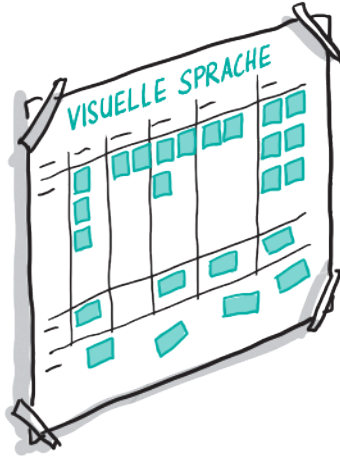
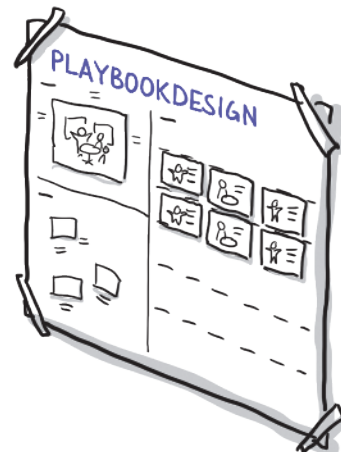
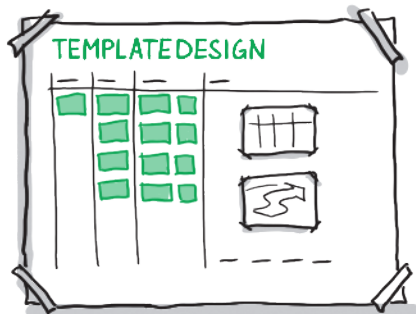


Anhang

Die Lernarena dieses Buchs

Wir laden Sie ein, dieses physische Setup für ein bevorstehendes Meeting, Projekt oder einen Prozess zu verwenden. Laden Sie sich die Tools herunter und drucken Sie sie aus oder zeichnen Sie sie. Arbeiten Sie mit den Tools und erleben Sie, wie dieses Panorama-Setup Ihren gesamten Inhalt verbessert.





Inspiration

Die folgenden Personen, Theorien und Schulen haben uns bei verschiedenen Teilen des Buchs inspiriert.

Visualisierung und visuelle Facilitation

Pionier David Sibbet war ein wichtiger Sparringspartner, seit wir unsere Reise in die visuelle Facilitation angetreten haben. Auch in den Trainingsgruppen des International Forum of Visual Practitioners, von VizThink und EuViz haben wir inspirierende Kollegen gefunden.

Prozessdesign, Prozessberatung und Facilitation

Unser Ansatz zur Facilitation stammt zu einem großen Teil von den Kaospilots. Dee Hock hat mit seiner Theorie zur chaordischen Organisation insbesondere unsere Arbeitsweise beim Prozessdesign inspiriert.

Fragen

Unsere Arbeit mit Fragen wurde von William Isaacs, Sam Kaner, Juanita Brown und David Isaacs inspiriert. Wir konnten auch von vielen Gesprächen mit Carsten Ohm und zahlreichen informellen Masterclasses mit Bliss Browne profitieren—zwei Experten in der Kunst, starke Fragen zu stellen.

Systemtheorie

Unsere systemtheoretische Grundlage basiert auf dem konzeptionellen Gerüst von Niklas Luhmann, aber unser Verständnis von Luhmanns Konzepten wurde fortwährend von einer Reihe dänischer Systemtheoretiker großartig unterstützt. Besonders inspiriert haben uns Niels Åkerstrøm Andersen, Ole Thyssen und Jens Rasmussen. Niels Åkerstrøm Andersen gab uns Feedback zu Kapitel 6. Jens Rasmussen begleitete das gesamte Buch mit Kritik, Rat und Hilfestellung.

Organisationales Lernen

Wir holten uns Inspiration bei zwei Pionieren des organisationalen Lernens, Peter Senge und Otto Scharmer. Beide haben mit Systemdenken und Systemveränderung gearbeitet und jeder von ihnen hat sich auf seine Weise mit Lernen in großen Systemen beschäftigt.

Nachweise

Zitate, Modelle, Tools und Illustrationen.

Kapitel 1: Icondesign

Seite 44: David Sibbet stellte uns 1996 die Sternfigur vor. Seither haben wir so gezeichnet und andere darin trainiert, Menschen so einfach zu zeichnen.

Kapitel 2: Prozessdesign

Seite 81: Viele der Fragen in diesem Kapitel wurden von Dee Hock inspiriert, Gründer von VISA und Erfinder der Theorie von chaordischen Organisationen.

Kapitel 3: Fragendesign

Seite 108: Zitat. Dieses Zitat wird oft Einstein zugeschrieben, jedoch gibt es keine Beweise hierfür.

Seite 110: Modell: Der Weg zum Dialog stammt aus William Isaacs Buch Dialogue. Wir haben eine Visualisierung dieses Modells erstellt.

Seite 112: Modell: Der Prozessdiamant stammt aus Sam Kaners *The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*.

Wir haben es vereinfacht und uns nur auf die Funktion der Frage und ihre zeitliche Platzierung konzentriert.

Seite 116: Modell: Die Architektur der guten Fragen wurde vom Artikel *The Art of Powerful Questions* von Eric E. Vogt, Juanita Brown und David Isaacs inspiriert. Sie basieren auf der Arbeit von Sally Ann Roth. Wir haben das visuelle Modell »Fragenstruktur« entwickelt und

die Überschriften in »Offene Fragen« und »geschlossene Fragen« geändert. Wir haben das Dreieck umgedreht, sodass die Spitze unten ist (»geschlossene Fragen«) und die Basis des Dreiecks oben ist (»offene Fragen«). Dieses Modell wurde mit der Erlaubnis von Juanita Brown weiterentwickelt.

Seite 134: Fragentest. Die Inspiration hierzu stammt auch aus *The Art of Powerful Questions*. Ausgehend von den Testfragen im Artikel haben wir unsere Liste zusammengestellt und neue Fragen hinzugefügt.

Kapitel 4: Templatedesign

Seite 173: The Business Model Canvas. Entwickelt von Yves Pigneur und Alexander Osterwalder, beschrieben in ihrem Buch *Business Model Generation*. Wird hier in einer vereinfachten Version mit Erlaubnis von Alexander Osterwalder verwendet. Wir zeigen zwei andere mögliche Versionen des Generators. Beide sind unsere »erdachten« Beispiele.

Seite 174: SWOT-Matrix. Es gibt keinen Konsens darüber, wer dieses Modell zuerst erstellt hat. Viele schreiben es Albert Humphrey zu, der in den 1960er- und 1970er-Jahren am Stanford Research Institute tätig war.

Seite 174: Der Gameplan wurde von David Sibbet und The Grove

Consultants International entwickelt. Hier verwendet in einer einfacheren Version mit Erlaubnis von David Sibbet. Seite 175: Empathie-Karte. Entwickelt von Dave Gray. Hier verwendet in einer vereinfachten Version mit Erlaubnis von Dave Gray.

Seite 175: BCG-Matrix. Entwickelt 1970 von Bruce Henderson von der Boston Consulting Group. Hier verwendet in einer vereinfachten Version.

Kapitel 6: Systemvisualisierung

Seite 208: Die Betrachtung der Begriffe »soziale Systeme«, »Kommunikation« und »Autopoiesis« basiert auf Niklas Luhmanns *Social Systems* (1995).

Seite 214: Die Verwendung von »Beobachtung« basiert auf Niklas Luhmanns *Sociale Systemer* (2000) und Niels Åkerstrøm Andersens *Diskursive analysestrategier* (1999).

Seite 218: Unsere Definition von Lernen als Gruppe basiert auf Carsten Ohms und Ole Qvist-Sørensens Thesis *Group Learning* (2000).

Seite 220: Die Idee der visuellen Lernarena wurde von dem Artikel *The Learning Group: From Theory to Practice*, Ole Qvist-Sørensen, *Unge Pædagog* (2003), inspiriert.

Empfehlenswerte Bücher

Prozessgestaltung, Facilitation und visuelle Facilitation

Graphic Facilitation. David Sibbet (2006). Grove. Das erste Buch zu grafischer Facilitation.

Visual Teams. David Sibbet (2010). Wiley. Das erste von vier Büchern in der Reihe Visuelle Facilitation vom Pionier der grafischen Facilitation.

The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. Sam Kaner et al. (2007). Jossey-Bass. Elementares Werk in der Kunst der Facilitation großer Prozesse mit dem Ziel, gemeinschaftliche Entscheidungen zu treffen.

Facilitating. Ib Ravn (2011). Hans Reitzels Forlag. Wie Facilitation in sämtlichen Meetings oder anderen Treffen eingesetzt werden kann.

Das Gehirn, Visualisierung, Zeichnung und Illustration

Brain Rules. John Medina (2010). Pear Press. 12 Regeln dazu, wie das Gehirn funktioniert—auch, wie das Sehen andere Sinne übertrumpft.

Visual Language: Global Communication for the 21st Century. Robert Horn (1998). Macro VU Press. Eines der Pionierwerke, das zeigt, warum und wie visuelle Sprache funktioniert.

UZMO: Thinking with your Pen. Martin Haussmann (2017). Redline. Beschreibt unter anderem, wie man Gedanken und Ideen mit Stift und Papier präsentieren kann.

The Sketchnote Handbook. Mike Rohde (2013). Peachpit Press. Ein Buch, das Ihnen beim Erstellen visueller Notizen hilft.

Back of the Napkin. Dan Roam (2008). Penguin. Zeigt, wie man mit einfachen Skizzen Probleme lösen und Ideen verkaufen kann.

The Graphic Facilitator's Guide. Brandy Agerbeck (2012). Loosetooth.com Library. Wie man Zuhören, Denken und Zeichnen nutzt, um Bedeutung zu schaffen.

Generative Scribing. Kelvy Bird (2018). Presencing Institute Press. Präsentiert Visualisierung als soziale Kunstform.

The Doodle Revolution. Sunni Brown (2014). Portfolio/Penguin. Keine Kritzelei ist wirklich gedankenlos.

Steal Like an Artist. Austin Kleon (2012). Workman Publishing Company Inc. Wie Sie Ihre Kreativität freisetzen.

Fragen stellen

The Art of Powerful Questions. Eric E. Vogt, Juanita Brown, David Isaacs (2003). Whole Systems Associates. Ein Artikel, der veranschaulicht, wodurch Fragen zu guten Fragen werden.

A More Beautiful Question. Warren Berger (2014). Bloomsbury. Wie Fragen und Innovation zusammenhängen.

Metaphern

Metaphors We Live By. Georg Lakoff und Mark Johnson (1980/2003). University of Chicago Press. Wie Metaphern Teil unseres Denkens und Seins in der Welt sind.

Images of Organization. Gareth Morgan (1997). Sage. Elementares Werk der Organisationstheorie, das die Stärken und Schwächen der Verwendung von Bildmetaphern in Firmen beschreibt.

Storyboards

The Art of the Storyboard. John Hart (1999). Focal Press. Bewertet den Ursprung, die Entwicklung, Verwendung und Konstruktion von Storyboards.

Visuelle Tools und Präsentations-techniken

Business Model Generation. Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2010). Wiley. Beschreibt, wie ein visuelles Tool dabei helfen kann, ein Business Model zu gestalten.

Value Proposition Design. Alexander Osterwalder et al. (2014). Wiley. Wie ein visuelles Tool bei der Entwicklung wertvoller Produkte und Dienste für Ihr Business helfen kann.

Design a Better Business. Patrick van der Pijl (2016). Wiley. Über visuelle Tools und Methoden zur Gestaltung besserer Unternehmen.

Bikablo 2.0. (2012). Bikablo® akademie. Ein Katalog mit Icons und Templates für große und kleine Prozesse.

Game Storming. Dave Gray, Sunni Brown und James Macanufo (2010). O`Reilly. Übungen zur Entwicklung wertvoller kreativer Prozesse.

Slideology. Nancy Duarte (2008). O`Reilly. Ein Buch über Präsentationen und das Wechselspiel zwischen guter Erzählung und der richtigen Visualisierung.

Enabling Clarity. Transform your work with the power of visual tools. Holger Nils Pohl (2023). Präsentiert das Clarity Framework (verstehen, kreieren, teilen) mit ganz neuen Messwerten zur Erkennung verschiedener Arten visueller Tools.

Business Model Shift: Six Ways to Create New Value for Customers. Patrick van der Pijl (2020).

Theorie der sozialen Systeme, Systemdenken und Changemanagement

Social Systems. Niklas Luhmann (1995). Stanford University Press. Luhmanns Hauptwerk, das sich mit der Analyse sämtlicher sozialer Kontakte befasst.

Diskursive analystestrategier. Niels Åkerstrøm Andersen (1999). Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Theorien zur Betrachtung von Bedeutungsentstehung.

Iagttagelse og blindhed: Om organisation, fornuft og utopi. Ole Thyssen (2000). Handelshøjskolens Forlag. Über unsere Betrachtung der Welt.

Leading from the Emerging Future. Otto Scharmer und Katrin Keufer (2013). Berrett-Koehler. Leitfaden zur Gestaltung einer neuen nachhaltigen Wirtschaft.

The 5th Discipline. Peter Senge (1990/2003). Random House. Elementarwerk zum Aufbau einer lernenden Organisation.

Dialogue: The Art of Thinking Together. William Isaacs (1999). Doubleday/Random House. Darüber, wie man richtig fragt und zuhört.

Open Space Technology. Harrison Owen (2008). Berrett Koehler. Methode für große Meetings.

Communities of Practice. Etienne Wenger (1998). Cambridge University Press. Über soziale Lernsysteme.

Start with Why. Simon Sinek (2009). *Portfolio.* Warum »Warum« am wichtigsten ist.

Change by Design. Tim Brown (2009). Wie Design Thinking Organisationen verändert und Innovation inspiriert.

Danksagungen

Danke an Natalka und Mads für lange Gespräche, Unterstützung und sanftes Schubsen in die richtige Richtung. Danke an euch, Aleksandra, Herman, Lukas und Luigi für die Bereicherung unserer Leben. Danke an Lennart, Birgit, Ludmilla, Liselotte, Bue, Anne, Asbjørn, Gitte und Ulrik dafür, dass ihr immer an allem teilhabt.

Danke dir, Sofie, für deine Arbeit mit der unglaublichen Anzahl an Illustrationen in jeder Größe, für deinen immer treffenden und relevanten Input, dein ansteckendes Engagement und deine Fähigkeit, zu zeichnen, bis wir Tränen lachen. Danke an Thomas für sein immer professionelles Sparring und Ann-Sofie fürs Lesen und linguistische Verbessern. Danke an Thomas Ulrik für gute Zusammenarbeit, die Fähigkeit, uns gute Fragen zu stellen und dieses Buchdesign zur Verfügung zu stellen. Danke an Brigita, Ida, Hans Henrik, Anne, Brian und Marius.

Danke an so viele entscheidende Meetings und Konversationen: Bliss Browne, Lotte Darsø, Uffe Elbæk, Toke Møller, David Sibbet, Dee Hock, Juanita Brown und David Isaacs, Tom Cummings, Tim Merry, Tatiana Glad, Peter Senge, Otto Scharmer und Patrick van der Pijl.

Danke an alle, die wir getroffen haben, mit denen wir gearbeitet haben und von denen wir gelernt haben: Julian Burton, Reinhard Kuchenmüller, Marianne Stifel, Yuri Engelhardt, Lesley Salmon-Zhu, Robert Horn, Nancy Margulies, Dan Roam, Tom Wujec,

Lee Lefever, Tim Haudan, Brandy Agerbeck, Deirdre Crowley, Dave Gray, Nancy Duarte, Sunni Brown, Dennis Luijer, Guido Neuland, Martin Haussmann und Holger Nils Pohl. Und danke an Mike Rohde, Austin Kleon, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur dafür, dass sie die visuelle Botschaft einem größeren Publikum zugänglich gemacht haben.

Im Lauf der Jahre haben wir mit vielen innovativen Firmen zusammengearbeitet, mit erfinderischen, unermüdlichen Visionären, die trotz des Risikos, zu scheitern, etwas Neues gewagt haben, danke euch:

Ove Munch Ovesen (Novo Nordisk), Allan Vendelboe (Ballerup Municipality), Helena Nilsson (IKEA), Lisbeth Bech (Novozymes), Mads Kjaer (Kjaer Group), Marianne Jacobsen Werth (WWF), Stephan Singer (WWF), Johan Sigsgaard (A.P. Møller—Maersk), Susanne Nour (Institute for Human Rights), Ida Juhler (Gentofte Municipality), Annelise Goldstein (Novo Nordisk), Lars Fruergaard (Novo Nordisk), Lene Einang Flang (NRK), Danell Mc Dowel (IKEA), Stefan Krysen (IKEA), Virginie Aimard (UNU), Søren Lybecker (DTU), Grith Boesen (Novo Nordisk), Christine Antorini (Danish Ministry of Education), Lars Even Rasmussen (A.P. Møller – Maersk), Julija Voitekute (A.P. Møller – Maersk), Christian Larsen (GEA), Majken Bønnelykke (LEGO), John Goodwin (LEGO), Christoph Eisenhardt (Roche) und Donato Carparelli (Schindler).

Viel Dank geht an die Organisationen, die eine Fallstudie zu diesem Buch beigetragen haben: A.P. Møller – Maersk (Julija Voitekute und Michael Ritter Christiansen), das Dänische Bildungsministerium (Christine Antorini), Metro Service and Copenhagen Light Rail (Rebekka Nymark and Louise Høst) und IKEA (Stefan Krysen and Henrik Elm).

Ein herzliches Dankeschön an alle von euch, die sich Zeit genommen haben, um uns immer wieder wertvolles Feedback zu geben: Jens Rasmussen, Lotte Darsø, Ea Eskildsen, Elisabeth Mesterton Graae, Julija Voitekute, Lene Einang Flang, Ove Munch Ovesen, Lars Kolind, Christer Lidzelius, Søren Lybecker, Anne Skare Nielsen, Monica Nissen, Matti Straub-Fischer, Jacob Storch, Carsten Ohm, Henrik Challis and Rune Baastrup.

Danke an Nordic International für die schwierige Aufgabe, dieses Buch vom Dänischen ins Englische zu übersetzen, an Bliss Browne fürs Lektorat und das Kürzen des Buchs, an Robert Bell für seine Schlusskorrektur, bevor es an Wiley ging. *Tusind tak!* An Patrick van der Pijl, der Wiley das Buch empfohlen hat, und an Richard Narramore von Wiley, der an dieses Buch geglaubt hat. An unser Team bei Wiley: Danke schön Victoria Anllo, Vicki Adang, Samantha Hartley und Amy Handy für die tolle Arbeit, die aus diesem Manuskript ein druckfertiges Buch gemacht hat.

Und last, but not least, DANKE AN SIE, liebe Leser, dass Sie dieses Buch gewählt haben.

Index

A

A.P. Møller–Mærsk	74–75
Abschließende Fragen	110
Abschlussdialog	112
Abstrakte Begriffe	64
Achtes Element	60–61
– Auflisten	62
– Design	64–65
– Kategorisieren	63
Agenda	
– visuelle	171
– Workshop	151
Agerbeck, Brandy	292
Åkerstrøm Andersen, Niels	290, 293
Aktives Zuhören	111
Alleine denken	111
Analoge Ausrüstung	258, 279
Annahmen (Fragen)	119
Antorini, Christine	109
Anwendungsbereich (Fragen)	118
Assistierende	253
Atmosphäre, Räumlichkeiten	256
Aussagen zeigen	50
Auswahl Prozessdesign	95
Autopoiesis	212–213, 216

B

Bänder	261
BCG-Matrix	175
Beamer	259

Begriffe

– abstrakte	64
– auflisten	62
– Haftnotizen	66
– kategorisieren	63
Beleuchtung	256
Beobachtung	214–216
Berger, Warren	292
Bewegung zeigen	56
Bewegungslinien	57
Bildanwendungsfragen	126, 132–133
Bilderstellungsfragen ..	126, 128–129
Bildschirme	259
Bildzusammenhangsfragen	126, 130–131
Biologische Systeme	208
Bird, Kelvy	292
Brainstorming	
– mit Question Designer	138
– Prozessdesign	94
Brown, Juanita	116, 290, 292
Brown, Sunni	292, 293
Brown, Tim	293
Browne, Bliss	290
Brushpens, graue	260
Business Model Canvas	173

C

Chronologische Struktur (Templates)	157
Computerzeichen	16

Copenhagen Metro and Greater Copenhagen Light Rail	144–145
--	---------

D

Dialektischer Dialog	111
Dialog	110–111
– eröffnender vs. abschließender	112
– Gruppe	151
– oder Präsentation	152–153
Digitales Equipment	259
Diskussion	110
Divergenzzone	112–113
Diversität	283
Dokumentation Prozessdesign	95
Duarte, Nancy	293
Dunkle Farben	55

E

Effekte (sieben Elemente)	56–57, 59
Effizienz und Klarheit	283
Einbeziehung	276
Einstein, Albert	108
Elm, Henrik	181
Empathie-Karte	175
Energie zeigen	56
Energielinien	57
Engagement	18, 283
Entscheidungsfindungs- Kompass	144–145

Equipment

– als Ressource	258–259
– Bedarf	276
Erfahrung Teilnehmende	82, 92
Ergebnisbezogene Fragen ..	120, 124
Ergebnisse	
– Prozess	82, 87
– themenbezogene Fragen	123
– Wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98
Ermüdung	280
Ernsthaft spielen	277
Eröffnungsdialog	112
Essen	257
EuViz	290

F

Facilitation

– Definition	20
– Zonen	112–113
Facilitationsfragen	120–121, 138
Facilitationskompetenz	231, 233
Facilitator	110–111
Fallbeispiele	
– A.P. Møller–Mærsk	74–75
– Copenhagen Metro and Greater Copenhagen Light Rail	144–145
– IKEA	180–181
– Sorø Meeting	102–103
Farbcodes	54, 55

Farbe (sieben Elemente).....	54–55, 59	– Start.....	32–33	– Icons.....	66	Inspirierende Fragen.....	135
Farbige Kreide.....	260	– Strategieprozess.....	34–35	– Playbook Designer.....	198	Interaktion.....	208
Farbmarker.....	260			– Prozessdesign.....	94–95	International Forum of Visual Practitioners.....	290
Filzstifte.....	260	G		– Question Designer.....	136	Isaacs, David.....	116, 290, 292
Fineliner.....	260	Gameplan.....	174	– Ressource.....	261	Isaacs, William.....	110, 290, 293
Flipchart.....	22, 258	Gastgebende.....	253	– Template Designer.....	166		
Formen zeichnen.....	47	Gedächtnis.....	14	Hart, John.....	292	J	
Formen, einfache.....	24–25	Gedanken zeigen.....	50–51	Hausmann, Martin.....	292	Johnson, Mark.....	292
Formulierung Prozessdesign.....	95	Gefühle		Helle Farben.....	55		
Fragen		– Text.....	52	Hintergrund			
– auf Templates.....	165	– zeigen.....	50	– Prozess.....	82, 84	K	
– Bildanwendung.....	126, 132–133	Gefühlslinien.....	57	– Wöchentliches Meeting.....	96	Kameras.....	259
– Bilderstellung.....	126, 128–129	Gesellschaft.....	208	– Workshop.....	98	Kamprad, Ingvar.....	109
– Bildzusammenhang ..	126, 130–131	Gesprochenes (sieben Elemente).....	50–51, 59	Hock, Dee.....	290, 291	Kaner, Sam.....	112, 290, 292
– Charakteristiken von guten.....	108–109	Gestaltung.....	64–65	Horizontlinien.....	47	Kaospilots.....	290
– Chronologie.....	139	Grafische Facilitation.....	20	Horn, Robert.....	292	Kategorisieren.....	63
– Dimensionen.....	116–119	Graue Brushpens.....	260			Keufer, Katrin.....	293
– ergebnisbezogene.....	120, 124	Gray, Dave.....	175, 293	I		Klarheit	
– Facilitation.....	120–121, 138	Grundformen		Icon Designer.....	66	– Effizienz.....	283
– Funktionen.....	112	– Icons.....	26–27	Icons		– schreiben.....	52–53
– gute, als Kompetenz.....	233, 235	– nutzen.....	24–25	– gestalten.....	64	– zeichnen.....	15
– prozessbezogene.....	120, 125	Gruppengespräch.....	151	– Grundformen.....	26–27	Kleon, Austin.....	292
– themenbezogene.....	120, 122–123	Gruppenleitende.....	253	– Haftnotizen.....	66	Knirsch-Zone.....	112–113
– und Dialoge.....	110	Gruppentische.....	257	– in Templates.....	163, 165	Kombination von Icons.....	65
– Visualisierung.....	126–127, 138	Gruppenverständnis.....	233, 234	– Template-Gestaltung.....	28–29	Kommunikation	
Fragentest.....	134–135	Gruppieren.....	94	Ideen		– soziale Systeme.....	210–211, 216
Freude zeigen.....	56, 57			– erklären.....	22	– zeichnen.....	16, 19
Frustration zeigen.....	56, 57	H		– gruppieren.....	94	Kompetenzbereiche.....	230–231
Fünf Bausteine, die.....	12, 21, 30–31, 270–271	Haarder, Bertel.....	103	IKEA.....	180–181	Komplexität bewältigen.....	206, 221
– Ihre visuelle Sprache.....	40	Haftnotizen.....	20, 22	Inklusion.....	283	Konferenzräume.....	255
– Nutzung.....	32–33	– Begriffe.....	66	Innovation, visuelle Sprache zur.....	74–75	Kontext zeigen.....	52
		– Farben.....	54	Innovative Fragen.....	134	Konvergenzzone.....	112–113
						Konzept erklären.....	22

Kreide, farbige	260	Mindmap	22, 151	Prinzipien		Relevante Fragen.....	134
Kultur	280	Miteinander denken	111	– Prozess	82, 89	Religion.....	280
L		Morgan, Gareth.....	292	– Wöchentliches Meeting.....	96	Ressourcen.....	250
Labels zeichnen.....	47	Multitouch-Screens	259	– Workshop.....	98	– Equipment	258–259
Lakoff, George	292	N		Process Designer	82, 94–95, 186	– Materialien	260–261
Leicht zu merkende Fragen.....	135	Notizblöcke	261	Produktschwächen	279	– Räumlichkeiten	254–257
Lerndialog.....	111	O		Prototyping, in Templates.....	163	– Teilnehmende	252–253
Lernen		Offene Fragen.....	110	Prozess (sieben Elemente)....	48–49, 59	Roam, Dan.....	292
– als Gruppe	206, 218–219	Office	254	Prozess abbilden	23	Rohde, Mike.....	292
– organisationales.....	290	Ohm, Carsten	290	Prozessbezogene Fragen... ..	120, 125	Rollenpapier	261
Leserfreundliche Templates	164	Organisation als soziales System.....	208	Prozessdiamant	114–115	S	
Listen	62	Organisationales Lernen <i>siehe auch</i> Lernen als Gruppe	290	Prozesserfassung	151	Scharmer, Otto	290, 293
Luft.....	257	Orte (sieben Elemente)	46–47, 59	Prozessillustrierende.....	253	Schattierungen	57
Luhmann, Niklas.....	290, 293	Osterwalder, Alexander.....	173, 293	Prozessschritte	82, 91, 93	Schematische Struktur (Templates).....	158
M		Owen, Harrison.....	293	– Bilderstellungsfragen	129	Scheren	261
Macanufa, James.....	293	P		– Wöchentliches Meeting.....	96	Schilder zeichnen	47
Makroebene (Prozessdiamant)	114–115	Papierrollen.....	261	– Workshop.....	98	Schreiben	
Marker	260	Pausen	257	Prozessschwächen	281	– Kompetenz.....	233, 237
Materialien als Ressource	260–261	Pfeile zeichnen	48–49	Prozessverantwortliche.....	253	– Klarheit	52–53
Medina, John	292	Pigneur, Yves.....	173, 293	Psychologische Systeme	208	Schritte, Prozess <i>siehe</i> Prozessschritte	
Meetingräume.....	254	Plattformen zeichnen	47	Q		Schwächen	278
Meetings, Whiteboard.....	23	Playbook Designer	198–199	Question Designer.....	136–141	– Produkt	279
Meeting-Tische	256	Playbooks	186–188	R		– Prozess.....	281
Meeting, wöchentliches	96	Pohl, Holger Nils	293	Rasmussen, Jens	290	– System.....	280
Menschen (sieben Elemente).....	44–45, 59	Politik	280	Rasterlinien.....	53, 59	Schwarze Stifte.....	260
Messer.....	261	PowerPoint.....	164	Räumlichkeiten	254–257	Selbstbeobachtung.....	214
Metaphorische Struktur (Templates).....	159	Präsentation oder Dialog	152–153	Ravn, Ib	292	Senge, Peter.....	290, 293
Mikroebene (Prozessdiamant)	114–115	Präsentierende	253	Reflektierende Fragen	110	Sibbet, David	174, 290, 292

– Gesprochenes	50–51
– kombiniert	58–59
– Menschen	44–45
– Orte	46–47
– Prozesse	48–49
– Text	52–53
Sinek, Simon	293
Situation	
– Prozess	82, 90
– Wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98
Skalieren	186, 272–273
Skills Wheel	242–243
Skizzieren, für Playbook	188, 190–191
Sorø Meeting	102–103, 109
Sound	256, 280
Soziale Systeme	208–214
– Autopoiesis	212–213
– Beobachtung	214–215
– Kommunikation	210–211
Spielen, ernsthaft	277
Spontane Prozesse	274–275
Spontaneität	281
Stellwände	258
Sternfiguren	44–45, 56, 57
Storyboard, Playbook	189, 194–195
Strategie	
– die fünf Bausteine	34–35
– im Template Designer	169
Strategieworkshop	98
Strichmännchen	44

Struktur	
– Fragen	117
– in Templates	154–159
Strukturieren	233, 239
Stühle	257
SWOT-Analyse	23, 174
Synthetisieren	233, 238
Systemkompetenz	231, 233
Systemschwächen	280
Systemtheorie	208–209, 216, 290
Systemverständnis	233, 241
Systemvisualisierung	21, 209

T

Tablets	259
TechnikerInnen	253
Technologie	16–17
Teilen	
– Prozessdesign	95
– Zeichnung	19
Teilhabe	18
Teilnehmende	253
– als Ressource	252–253
– Prozess	82, 88
– Wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98
Teilnehmendenerfahrung	82, 92
– wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98
Template Designer	166–173
Templates	
– aus Grundformen	28–29

– Beispiele	176–177
– Design	160–163
– Elemente	164–165
– Fragen	163
– Größe, Form, Funktion	160–161
– Kernfragen	165
– Klarheit der	150–151
– Leserfreundlich	164
– Prototyping	163
– Struktur	156–159
– Titel	160
– Überlegungen	152–155
– Überschriften/Icons	163
– Zeichnen	163
Text (sieben Elemente)	52–53, 59
Themenbezogene Fragen	120, 122–123
Thyssen, Ole	290, 293
Tiefe zeigen	56
Tischanordnung	256
Tische in U-Form	256
Tischreihen	257
Titel Template	162, 165
Training	277

U

Überschriften	53, 54, 163, 165
Übungen	276
Unbeantwortete Fragen	134
Untersuchende Fragen	110

Unzulänglichkeit <i>siehe</i> <i>Schwächen</i>	
Urteilsenthaltung	110, 111

V

Van der Pijl, Patrick	293
Verantwortung	283
Vereinfachen	64
Visual Collaboration	216
Visual Facilitator	20
Visualisieren der Ergebnisse, mit Playbook	188, 192–193
Visualisieren	64
Visualisierungsfragen	126–127, 138
Visualisierungskompetenz	231, 233
Visuelle Bildung steigern	24–25
Visuelle Facilitation	290
– Definition	20
– Vokabular	20–21
Visuelle Facilitatoren	253
Visuelle Fragen	135
Visuelle Lernarena	220–223
Visuelle Sprache	
– entdecken	40–41
– Fünf Bausteine	40
– Kommunikation	211
– Sieben Elemente	42–43
– Unzulänglichkeiten	279
Visuelles Dialogtool	153
Visuelles Präsentationstool	153
VizThink	290
Vogt, Eric E.	116, 292

Voitiekute, Julija	75
Vorangehen	277
Vorbereitung	80–81
Vorstellungskraft	15

W

Wenger, Etienne	293
Wert	282–283
Wertschätzende Fragen	134
Whiteboard	23, 258
Whiteboard-Marker	260
Wissen	218
Wissenssysteme	283
Wöchentliches Meeting	23, 96
Workshop	98
Workshop-Agenda	151
Workshop-Räumlichkeiten	255

Z

Zeichnen	
– gemeinsame Aktivität	18–19
– Kommunikationstool	19
– Kompetenz	233, 238
– lernen	14
– Templates	163
Zeichnungen	
– Kommunikationsmittel	16
– Nutzen	14–15
– Prozessdesign	94
– Technologie	16–17
– Unzulänglichkeiten	279, 280
Zeitfaktoren	281
Zeitleiste	151
Zeitlich passende Fragen	135
Zeitplanung, in Playbook	189, 196–197

Ziel

– Prozess	82, 86
– themenbezogene Fragen	123
– Wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98
Zuhören	
– aktives	111
– Kompetenz	233, 236
Zusammenarbeit	18–19
Zweck	
– Prozess	82, 85
– themenbezogene Fragen	123
– verbunden durch einen gemeinsamen	102–103
– Wöchentliches Meeting	96
– Workshop	98

