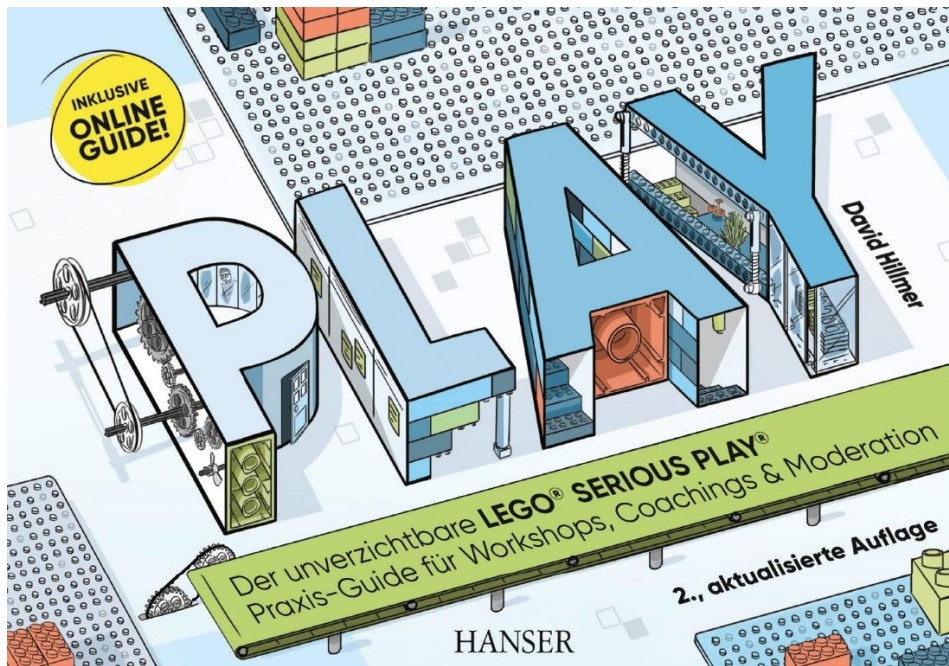


HANSER



Leseprobe

zu

PLAY!

von David Hillmer

Print-ISBN: 978-3-446-47866-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-47896-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446478664>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



INHALT

1	Work hard, play hard!	1	5.3	Die Rolle des Facilitators	47
1.1	Spielanleitung	4	5.4	Fokus	50
1.2	Eine kurze Geschichte über LEGO® SERIOUS PLAY®	6	5.5	Timeboxing	50
2	Check-in: Was ist LEGO® SERIOUS PLAY®	9	6	Der LEGO® SERIOUS PLAY®-Prozess	55
2.1	Darum funktioniert LEGO® SERIOUS PLAY®	14	7	Skill Building – der Start in jeden LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop	61
2.2	Einsatzszenarien	21	7.1	Skill Building 1: Warm-up	64
3	Das Material	25	7.2	Skill Building 2: Denken in Metaphern	68
3.1	Window Exploration Bag	29	7.3	Skill Building 3: Storytelling	72
3.2	Starter Set	30	8	Die drei Baustufen	79
3.3	Identity and Landscape Set	31	8.1	Baustufe 1: Das Einzelmodell	87
3.4	Connections Kit	33	8.1.1	Bauen	87
4	Der LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator	35	8.1.2	Teilen	88
5	Grundlagen für den perfekten LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop	39	8.1.3	Reflektieren	90
5.1	Raum	42	8.2	Baustufe 2: Das Gruppenmodell	90
5.2	Teilnehmer	44	8.2.1	Bauen	92
			8.2.2	Teilen	95
			8.2.3	Reflektieren	98

8.3	Alternative Baustufe 2: Das Landschaftsmodell . . .	99	11.2.1	Videokonferenz-Tool	148
8.4	Baustufe 3: Das Systemmodell	103	11.2.2	Digitales Whiteboard	150
8.4.1	Bauen der externen Einflussfaktoren	103	11.2.3	Technisches Equipment	154
8.4.2	Teilen der externen Einflussfaktoren	105	11.3	Skill Building	157
8.4.3	Bauen der Verbindungen	105	11.3.1	Online Skill Building 0: Digitale Tools	157
8.4.4	Teilen der Verbindungen	111	11.3.2	Online Skill Building 1: Warm-up	160
8.4.5	Reflektieren	111	11.3.3	Online Skill Building 2: Denken in Metaphern	162
9	Vom Modell in die Praxis	113	11.3.4	Online Skill Building 3: Storytelling	164
9.1	Transfer	115	11.4	Die Baustufen	165
9.2	Dokumentation	123	11.4.1	Gemeinsames Modell	166
10	Skalierung der LEGO® SERIOUS PLAY®- Methode	129	11.4.2	Landschaftsmodell	171
10.1	Team-Quadrant	133	11.5	Fazit	177
10.2	Großgruppen-Quadrant	134	12	Add-on	181
10.3	Strategie-Quadrant	139	12.1	Ausbildung und Rechtliches zum LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator	183
11	LEGO® SERIOUS PLAY® online	141	12.2	Checkliste für Kundenbriefings	185
11.1	Voraussetzungen für die Durchführung	143	12.2.1	Auftragsklärung	185
11.2	Das Technik-Set-up	146	12.2.2	Rahmen	186
			12.3	Beispielagenden	188
			12.3.1	Teamkultur-Workshop	188
			12.3.2	Skalierter Workshop mit 80 Teilnehmern	194

12.3.3 Mini-Workshop	198
12.3.4 Online-Teambuilding-Workshop	201
12.4 Toolbox	206
13 Abschluss	213

Index	219
Der Autor	225



WORK HARD

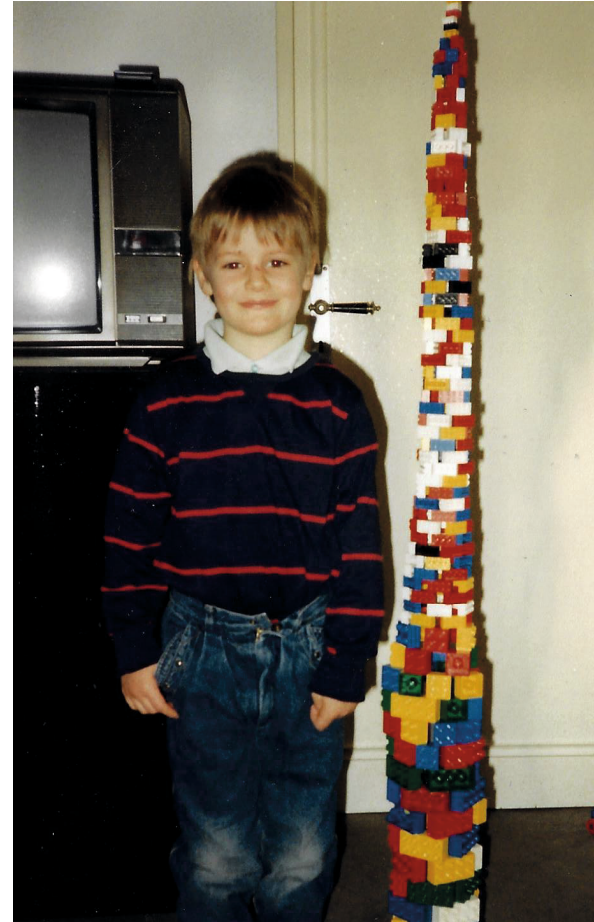
PLAY HARD

Hast du dich schon einmal gefragt, was das Gegenteil von spielen ist? Während die Menschen aus Freude an der Sache, ohne Zweck und rein aus Vergnügen spielen, arbeiten sie, um ihre Existenz zu sichern, Zielvereinbarungen zu erreichen und soziale Anerkennung zu erlangen. Gerüchten zufolge ist das meist mühsam und alles andere als zum Vergnügen. Das Gegenteil von spielen ist also arbeiten, und LEGO® SERIOUS PLAY® damit ein Widerspruch in sich, weil es Spielzeug in den Business-Kontext bringt.

Aus der Nähe betrachtet, folgen arbeiten und spielen jedoch ähnlichen Regeln. Teamwork, Ehrgeiz, Motivation und im besten Fall Spaß gelten sowohl für das eine als auch für das andere. Für Kinder ist spielen die elementarste Form des Lernens und rein biologisch ein zwingender Bestandteil ihrer geistigen, sozialen und motorischen Entwicklung.

Nehmen wir mein vierjähriges Ich aus dem Jahr 1990. Mit der Konstruktion des LEGO®-Turms auf dem Foto (Bild 1.1) habe ich meine Motorik verbessert und im gleichen Zuge jede Menge Neues gelernt. Zum Beispiel, dass die Höhe des Turms vom Umfang seiner Basis abhängt oder dass mit der Größe des Turms

Bild 1.1 Hätte ich gewusst, dass mein vierjähriges Ich einmal das erste Kapitel eines Buches schmücken würde, wäre der oberste Hosenknopf sicher nicht offen. Verzeih' mir den Fauxpas und schau dir lieber das beeindruckende Bauwerk an.



seine Instabilität zunimmt. Maximal fünf Minuten nach der Aufnahme des Fotos habe ich außerdem das Prinzip von Aktion und Reaktion in aller Pracht erlebt, denn länger hat diese architektonische Durchschnittsleistung sicher nicht existiert. Spielen ist der instinktive Weg, den wir als Kleinkind alle gewählt haben, um die Grundlagen des Lebens in allen Facetten kennenzulernen, physikalische und soziale Regeln zu verstehen und Erfahrungen zu sammeln.

Doch irgendwann in unserem Leben trennen sich spielen und lernen voneinander. Schule wird zur Pflicht, spielen zur Freizeit, und ehe wir uns versehen, stecken wir zwischen To-do-Listen, Projektakquise und Tagesgeschäft, sehnen uns nach dem Feierabend und allem, was uns Spaß macht.

LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) bringt Arbeit und Spiel in Einklang und bedient sich dabei der gleichen Prinzipien, die uns schon im Kindesalter dabei geholfen haben, Zusammenhänge zu verstehen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. In diesem Workshop-Format werden komplexe Fragestellungen und Sachverhalte radikal vereinfacht und visualisiert. Die Teilnehmer arbeiten dabei mit Metaphern und nutzen ein Material, von dem fast jeder weiß, wie es funktioniert, wie es sich anfühlt und verhält. Klar also, dass Unternehmen wie Google, Samsung oder die NASA schon lange mit LEGO® SERIOUS PLAY® arbeiten, um Innovationen hervorzubringen, Strategien zu entwickeln und großartige Visionen zu formulieren.

Dieses Buch beschreibt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und führt Schritt für Schritt durch den Prozess. Dabei werden die einzelnen Phasen eines Workshops von allen Seiten beleuchtet. Von der Vorbereitung bis zur Dokumentation der Ergebnisse umfasst dieser Guide alles, was für den praktischen Einsatz notwendig ist. Für Trainer, Coaches, Moderatoren und alle anderen, die LEGO® SERIOUS PLAY® kennenlernen und erleben möchten, soll dieses Buch als Leitfaden dienen – um den ersten Workshop zu planen und die nächsten noch besser zu machen.

1.1 Spielanleitung

Mit diesem Buch möchte ich dir einen praxisnahen Einstieg in die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ermöglichen. Richtig gelesen: Wir duzen uns. Obwohl LEGO® SERIOUS PLAY® eine wissenschaftlich fundierte und ausgiebig erforschte Methode ist, gibt es für mich keinen Grund, dich zu siezen – was nichts mit fehlendem Respekt oder geringer Wertschätzung zu tun hat. LEGO® SERIOUS PLAY® erfordert Vertrauen. Wir öffnen unsere Gedankenwelt denen, die mit uns bauen, sprechen auch über emotionale Dinge wie Gefühle, persönliche Spannungen und subjektive Wahrnehmung. Das »Sie« erzeugt eine künstliche

Distanz, die wir im Umgang mit LEGO® SERIOUS PLAY® nicht brauchen und die wir ganz einfach mit dem »du« lösen können.

Ziel dieses Buches ist es, dir praxisnahes und umfassendes Wissen rund um LEGO® SERIOUS PLAY® zu vermitteln. Du sollst den Ablauf, die Phasen und die verschiedenen Baustufen der Methode nicht nur verstehen, sondern in deinem Team oder bei deinem Kunden einsetzen können, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Der Aufbau dieses Buches ist daher dem eines LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops nachempfunden: Nach einem kurzen Check-in fangen wir mit dem Skill Building an. Hier lernst du, wie die Teilnehmer am Anfang eines Workshops mit dem Material, der Mechanik und der Wirkungsweise von LEGO® SERIOUS PLAY® vertraut gemacht werden und verstehen, wie die Methode funktioniert. Im Anschluss widmen wir uns dem Hauptteil des LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops, den drei Baustufen: Einzelmodell, Gruppenmodell und Systemmodell. Sie sind der Kern der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und helfen im Workshop, die Problemstellung aus mehreren Blickwinkeln so zu beleuchten, dass wir am Ende den größtmöglichen Mehrwert erzeugen. Das Einzelmodell beleuchtet die Sicht eines jeden Teilnehmers auf die Kernfrage, individuell und ohne den Einfluss anderer Teilnehmer. Mit dem Gruppenmodell wird dann aus den vielen Einzelmodellen ein gemeinsames Modell geschaffen. Die Antworten, Ideen und Standpunkte aller werden in

einem großen Modell zusammengefasst. In der dritten Baustufe beleuchten wir mit dem Systemmodell dann externe Faktoren, die von außen auf das Modell wirken können. Diese externen Faktoren können sowohl Umwelteinflüsse und Störer sein als auch Dinge, die die Teilnehmer zur Realisierung des Modells beitragen können.

Nach den drei Baustufen zeige ich Wege auf, wie die Ergebnisse dokumentiert werden können und wie der Transfer der Ergebnisse, Aufgaben und Erkenntnisse funktioniert. Im Anschluss schauen wir uns die Einsatzgebiete der Methode im Detail an und blicken auf die Optionen der Skalierung der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode und -Formate sowohl für einen als auch für 100 Teilnehmer.

Digitalisierung spielt auch im Zusammenhang mit LEGO® SERIOUS PLAY® eine große Rolle. Mit dem Start der Homeoffice-Ära im Zusammenhang mit dem globalen Lockdown durch Covid-19 kam die Frage nach LEGO® SERIOUS PLAY® online auf, der wir im Kapitel »LEGO® SERIOUS PLAY® online« nachgehen. Das Augenmerk liegt hier neben den Voraussetzungen für die Durchführung und den technischen Herausforderungen bei den zwei Ansätzen, auf Distanz Gruppenmodelle zu erstellen: dem gemeinsamen Modell und dem Landschaftsmodell.

Das Kapitel »Add-on« beinhaltet wichtige Infos für die Praxis. Nachdem die Ausbildung und Rechtliches zum LEGO® SERIOUS PLAY®-Facilitator beleuchtet wurden, folgen wichtige Ressourcen wie die Checkliste für Kundenbriefings und konkrete Beispieligenden.

Zum Abschluss folgt der Abschluss – wie im Workshop, so auch in diesem Buch.

Dieses Buch soll dir dabei helfen, LEGO® SERIOUS PLAY® zu verstehen und in deiner Praxis einzusetzen. Das Grundprinzip der Methode, Komplexität zu vereinfachen, gilt daher auch für das geschriebene Wort. Ich vermeide wissenschaftliche Sprache und komplexe Sätze, wo es geht.

Das Lesen soll dir leichtfallen, und du sollst in kurzer Zeit viele Aha-Momente erleben, ohne bei jedem zweiten Satz über dessen Bedeutung nachgrübeln zu müssen.

Außerdem verzichte ich an vielen Stellen auf eine geschlechtergerechte Schreibweise und trenne die weibliche von der männlichen Form nur dort, wo es um das biologische Geschlecht geht. Die grammatikalische Form des Geschlechtes hingegen verbleibt in ihrem ursprünglichen Zustand. Beteiligte eines Workshops in Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu spalten, erspare ich mir zugunsten der Leserlichkeit. Gemeint sind in diesem Beispiel immer Teilnehmer jeder Herkunft und jeden Geschlechts.



Solltest du beim Lesen Fragen zur Methode oder zum Einsatz von LEGO® SERIOUS PLAY® haben, dann schreib mir. Vernetze dich auch gerne mit mir, ohne zu schreiben. Ich freue mich in jedem Fall darauf, dich kennenzulernen. Zum Beispiel per E-Mail an david@helloagile.de oder auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/david-hillmer/>.

1.2 Eine kurze Geschichte über LEGO® SERIOUS PLAY®

Seine Ursprünge hat LEGO® SERIOUS PLAY® in den 1990er-Jahren. Johan Roos und Bart Victor gelten als Väter der LSP-Methode. Beide waren damals Professoren am International Institute for Management Development in Lausanne in der Schweiz und forschten an alternativen Ansätzen zur klassischen Strategieplanung. Das (Zwischen-)Ergebnis ihrer Forschungen war das »Real-Time Strategy«-Konzept (RTS). Dieses Konzept fußte auf Prinzipien wie der Interaktion aller Beteiligten, Simplifizierung von Komplexität und Metaphern und Storytelling als wichtige Werkzeuge. Wie die RTS-Methode in der Praxis ausse-

hen würde, war zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht klar. Die beiden entschieden sich dazu, einen für die damalige Zeit sehr ungewöhnlichen Denkpfad einzuschlagen: Sie suchten nach spielerischen Möglichkeiten, um das »Real-Time Strategy«-Konzept anwendbar zu machen.

1996 hatten Johan und Bart dann die Möglichkeit, ein Strategieprogramm für das Topmanagement eines großen Unternehmens zu entwerfen und zu leiten, bei dem sehr viel auf dem Spiel stand. Das Unternehmen war aufgrund der Globalisierung, des Aufkommens neuer Technologien und des Wachstums des »Edutainment«-Marktes in eine gefährliche Schiefelage geraten. Johan und Bart hatten die Aufgabe, dem größten Spielzeughersteller der Welt dabei zu helfen, sich neu zu erfinden. Das Unternehmen hieß LEGO®!

Gemeinsam mit dem damaligen LEGO®-CEO Kjeld Kirk Kristiansen entwickelten sie einen Prozess, der dem Management von LEGO® dabei geholfen hat, eine neue Unternehmensstrategie zu identifizieren, zu kommunizieren und umzusetzen: LEGO® SERIOUS PLAY®.

Nach dem »Proof of Concept« von LEGO® SERIOUS PLAY® im eigenen Unternehmen im Jahr 1996 wurde die Methode durch Robert Rasmussen, damals Head of Research & Development, weiterentwickelt. Der große Durchbruch gelang aber erst viel später. Im Juni 2010 wurde LEGO® SERIOUS PLAY® unter einer

»Creative Commons License« veröffentlicht, wodurch LEGO® die Exklusivität der Methode abgegeben hat und plötzlich jeder LEGO® SERIOUS PLAY® offiziell nutzen durfte. Nach diesem Schritt sind die Methode und deren Bekanntheit geradezu explodiert. Neue Communitys rund um LEGO® SERIOUS PLAY® entwickeln die Methode seitdem ständig weiter.

»Success has many parents, it is said, and LSP recognizes that. Many people contributed to scale our prototype LSP product and facilitation process now used by thousands of people all over the world.«

Johan Roos und Bart Victor (www.ijmar.org)

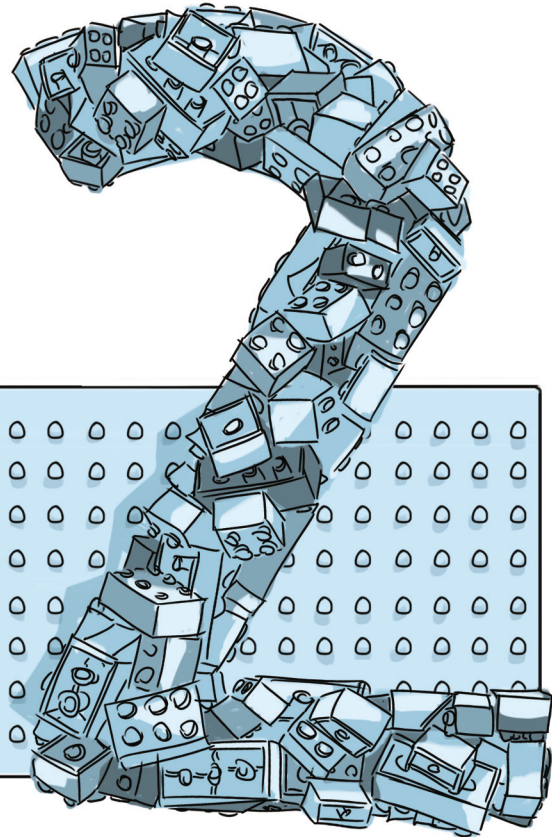
Überall auf der Welt werden neue Konzepte erdacht, getestet und erweitert. Die ursprüngliche LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode wird durch die Weiterentwicklung der LSP-Community zwar allmählich verwässert, was die Vielfalt der Einsatzzwecke jedoch potenziert. Wenige Tage nach dem globalen Lockdown durch Covid-19 im März 2020 waren die sozialen Netzwerke schon voll mit Ansätzen, einen LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop auch online durchzuführen. Einige dieser Ansätze, aber auch die Grenzen der Durchführung von Online-LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops stelle ich dir im Kapitel »LEGO® SERIOUS PLAY® online« vor.

Eine Grundlage der Methode ist in jeder Form der Weiterentwicklung der ursprüngliche LEGO® SERIOUS PLAY® Open Source Guide von LEGO®, den du dir auf www.helloagile.de/play kostenlos herunterladen kannst. Er beschreibt die Methode

und den zugrunde liegenden Prozess von LEGO® SERIOUS PLAY® und verweist dabei auch auf die LEGO®-Produktreihe »SERIOUS PLAY®«.

WAS IST

LEGO[®] SERIOUS PLAY[®] ?





Dieses Kapitel beantwortet dir folgende Fragen:

- ▶ Was bedeutet das Arbeiten mit LEGO® SERIOUS PLAY®?
- ▶ Wie funktionieren die Methode und der Prozess?
- ▶ In welchen Szenarien eignet sich der Einsatz der Methode?
- ▶ Wo liegen die Grenzen von LEGO® SERIOUS PLAY®?

Was meinst du? Wie viele Möglichkeiten gibt es, sechs gleichfarbige 2x4-Bricks zusammenzusetzen (Bild 2.1)? Genau die gleiche Frage solltest du auch zu Beginn deiner LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshops stellen. Einerseits, um die ersten staunenden Blicke zu ernten, vor allem aber als Vorlage, um im Anschluss LEGO® SERIOUS PLAY® von »normalem« LEGO® abzugrenzen. Denn die Funktionsweise von LEGO® SERIOUS PLAY® unterscheidet sich grundlegend vom LEGO®-Konzept, das wir kennen (Bricks direkt übersetzt: Ziegel, bezeichnet hier die LEGO®-Steine).

Sechs gleichfarbige 2x4-Bricks lassen sich auf 915 103 765 verschiedenen Wegen zusammensetzen. Würdest du sieben Tage die Woche acht Stunden am Tag in jeder Sekunde eine neue

“INVITING SERIOUS MANAGERS TO USE TOY CONSTRUCTION MATERIALS TO BUILD A REAL-TIME STRATEGY WAS CLEARLY NUTS - OR WAS IT ?”

JOHAN ROOS & BART VICTOR
BEGRÜNDER DER
LEGO®SERIOUS PLAY®-METHODE

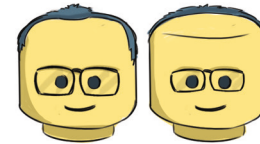
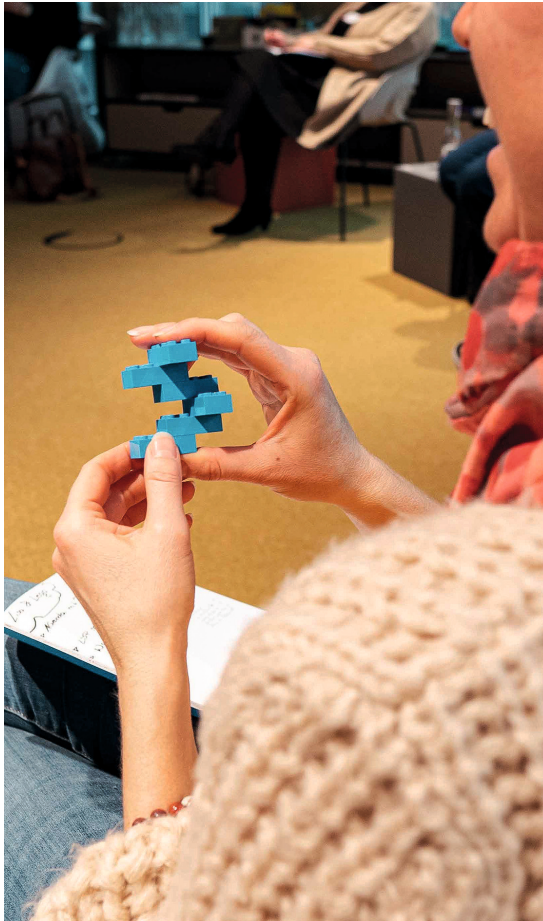


Bild 2.1

Sechs gleichfarbige 2x4-Bricks lassen sich auf fast eine Milliarde unterschiedlichen Wegen zusammensetzen.



Variante der sechs gleichfarbigen 2x4-Bricks bauen, wärst du über 87 Jahre damit beschäftigt. Im LEGO® SERIOUS PLAY®-Workshop bauen wir nicht mit sechs, sondern mit Hunderten oder Tausenden Bricks, die Anzahl an Möglichkeiten als »unendlich« zu betiteln ist also durchaus angemessen.

Ein herkömmliches LEGO®-Set hingegen ist dafür vorgesehen, genau ein Ergebnis zu erzeugen. Zum Beispiel ein Raumschiff, ein Auto oder eine Ritterburg, also ein Abbild oder ein Nachbau eines Objektes der äußeren Welt. Mit LEGO® SERIOUS PLAY® hingegen bauen wir die innere Welt. Unsere Gedanken, Konzepte und Gefühle. Wir machen das Unsichtbare sichtbar und konstruieren simple Modelle aus komplexen Gedanken. LEGO® SERIOUS PLAY® ist die Methode, LEGO® das Werkzeug zur Darstellung und das Medium zur Kommunikation.

Mithilfe der Methode werden Visionen erschaffen, Veränderungsprozesse verstanden, Produkte weiterentwickelt und Teams zusammengeschweißt. Unkonventionell sind dabei nicht nur die Ergebnisse, sondern vor allem der Weg dahin. Denn das physische und echte Bauen von Antworten mit LEGO®-Bricks ist ungewohnt. Für manche auch unvorstellbar und im ungünstigsten Fall unverständlich.

Doch sobald die Manager, Ingenieure, Sachbearbeiter, Teamleads und andere Teilnehmer eines Workshops anfangen, ihre Gedanken zu bauen, und wieder voll in der Kindheit ankom-

men und alles um sie herum vergessen, sind alle Vorbehalte dahin. Die Teilnehmer begreifen schnell, welche Vorteile LEGO® SERIOUS PLAY® mit sich bringt und was mit der Methode erreicht werden kann.



Je komplexer und undurchdringlicher die Fragestellung ist, mit der sich die Teilnehmer eines Workshops befassen, desto besser eignet sich LEGO® SERIOUS PLAY®.

Das Arbeiten mit den Bricks zwingt uns zur Simplifizierung. Dabei nutzen wir das volle Potenzial unseres Gehirns: Eine Hirnhälfte übernimmt das logische und analytische Denken. In Meetings und bei unserer täglichen Arbeit ist sie die aktivere. Die andere Gehirnhälfte hingegen übernimmt den kreativen, intuitiven und visuellen Teil des Denkens und wird bei der Arbeit mit LEGO® gefordert. Dieses Bild der beiden Gehirnhälften ist zwar um einige Ebenen vereinfacht und aus einer wissenschaftlichen Perspektive schlicht falsch, aber es hilft, einige Eigenschaften von LEGO® SERIOUS PLAY® zu verstehen – durch die gleichen Prinzipien, die auch im Workshop gelten: die radikale Simplifizierung unseres hochkomplexen Denkprozesses und die Visualisierung der zwei Gehirnhälften, mit deren Hilfe das geschriebene Wort besser verstanden wird (Bild 2.2).

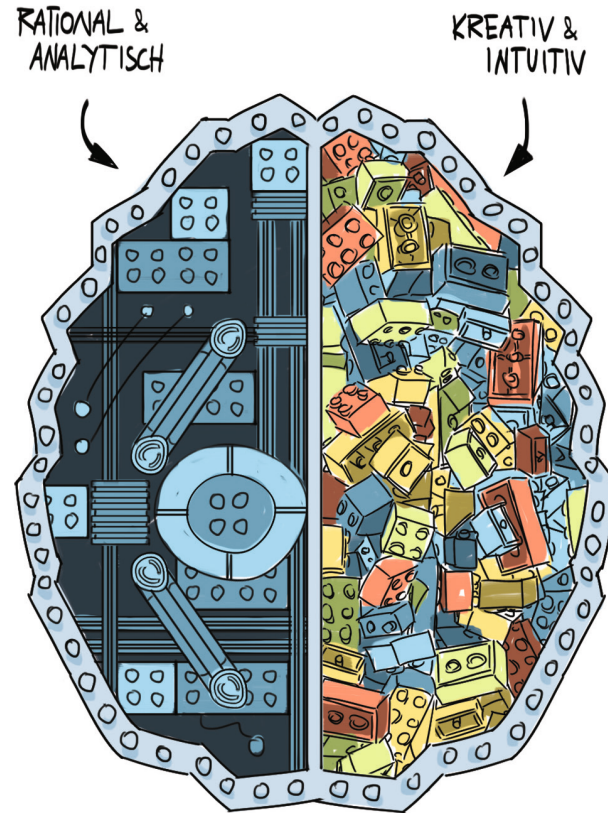


Bild 2.2 Eine Hälfte unseres Gehirns ist für die rationalen und analytischen Gedanken zuständig, die andere für kreatives und intuitives Denken.



INDEX

A

Auftragsklärung 185

B

Bauen 59

– der Verbindungen 105

– Einzelmodell 87

– externer Einflussfaktoren 103

– Gruppenmodell 92

– Systemmodell 103, 105

Baustufen 79

Beispielagenden 188

Bericht 125

Blair, Sean 166, 171, 173

Brainstorming 206

Build-along 166, 168, 178

C

Collage 123

Connections Kit 33

D

Diamant-Modell 24

Dokumentation 123

Dot Voting 171, 175, 206

Dröge, Jens 166, 171, 173

E

Einflussfaktoren, externe 103

Einsatzszenarien 21

Einstein, Albert 71, 72

Einzelcoaching 22

Einzelmodell 82, 87

Equipment, technisches 154

F

Facilitator 35

– Ausbildung/Rechtliches 183

– Rolle 47

Fokus 50

Foto 154

– Digitalisierung 156

Fotodokumentation 123

G

- Galilei, Galileo 14
- Großgruppen-Quadrant 134
- Grove, Andy 70
- Grundlagen 39
- Gruppenmodell 82, 90
 - externe Einflussfaktoren 103
 - online 165 f.
 - versus Landschaftsmodell 102, 177 f.

H

- Hand-Hirn-Prinzip 15, 73

I

- Identity and Landscape Set 31
- Innovationsworkshop 21

K

- Kanban-Board 118, 211
- Kick-off-Workshop 21
- Konstruktionismus 14
- Konstruktivismus 14
- Kundenbriefing-Checkliste 185

L

- Landschaftsmodell 99
 - online 171
 - versus Gruppenmodell 102, 177 f.
- LEGO® Laser Pointer 75 f., 88, 105, 189, 206
- LEGO® SERIOUS PLAY®
 - Definition 9
 - Funnel 84 f.
 - Geschichte 6
 - Prozess 55
 - Skalierung der Methode 129
- LEGO® SERIOUS PLAY® online 141
 - Baustufen 165
 - Durchführungsvoraussetzungen 143
 - Technik-Set-up 146

M

- Magic-hands 166, 168, 170, 177
- Material 25
- Medium 18
- Memory Game 88, 105, 175, 191, 196, 209
- Metapher 16, 68, 162
- Mini-Workshop 198
- Miro 151 ff., 156 ff., 160, 162, 166, 171 ff., 176 ff., 201, 204 f., 209
- Modell, gemeinsames 166

O

- Online Skill Building
 - Denken in Metaphern 162
 - digitale Tools 157
 - Storytelling 164
 - Warm-up 160
- Online-Teambuilding-Workshop 201

P

- Picasso, Pablo 216
- Präsentation 123
- Praxistransfer 115
- Problemlösungsprozess 24

R

- Rahmen 186
- Raum 42
- Reflektieren 59
 - Einzelmodell 90
 - Gruppenmodell 98
 - Systemmodell 111
- Retrospektive 22
- Roos, Johan 6 f.

S

- Simplifizierung 16
- Skalierungsmatrix 131 f.
- Skill Building 61
 - Denken in Metaphern 68
 - online 157
 - Storytelling 72
 - Warm-up 64
- Starter Set 30
- Stick Voting 115, 117 f., 139, 192, 197, 209
- Storytelling 72, 164
- Strategie-Quadrant 139
- Strategieworkshop 21
- Systemmodell 82, 103

T

- Taskboard 118, 120, 211 f.
- Teamkultur-Workshop 188
- Team-Quadrant 133
- Teamworkshop 21
- Teilen 59
 - der Verbindungen 111
 - Einzelmodell 88
 - externer Einflussfaktoren 105
 - Gruppenmodell 95
 - Systemmodell 105, 111

Teilnehmer 44
Timeboxing 50
Tipp-Regel 75 f., 88, 105, 189, 209
Toolbox 206
Transfer 115

V

Verbindungen 105
Victor, Bart 6 f.
Video 125
Videokonferenz-Tool 148
Visionsworkshop 22

W

Warm-up 64, 160
Whiteboard, digitales 150
Window Exploration Bag 29
Workshop
–, Mini- 198
– Online-Teambuilding 201
–, skalierter 194
– Teamkultur 188
– zur Entwicklung einer Unternehmenskultur 21

Z

Zoom 148 ff., 154, 156 ff., 162, 173, 177 f., 201
Zwilling-Game 211