mehr richtig oder falsch sind, sondern besser oder schlechter. Dies gilt natürlich auch für Innovations- und Managementmethoden. Design Thinking bietet keine Garantie für disruptive Erneuerung. Gleichzeitig sind wir davon überzeugt, dass Design Thinking mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit nutzerorientierte Lösungen für Probleme hervorbringt, an denen die gängigen Innovations- und Managementstrategien bis dato scheitern. Deshalb haben wir dieses Buch geschrieben.

Management im 21. Jahrhundert

Langfristig hat Design Thinking das Potenzial, die drei großen Ps wieder miteinander zu versöhnen – also die auseinanderdriftenden Interessen von *people, planet und profit*. Politik und Nichtregierungsorganisationen entdecken die Methode gerade für sich. Zunächst jedoch wird Design Thinking die Wertschöpfung verbessern. Es wird Prozesse effizienter, Produkte innovativer und Unternehmen wettbewerbsfähiger machen. Es wird, da sind wir ebenfalls sicher, in vielen Organisationen das Managementsystem kräftig durchrütteln und auf den Kopf stellen.

Management ist die wichtigste Erfindung der Wirtschaftsgeschichte. Denn es beschreibt die Fähigkeit, andere Menschen in einem Wertschöpfungsprozess zu organisieren und anzuleiten. Die zurzeit gängigen Management- und Führungsmethoden sind alle älter als siebzig Jahre. Ihr Kern lässt sich auf einen Satz reduzieren: Führen mit hierarchischen Strukturen und Belohnungssystemen, die auf die Knöpfe der extrinsischen Motivation drücken.

Ja, die Unternehmenskulturen sind hier und da partizipativer geworden. Personalentwickler erinnern ab und an daran, dass Führungskräfte Mitarbeiter »auf der Werteebene abholen sollen, um intrinsische Motivation zu stärken«. Aber im Grunde ist das Modell das alte geblieben. Die Führung, der Vorstand, der Chef haben eine Vision, ein Ziel, eine Strategie. Der Rest der Truppe muss diese unter Anleitung umsetzen. Die Reaktanzen bei den Mitarbeitern und die Hürden für Innovation, die dieses System aufbaut, sind vielfach beschrieben.[2] Die Kritik hat Bestand, aber das noch größere Problem hierbei ist: Die Managementmethoden des zwanzigsten Jahrhunderts passen nicht mehr in eine Welt, in der Problemstellungen in einem bis dato ungekannten Grad komplex und mit oben beschriebenen Dilemmata behaftet, also »wicked« sind.

Design Thinking holt das Management ins 21. Jahrhundert. Dabei bringt es Unternehmen und Organisationen auf mindestens fünf Ebenen voran:

- Es ermöglicht, Verbesserungspotenziale zu erkennen, und liefert Ansätze, diese direkt zu erschließen.
- Es beschleunigt die klassischen Innovationsprozesse (Patente, geistiges Eigentum, innovative Produktentwicklung et cetera).

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

- Es bietet einen Zugang, Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle zu erfinden oder grundlegend zu verändern.
- Es hat die Kraft, das Managementmodell zu erneuern, mit dem das Unternehmen betrieben wird, und dabei das Selbstverständnis von Management auf eine neue Stufe zu heben.

Im besten Fall findet ein Unternehmen mit Design Thinking ein neues »Meaning« – einen Sinn und Zweck. Hier ist nicht der dritte Aufguss des Leitbildprozesses gemeint, sondern eine echte Mission, mit der sich alle Mitarbeiter tatsächlich identifizieren.

Kollektive Kreativität

Führungskräfte, die Design Thinking verinnerlichen, entwickeln für sich ein völlig neues Rollenverständnis. Das kann so weit gehen, dass der Ansatz das Grundgerüst für das eigene Weltbild bildet. Eine Grundüberzeugung von Design Thinkern ist:

Es gibt keine guten Ideen per se. Es gibt nur Ausgangsideen, die es wert sind, in den Design-Thinking-Prozess eingesteuert zu werden.

Design Thinker an der Spitze von Unternehmen oder Abteilungen schaffen Umgebungen, in denen Ideen entstehen. Ihre Aufgabe sehen sie darin, als Host und Harvester diese Ideen durch einen iterativen Prozess zu härten. An dessen Ende können dann bahnbrechende Ergebnisse stehen. Das Team erntet sie gemeinsam. Führungskräfte in ihrer Rolle als Gastgeber, Bühnenmanager und Erntehelfer wissen, dass sie nicht mehr und nicht weniger als Moderatoren von Unternehmensprozessen sind. Sie akzeptieren, dass ihnen Vision, Strategie und Geschäftsmodell, ja nicht einmal die beste Lösung für die Umleitung von Telefonen in der Mittagspause unvermittelt in den Schoß fallen. Sie wissen, dass sie die kollektive Kreativität anzapfen müssen: die schöpferische Kraft ihrer (hoffentlich) interdisziplinären Teams, der (hoffentlich) interkulturellen Mitarbeiterschaft, der Kunden, der Zielgruppe oder vielleicht sogar aller online erreichbaren thematisch Interessierten in aller Welt.

Design Thinker schenken Vertrauen und lassen andere machen. Führungskräfte steuern den Prozess, nicht den Inhalt. Das fällt umso leichter, je besser man die einzelnen Methoden in der großen Toolbox des Design Thinking beherrscht und je mehr gute Erfahrung eine Führungskraft in Meetings, Workshops oder Projekten mit Design Thinking bereits gemacht hat. Die innere Sicherheit, dass kollektive Kreativität am Ende ein gutes Ergebnis schöpft, erleichtert das Loslassen. Das hat nichts mit Schmusekurs, Konsens-Diktatur oder sonstigem Weichmacher-Larifari zu tun, sondern ausschließlich mit Ergebnisorientierung. Dabei braucht die Arbeit in der Gruppe zwingend eine Kultur authentischen Feedbacks. Hier geht es mit der Präzision eines Laserschwerts zur Sache.

Meeting, Workshop, Projekt, Organisation

Design Thinking ist ein akademischer Trend. In diesem Buch beschäftigen wir uns nur so weit mit den theoretischen Grundlagen des Design Thinking, wie sie uns für die Anwendung in der Praxis direkt hilfreich erscheinen. Wir bewundern die Intensität, mit der Wissenschaftler an den d.schools in Stanford und Potsdam, in Sankt Gallen, Harvard und an der London School of Economics gerade den theoretischen Diskurs zu und über Design Thinking als nutzerzentrierte Innovationsmethode vorantreiben. Mit ihnen können und wollen wir nicht in akademischen Wettstreit treten, sondern die Arbeit der Akademie durch die Sicht der Anwendung in der Praxis ergänzen.

Unsere Arbeit beginnt da, wo die der Akademiker naturgemäß aufhört: bei der Implementierung. Dies ist ein Buch von Praktikern für Praktiker. Wir wollen zeigen, was Entscheidungsträger in Unternehmen mit Design-Thinking-Elementen wie, mit welchem Aufwand und in welchem Rahmen erreichen können. Unser Anspruch ist es,

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

eine intelligente Gebrauchsanweisung für reflektierte Entscheider zu liefern, und aus diesem Anspruch heraus ergibt sich auch die Struktur dieser Anleitung. Sie ist – wie es sich gehört – in einer Design-Thinking-Sitzung entstanden und beginnt mit der kleinsten zeitlichen Teamarbeitseinheit, bei der Design Thinking im Unternehmensalltag zum Zuge kommen kann: dem Meeting. Von dort aus arbeiten wir uns – dem mathematischen Prinzip der Selbstähnlichkeit folgend – hoch bis zur Verankerung von Design Thinking in der Unternehmenskultur. Konkret heißt das:

Teil I ▸ beschreibt, wie Sie ein circa zweistündiges Teamtreffen mit Design-Thinking-Elementen zugleich kreativ und ergebnisorientiert gestalten können.

Teil II ▸ führt an Design Thinking in einem Workshop heran, also einer Zeiteinheit von ein bis drei Tagen. Hier lernen Novizen der Methode erstmals den kompletten Design-Thinking-Zyklus kennen, wie er unter anderem an den d.schools gelehrt oder von der Innovationsagentur IDEO praktiziert wird.

Teil III ▸ umfasst die nächste sinnvolle Ausbaustufe beim Einsatz von Design Thinking in Unternehmen: das Projekt. Wir reden hier von einem Zeithorizont von ein paar Wochen bis ein paar Monaten mit dem Ziel, einen bestimmten Unternehmensprozess grundlegend zu verändern oder ein neues, marktfähiges Produkt zu entwickeln. Dabei bietet es sich im Rahmen eines Projekts an, für jede Iterationsschleife im sechsstufigen Design-Thinking-Prozess einen eigenen Workshop anzusetzen.

Teil IV ▸ umreißt die Königsdisziplin der Methode, nämlich Design Thinking als umfassende Managementmethode mit dem Ziel, das eigene Unternehmen hin zu einer Design-Thinking-Organisation zu transformieren.

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Eigentlich wollten wir auch noch einen fünften Teil schreiben. Aber das weite Feld der Weltverbesserung mit Design Thinking heben wir uns für ein anderes Buch auf.

Design Thinking ist Design Doing

Wir hoffen, dass der Titel dieses Buchs nicht missverstanden wird. Design Thinking kann das Denken durch Glasdecken katapultieren. Das schließt in einem Atemzug ein, disruptive Ideen in Form von besseren Prozessen, Dienstleistungen oder Produkten im Wortsinn auf den Markt zu werfen. Die Implementierung ist der Methode eigentlich immanent. Leider wird der Design-Thinking-Prozess zu oft künstlich abgebrochen, wenn es ernst wird: wenn in einem Workshop gute Ideen entwickelt wurden, ein vielversprechender Prototyp in Ansätzen getestet wurde, aber dann Mut oder Interesse zur Markteinführung sich auf dem Weg zu höheren Hierarchiestufen verlieren.

In Europa steht die Design-Thinking-Entwicklung noch am Anfang. Die Methode muss Organisationen stärker durchdringen, bevor sie Raum greifen kann. Die gute Nachricht an dieser Stelle ist:

Design Thinking ist ansteckend. Die erste Design-Thinking-Regel lautet deshalb: Don't talk. Do!

Wir freuen uns, dass Sie unser Buch gerade in der Hand halten und mit der Lektüre begonnen haben. Bitte probieren Sie aus, was Sie in *Durch die Decke denken* lesen. Nur dann wird sich Ihnen das wahre Potenzial von Design Thinking erschließen. Sie sind dabei nicht alleine. Die Gemeinde der Design-Thinking-Anwender wächst täglich. Suchen Sie bitte den Austausch mit uns und anderen Praktikern. Zum Selbstverständnis von Design Thinking gehört es, sich vom Prinzip des methodischen Herrschaftswissens zu verabschieden, denn es hat die Probleme unserer Zeit leider nicht gelöst. Weder im gesellschaftlich Großen noch im Kleinen auf Unternehmensebene. Es wird Zeit, dass Design Thinking seine Kraft als Innovationbeschleuniger entfaltet. Seien Sie Teil dieses Prozesses und beschleunigen Sie mit. Wir freuen uns, wenn Sie Impulse aus *Durch die Decke*

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

denken mitnehmen können. Grafisch aufbereitet und zur freien Verwendung finden Sie die wichtigsten Take-Aways in unserer App und auf unserer Webseite *www.partake.de*.

Hier und da werden Sie als neue Design Thinker auf Widerstand stoßen. Vielleicht müssen Sie sogar mit ein wenig Spott leben. Das macht nichts. Im Gegenteil, Spott ist ein gutes Zeichen. Den Hochsprung-Anarchisten Dick Fosbury haben die sogenannten Experten ja zu Beginn auch für ein springendes Kamel auf zwei Beinen gehalten.

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Tool 1:
Let's have fun –
Die zwölf wichtigsten Design-Thinking-Regeln

Fail early and often.

Leave titles at the door.

Don't talk. Do!

There are no good ideas.

Build on ideas of others.

Avoid criticism.

The quantity is it.

Stay focused.

Dare to be wild!

Think human centered.

Be visual.

Let's have fun.

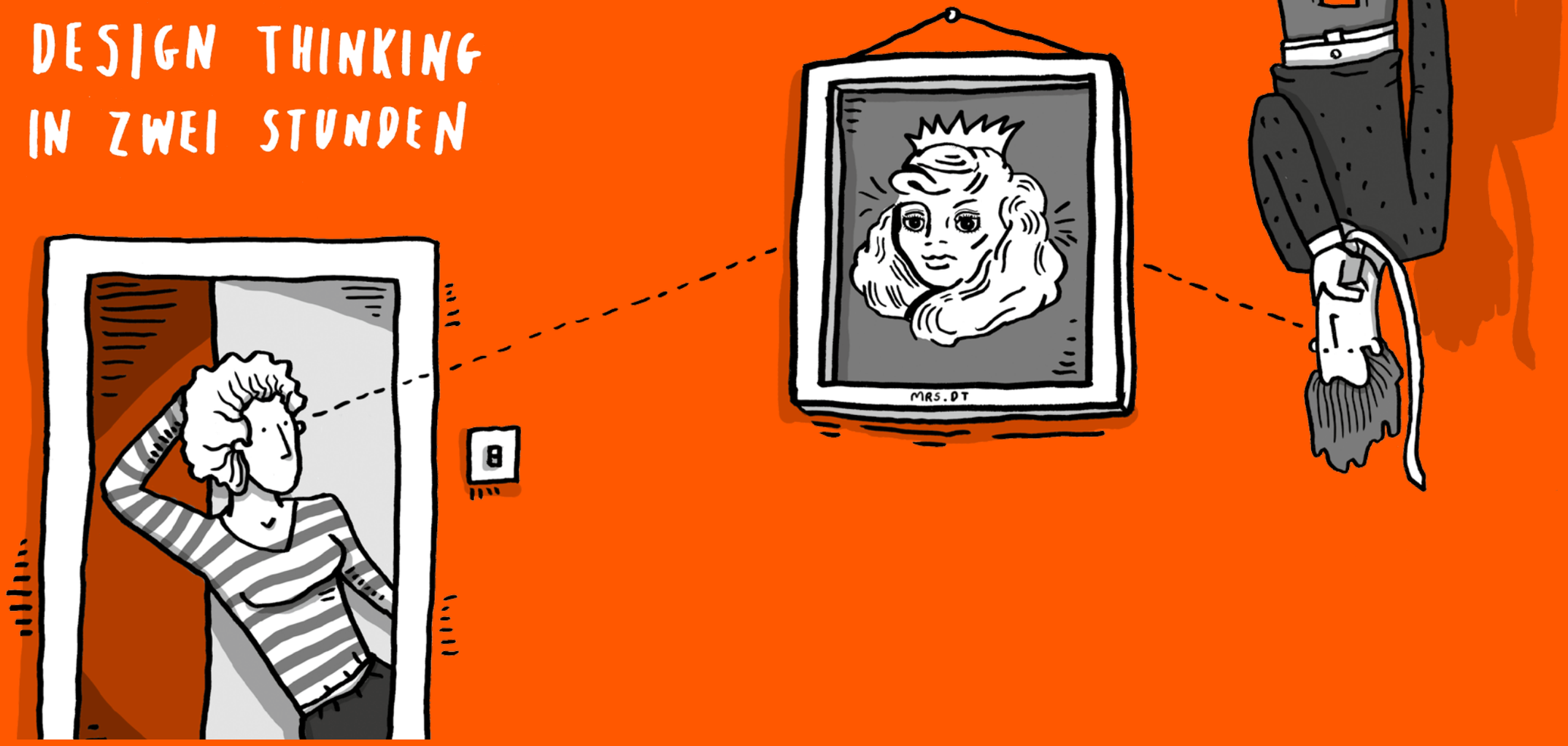
TOOL 1

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

MEETING:

DESIGN THINKING IN ZWEI STUNDEN



© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

I. Meeting – Design Thinking in zwei Stunden

© des Titels »Durch die Decke denken« (978-3-86881-479-8)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Sales. Du.

»Sales. Du.« »Sales. Du.«

Zugegeben, das ist ein seltsamer Einstieg für ein Buchkapitel, das sich nicht mit Dadaismus beschäftigt. Es fühlt sich aber noch seltsamer an, wenn zu Beginn eines Meetings acht oder zehn Kollegen rund um den Konferenztisch laufen, sich die Hände schütteln, an der Schulter packen, theatralisch das Gesicht verziehen, sich gegenseitig in Gespräche verwickeln und dabei nicht anderes sagen dürfen als die Nonsensvokabeln »Sales. Du«.

Es gibt ein Theaterstück des Schweizer Objektkünstlers und Schriftstellers Dieter Roth aus dem Jahr 1974 mit dem Titel »Murmel, Murmel«. Das Manuskript hat knapp 200 Seiten, die wiederum mit einer Wiederholungsschleife des Titels gefüllt sind: Murmel, murmel, murmel, murmel, murmel … Sonst nichts. Herbert Fritsch, die Schauspielerlegende der Berliner Volksbühne, hat das Nonsensstück als Regisseur 2012 in Form einer großen Improvisations-Show vor greller Wechselkulisse inszeniert. Damit hat er für den Heiterkeitserfolg der Theatersaison gesorgt. Am Ende grölen Schauspieler und Zuschauer gemeinsam den sinnfreien Schlachtruf »Murmel! Murmel! Murmel!« in den Theatersaal am Rosa-Luxemburg-Platz, und altvordere Theaterkritiker befürchten zu Recht, dass gleich noch die letzte Konvention eines gesitteten Theaterabends fallen könnte: dass die Meute Polonaise tanzend durch die Ränge zieht. Nun war das Brechen von bildungshuberischer

> For sure, you have to be lost to find a place that can't be found. Elseways everyone would know where it was!
>
> CAPTAIN BARBOSSA
> in »Fluch der Karibik«