

Diese **Leseprobe** haben Sie von



Das Buch erhalten Sie hier

Teil I

DER KONTEXT



VORHERSAGEN
SIND SCHWIERIG,
VOR ALLEM,
WENN ES UM DIE
ZUKUNFT GEHT.

NIELS BOHR



Klarheit ist *der* Erfolgsfaktor

Egal ob im Beruf oder im privaten Leben

Ich habe meine ganze Karriere darauf ausgerichtet, Klarheit für mich, meine Mitarbeiter und meine Kunden zu schaffen. Es fällt mir leicht, jedes Thema zu verstehen, das mir vorgesetzt wird, und ich nutze meine Fähigkeit zu zeichnen ausgiebig. Ich habe mich lange gefragt, warum ich Muster so schnell erkenne, aber vor kurzem habe ich herausgefunden, warum ... Bei mir wurde ein hochfunktionaler Autismus diagnostiziert: Asperger-Syndrom. Verdammt! Dadurch ist mir einiges klargeworden ...

Das Asperger-Syndrom ist eine Autismus-Spektrum-Störung, die sich oft in Schwierigkeiten mit sozialen Interaktionen, speziellen Fokus-Interessen, Überempfindlichkeiten und Schwierigkeiten mit nonverbalen Fähigkeiten äußert. Sie ist aber auch mit einer bemerkenswerten Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer sowie mit der Fähigkeit verbunden, Muster zu erkennen und auf Details zu achten.

Mein Sehen und Erkennen von Mustern, das Analysieren komplexer Zusammenhänge, das Verstehen und Erfassen jedes Themas in Sekundenschnelle – all das ist das Ergebnis meiner neurodivergenten Persönlichkeit. Das zeigt sich zweifellos auch in meinem speziellen Interessengebieten: Kreativität und Kunst.

Als ich alle menschlichen Interaktionen mithilfe meines logischen Gehirns verstehen musste und Schritt für Schritt lernte, was funktioniert und was nicht, erkannte ich das Bedürfnis nach Klarheit in allem, was wir tun, sogar noch stärker als alle anderen, denke ich. Und da ich diese Fähigkeit bewusst entwickeln musste, fühle ich mich verpflichtet, meine Erkenntnisse mit dir zu teilen.

In diesem Buch geht es aber nicht um mich, sondern um dich! Du sollst von meinen Erkenntnissen aus den letzten Jahren profitieren. Wann immer ich mit meinen Kunden arbeite, egal in welcher Form oder Größe oder Branche, ist Klarheit das eine Element, das entweder fehlt oder zum Erfolg führt. Das gilt nicht nur für Menschen mit Neurodivergenz wie mich, sondern noch viel mehr für alle neurotypischen Menschen da draußen.



Das Bedürfnis nach Klarheit gilt für die zwischenmenschliche Interaktion, das Lösen komplexer Herausforderungen oder die Planung der täglichen nächsten Schritte. Ich habe gelernt, dass einfache, visuelle und klare Dinge dich sehr weit bringen können.

Du steckst mit einem Problem fest? Bring deine Gedanken zu Papier und gewinne Klarheit über deine Blockade. Fühlst du dich von Kollegen missverstanden? Nimm ein visuelles Werkzeug zur Hand, um dich auf deine nächsten Ziele auszurichten. Du weißt nicht, wo du anfangen sollst? Nimm dir ein paar Haftnotizen und arbeite dich Stück für Stück durch die Komplexität. Du hast keine gute Methode, um andere von deiner Idee zu überzeugen? Erfinde eine visuelle Geschichte, die die Aufmerksamkeit aller fesselt.



Ich fand, ein Buch wäre der beste Weg, um meine Erkenntnisse mit dir zu teilen. Es ist auf ... ähm ... Klarheit und umsetzbare Ratschläge ausgerichtet. Dieses Buch solltest du in deiner Nähe aufbewahren und oft lesen oder durchblättern – wie ein Arbeitsbuch – um Klarheit in deinem Arbeits- und Lebensalltag zu schaffen.

Apropos »umsetzbar«: Der erste Schritt, um Klarheit zu schaffen, ist die richtige Denkweise und der richtige Rahmen für jede Situation, in der wir uns befinden. Wir müssen die Dinge in den richtigen Kontext stellen. Schauen wir uns also als Nächstes das Clarity Framework an, das uns hilft, von nun an immer die richtige Einstellung zu haben.

Das Clarity Framework

Ein Grundgerüst für alle deine Projekte

Klarheit beginnt in unserem Kopf. Und um uns auf die richtige Art zu Denken (und damit auf den richtigen Arbeitsmodus) einzustellen, ist es hilfreich, einen Rahmen zu haben. Ein solcher Rahmen wird zur zweiten Natur, wenn wir ihn im Laufe der Zeit immer wieder benutzen, und sorgt dafür, dass wir bei Bedarf leicht umdenken können.

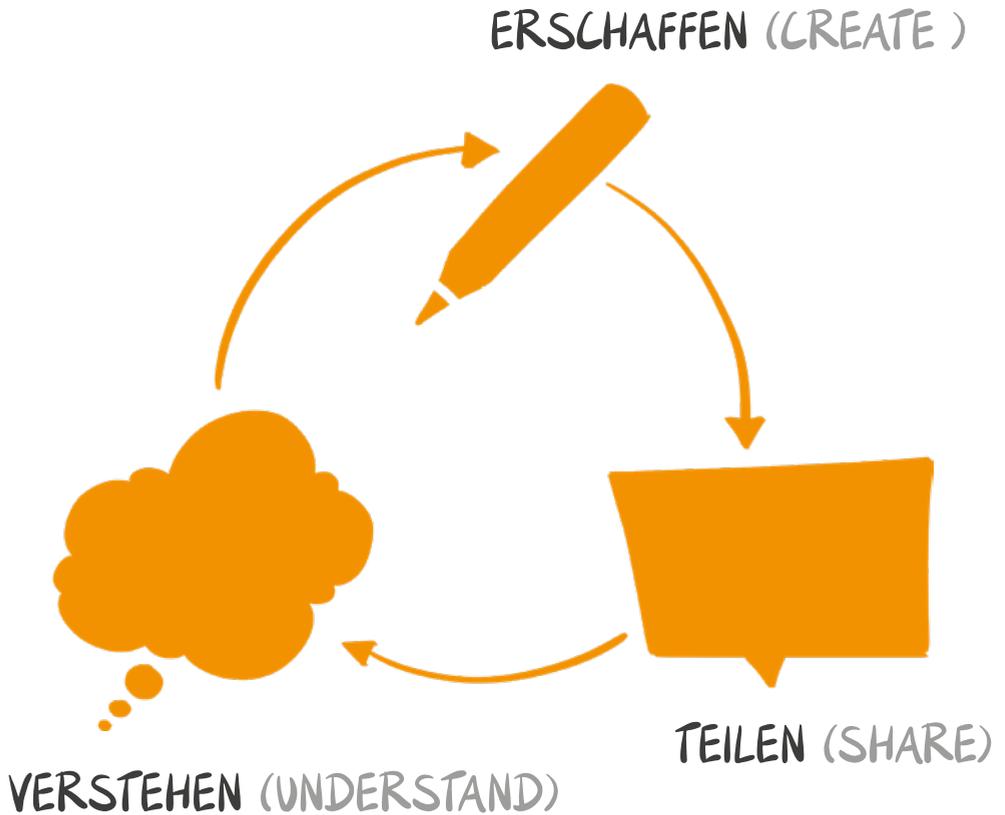
Mir ist aufgefallen, dass es ein typisches Muster gibt, das jedes Mal auftritt, wenn du an einer Herausforderung arbeitest, egal ob es sich um ein Problemlösungsprojekt, einen Geschäftsmodell-Innovationsprozess, einen Design-Thinking-Sprint, einen bevorstehenden Workshop oder einen Podcast handelt, den du produzierst.

Du beginnst immer damit, zu verstehen, was ist oder sein soll. Wenn du das herausgefunden hast, entwickelst du entweder eine Lösung und Ideen oder bereitest Material und Inhalte vor. Wenn du das getan hast, teilst du es mit jemandem anderen. Ich meine, für die meisten von uns ergibt es keinen Sinn, etwas zu erschaffen, das niemand anderes sehen wird, oder?

Ich nenne es das **Clarity Framework**. Es enthält diese einfachen drei Phasen: *Verstehen, Erschaffen und Teilen* (im englischen Original: *Understand, Create und Share*).

Und es ist mit Absicht einfach.

Denn nur wenn es einfach ist, kannst du es nutzen, um komplexe Herausforderungen zu lösen. Wenn es einfach ist, wirst du es an deinen Arbeitsprozess anpassen und es selbst anwenden. Und genau darum geht es in diesem Buch. Ich möchte dir helfen, deine Arbeit zu verändern. Indem ich dir ein einfaches, aber wirkungsvolles Grundgerüst an die Hand gebe, wird dein Erfolg wahrscheinlicher. Es wird dir helfen, in jeder Phase die richtige Denkweise zu haben.

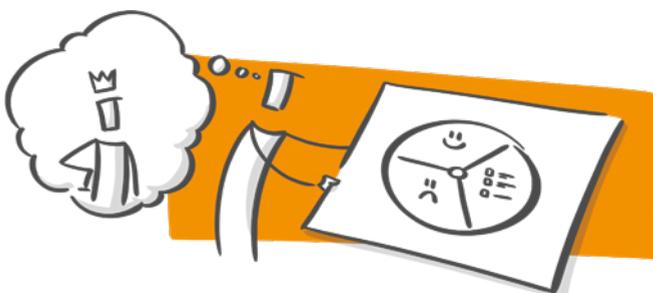


JEDE PHASE ERFORDERT EINE ANDERE DENKWEISE. DU HANDELST ANDERS, UM ZU VERSTEHEN, ZU ERSCHAFFEN ODER ZU TEILEN. WENN DU DEINE DENKWEISE GENAU KENNST, WIRST DU MEHR KLARHEIT SCHAFFEN.

Das Framework in Aktion

Einen neuen Service für deine Kunden entwerfen

Um es greifbarer zu machen, nehmen wir an, dass du eine neue Dienstleistung für deine Kunden entwickeln möchtest. Zuerst willst du die Bedürfnisse deiner Kunden verstehen, d.h. die zu erledigenden Aufgaben, ihre Probleme und ihre Wünsche. Und es wäre hilfreich, wenn du dir ein Bild davon machen würdest, was du mit deinem neuen Service erreichen willst. Und nicht zuletzt musst du wissen, wie du Erfolg definierst, nachdem dein Dienst live ist.



Zweitens: Nach der Phase des Verstehens beginnst du mit der Phase des Erschaffens. Das ist die Zeit, um Ideen zu entwickeln, mit verschiedenen Lösungen zu spielen und kreativ zu werden. Aber das ist nicht alles. Du musst deine Bemühungen fokussieren und einen Prototyp deines neuen Dienstes erstellen, mittels dessen man ihn erleben oder verstehen kann.



Drittens und letztens nutzt du den Prototyp deiner Dienstleistungs-
idee, um ihn mit Kollegen, Partnern oder sogar ersten Kunden zu
teilen. In der Phase des Teilens ist es genauso wichtig, das Gelernte
festzuhalten.



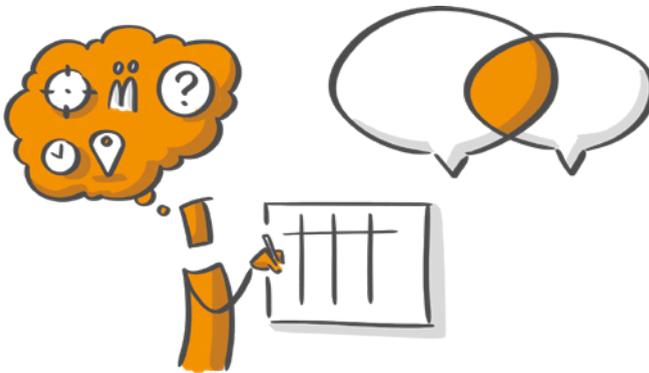
Schließlich fängst du mit deinen neuen Erkenntnissen über das The-
ma wieder von vorne an. Runde für Runde kommst du einer Lösung
näher, die für dich und deine Kunden funktioniert.



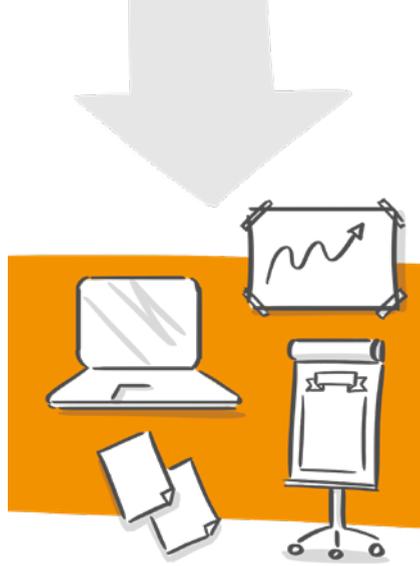
Noch mehr Anwendungsmöglichkeiten

Workshops und Meetings abhalten

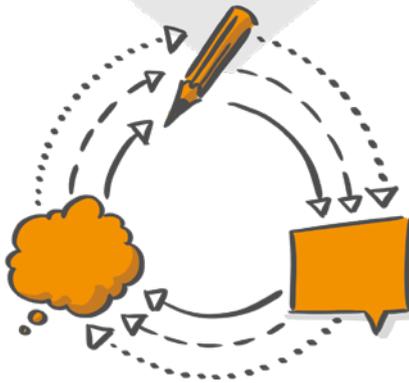
Für dieses Beispiel gehe ich einfach mal davon aus, dass du mit Menschen arbeitest (oder zumindest von Zeit zu Zeit mit ihnen zusammentreffen musst). Ich nehme das Beispiel eines Meetings oder Workshops bei der Arbeit.



Zuerst musst du das Ziel des Treffens verstehen. Außerdem musst du wissen, wer die Teilnehmer sein werden, wie der Zeitrahmen aussieht, welche Art von Raum du nutzen willst und welche Fragen in dem Workshop unbedingt beantwortet werden müssen.



Erst wenn du in der Phase des Verstehens alles geklärt hast, gehst du zum Erschaffen über. In dieser Phase bereitest du das gesamte Arbeitsmaterial vor, entwirfst den Zeitplan und den Ablauf des Workshops und erstellst die Folien. Auch das Entwerfen der Übungen gehört zu dieser Phase. Wenn das alles erledigt ist, gehst du gut vorbereitet in den Workshop.



Während des Workshops selbst befindest du dich in der Phase des Teilens. Und lustigerweise habe ich festgestellt, dass die besten Workshops ganz natürlich dem Clarity Framework folgen. Du hilfst den Leuten, ein neues Konzept oder eine neue Technik zu verstehen; sie kreieren etwas, das darauf basiert, und geben es weiter. So wiederholt sich der Kreislauf während des Workshops mehrmals. Probier es selbst mal aus. Wenn du einen Workshop nach diesen Grundsätzen gestaltest, wird er besser werden! Mit *Lotta* (S. 218) werden wir mehr über dieses Konzept erfahren.

IM RICHTIGEN
MINDSET
ZU SEIN, IST
DER ERSTE
SCHRITT ZUR
KLARHEIT.

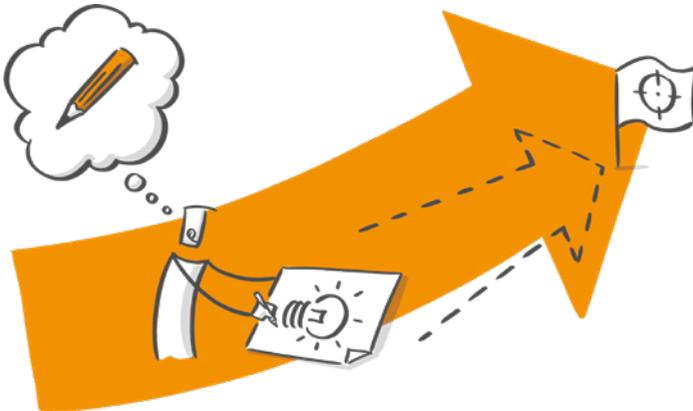


Kapitel 1

VISUELLE WERKZEUGE

Mehr als nur Denkweise und Grundgerüst

Frage dich immer »Worum geht es?« und konzentriere dich dann auf die Antworten, die mit Verstehen, Erschaffen und Teilen zu tun haben. So kannst du dein Denken auf das Ziel ausrichten, das du anstrebst, und du kannst dich besser fokussieren und engagieren.



Konzentration ist das, was wir heutzutage schmerzlich vermissen, nicht wahr? Mit all den Ablenkungen und der schnelllebigen Welt, in der wir leben, wird es von Tag zu Tag schwieriger, sich zu konzentrieren. Ich glaube, wenn du dich auf die richtige Denkweise einstellst, wird dir das helfen, etwas von der fehlenden Konzentration zurückzugewinnen. Natürlich wird es dir nicht direkt helfen, die Anforderungen der Außenwelt zu bewältigen, die dich vielleicht bedrängen, aber wer weiß?



Die beste Denkweise wird jedoch scheitern, wenn du deine Gedanken nicht greifbar und sichtbar für dich oder die Menschen, mit denen du arbeitest, machen kannst. So kannst du ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderung oder deine Ideen schaffen. Und über das Verständnis hinaus schaffst du eine gemeinsame Basis, eine Ausrichtung und Engagement. Ich behaupte, dass du all das nicht nur mit gesundem Menschenverstand, sondern vor allem mit visuellen Mitteln erreichen kannst. Ich habe aus erster Hand erfahren, wie viele großartige, leistungsstarke Teams sich durch endlose Diskussionsrunden quälen, bis sie schließlich ein visuelles Werkzeug in die Hand nehmen und plötzlich Fortschritte und gute Ergebnisse erzielen.

Schauen wir uns einige typische Situationen an, in denen du dich heute wiederfinden könntest, und wie du sie verbessern könntest.

Strategisch arbeiten

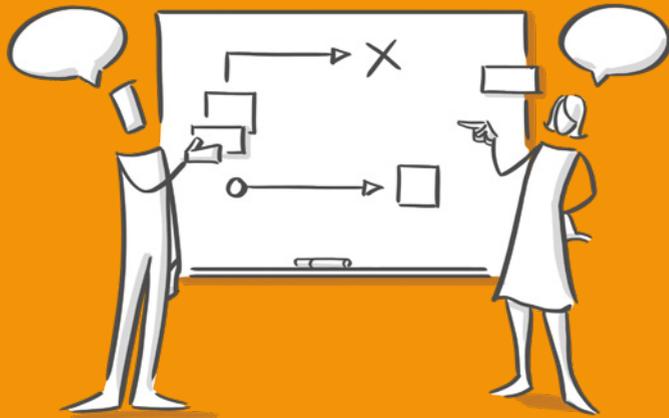
Vermeide bla, bla, bla

OHNE VISUELLE WERKZEUGE



BLA, BLA, BLA
KEIN ABGLEICH
VIELE KONFLIKTE
LANGSAM

MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



VISUELLE, HANDFESTE ARBEIT
HOHER ABGLEICH
GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS
SCHNELL

Transformation kommunizieren

Erzähle Geschichten visuell

OHNE VISUELLE WERKZEUGE



VIEL TEXT
MISSVERSTÄNDISSE
ANGST UND UNSICHERHEIT
STILLSTAND

MIT VISUELLEN WERKZEUGEN

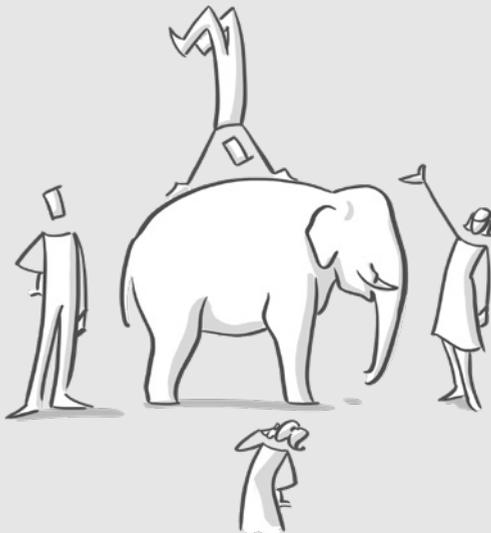


VISUELLE GESCHICHTE
GETEILTES VERSTÄNDNIS
SICHERHEIT UND KLARHEIT
FORTSCHRITT

Eine Herausforderung einschätzen

Das große Ganze verstehen

OHNE VISUELLE WERKZEUGE



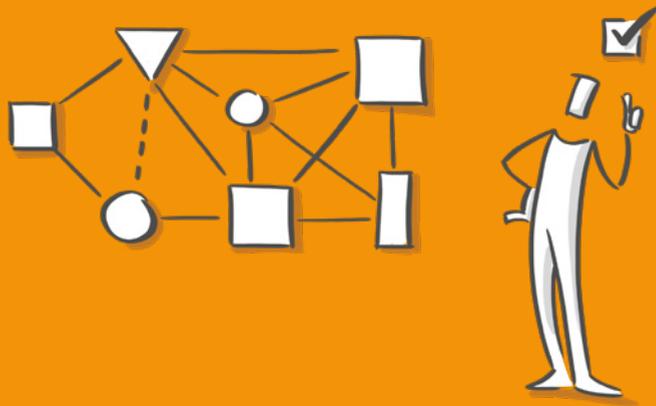
FRAGMENTIERTES VERSTÄNDNIS

KOMPLEX

ZEITAUFWENDIG

UNVOLLSTÄNDIG

MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



ÜBERBLICK
VERSTÄNDLICH
ERGEBNISORIENTIERT
GESAMTBILD

Neue Ideen entwickeln

Eine inspirierende Sitzung haben

OHNE VISUELLE WERKZEUGE



LANGWEILIG
SCHWER ZU VERSTEHEN
ÜBERALL UND NIRGENDS
CHAOTISCH

MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



INSPIRIEREND
GREIFBAR
FOKUSSIERT
STRUKTURIERT

Über die Zukunft sprechen

Dich selbst und andere motivieren

OHNE VISUELLE WERKZEUGE



UNKLAR WO ANFANGEN
SCHWER VORSTELLBAR
UNFOKUSSIERT
ENTMUTIGEND

MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



KONKRETE SCHRITTE
KLARES BILD
LASER-FOKUSSIERT
MOTIVIEREND

Ein klarer Weg

Klarheit führt zu Gewissheit

Visuelle Werkzeuge helfen dir in vielen Situationen, aber der größte Vorteil ist, dass sie dir helfen, auf Kurs zu bleiben und deine Vision im Auge zu behalten, so wie du einen Weg auf einer Sternenkarte einzeichnen würdest.

Das ist einer der wichtigsten Werte, die uns visuelle Werkzeuge bieten: die Fähigkeit, zu sehen und zu verstehen, wo wir gerade sind, wo wir in Zukunft hinwollen und wie wir dorthin kommen. Wenn du dieses Trio für dich oder andere visualisierst, wird das einen großen Unterschied in deiner Arbeit machen. Wir unterschätzen oft die Kraft der Gewissheit und der Zuversicht, die sich aus dem Wissen um unseren zukünftigen Weg ergibt.

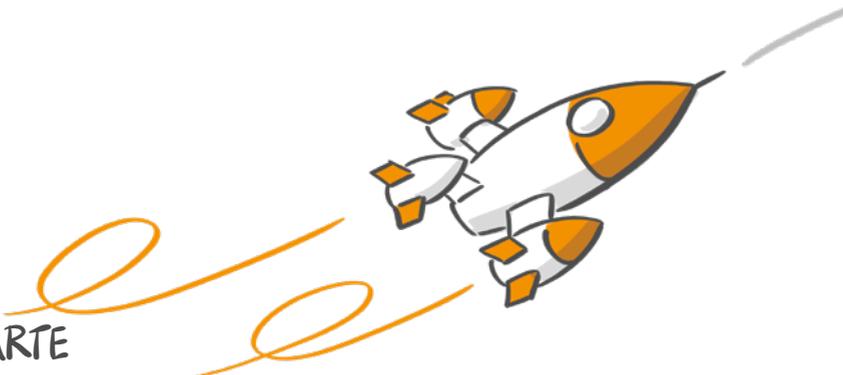
Zu wissen, wo wir sind, wo wir hinwollen und wie wir dorthin kommen, ist der Schlüssel zu jeder Art von Team-, Kooperations- oder Co-Design-Arbeit. Visuelle Werkzeuge helfen dir, ein gemeinsames Verständnis, eine Ausrichtung und ein erhöhtes Engagement zu schaffen, das dich durch die gesamte Reise deines Projekts tragen wird.

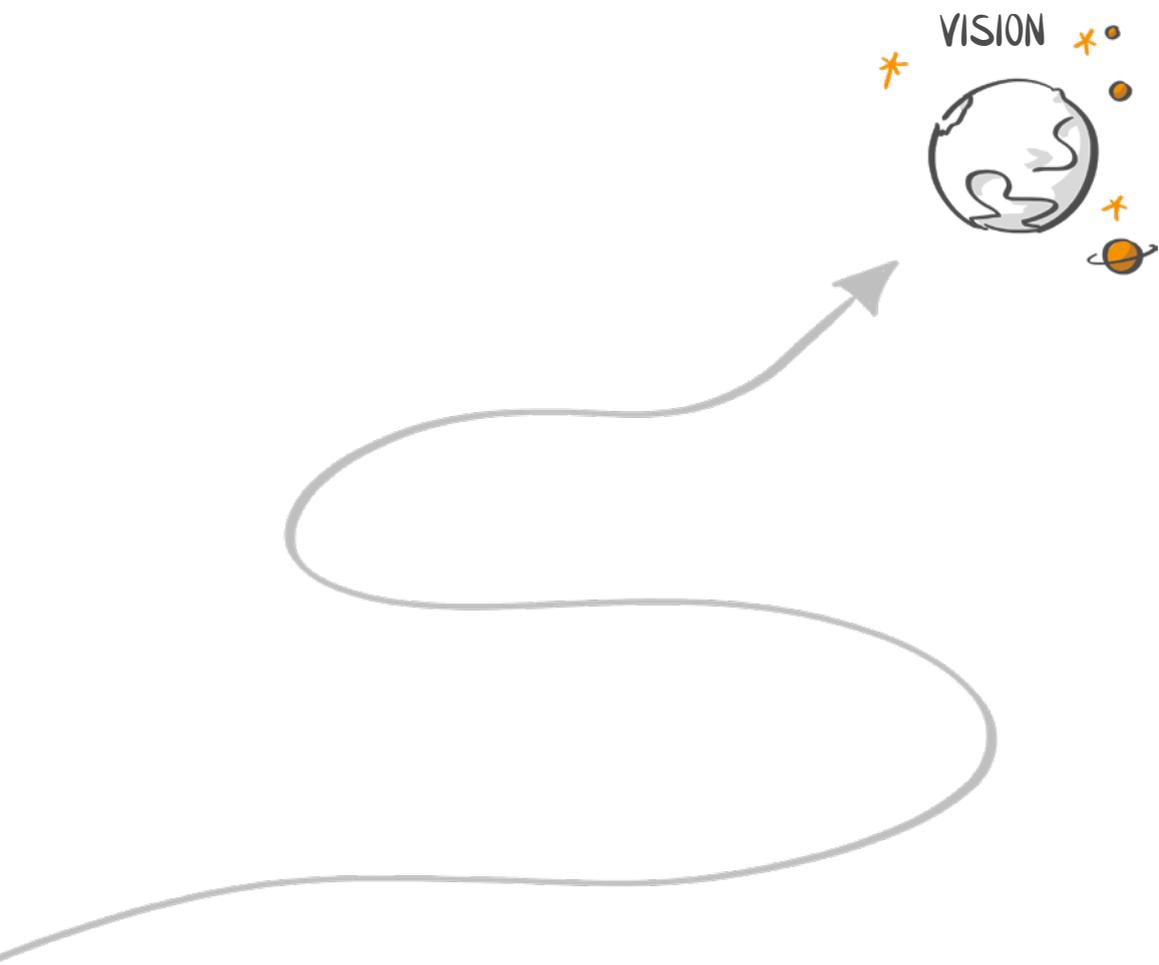
Deshalb sage ich, dass die Beherrschung der visuellen Werkzeuge und des Clarity Frameworks eine ergänzende Fähigkeit ist, die deine Praxis aufwertet, egal, woran du gerade arbeitest.

KLARHEIT



STERNENKARTE





INDEX

Symbole

2x2-Matrix 66, 161, 175, 255, 302
90 Day Planning 276

A

Achievement Wall 264
Affinity Mapping 60, 103, 232, 234, 248,
279, 326
Agenda Board 148, 282
agile Arbeitsweise 167
agile Denkweise 104, 160, 179, 204
agile Transformation 14
Agilität 44, 104, 216, 344
Aha-Moment 133
Alignment 246, 282, 310
Alignment Cards 60, 246
Analyse 20, 59, 302, 312
Analysewerkzeuge 54, 66, 227
Ängste 34, 219, 239, 300
Archiv 117, 120, 202
Artefakte 130, 274, 340
Assumptions Map 302
Aufgaben 24, 45, 65, 67, 70, 74, 89, 91, 105,
197, 219, 239, 262, 264, 272, 276, 300,
302
Aufmerksamkeit 21, 172, 182, 190, 194,
196, 236, 256
Ausrichtungsinstrument 294

B

Backlog 159
BCG-Matrix 302
Best Practice 232
Beziehung 125, 232, 260, 306, 328, 330
Bilder 48, 50, 87, 128, 206, 208, 326, 332
Bildwahrnehmung 48, 50
Bildwirkung 335
Blockade 21
Blocker 154, 219, 276, 285, 312
Book Cover 60, 217, 236, 262, 280
Brain Rules 190
Brainstorming 84, 279, 314
Breakout-Gruppen 262

Bühne 186, 210, 306
Business Model Canvas 9, 68, 69, 139, 197,
217, 262, 306, 308
Business Model Innovation 44, 60, 274
Business Model Portfolio Map 66, 302
Business-Model-Sprint 214

C

Chancen 143, 172, 302, 308
Check-in 274, 278
Checkliste 68, 264, 270, 274
Clarity Framework 13, 21, 22, 24, 27, 42, 54,
59, 65, 67, 92, 94, 124, 164, 212, 214,
216, 218, 220, 274, 340
Cluster 232, 248, 326
Coaching 44, 192, 270, 340, 344
Co-Creation 168, 219, 322
Cognitive Murder 194, 254, 258
Coverbild 236
Siehe Book Cover
Culture Map 68, 312
Customer Profile 8, 71, 105, 300

D

Dashboard 71, 308
Deckkraft 258, 260
Deconstruction Map 71, 124, 248, 296
Denkweise 21, 22, 30, 70, 95, 96, 104, 114,
160, 179, 192, 204, 216, 218, 308, 338
Design Constraints 152
Design Thinking 60, 344
Design-Thinking-Sprint 22
Disziplin 148
Doing 272
Done 272
Dotmocracy 161, 217, 242
Dringlichkeit von Aufgaben 302

E

Ebenen 154, 232, 258, 260, 336
Eigenverantwortung 282
Eliminieren 296
Emergenz 122, 132, 234, 341, 345

- Emojis 296
- Enabler 64, 219, 312
- Entscheidungsprozess 302
- Entstehungsprozess 250
- Entwerfen 214
- Entwicklungsfragen 205
- Entwürfe 74, 215, 240
 - ungeschliffene 322
- Erase+Draw 192
- Eraser Technique 258
- Ergebnisse 31, 52, 62, 70, 100, 114, 121, 129, 140, 147, 159, 165, 178, 182, 183, 186, 191, 203, 212, 219, 220, 262, 264, 274, 276, 300, 310, 312
 - falsche 302
 - negative 239
 - präsentieren 174, 176
- Erkenntnisse 8, 25, 61, 65, 66, 78, 96, 100, 103, 114, 117, 128, 131, 160, 168, 176, 179, 186, 192, 208, 211, 215, 216, 262, 300, 324
- Erschaffen (Phase) 22, 23, 24, 27, 30, 58, 61, 66, 69, 94, 96, 100, 132, 136, 142, 167, 211, 212, 216, 219, 226
- Erstellungsprozess 332
- Erzählsequenz 211
- Experimente 96, 136, 166, 215
- F**
- Farbcodierung 84, 208, 232, 235, 249, 306, 319
- Farben 84, 87, 207, 208, 246, 256, 334, 336
- Farbrad 335
- fear of missing out 161
- Feedback 63, 71, 95, 97, 164, 166, 172, 174, 177, 179, 187, 191, 202, 206, 210, 215, 217, 220, 244, 322
 - konzeptionelles 322
 - visuelles 242
- Figur 321
- Flipchart 174, 260, 280, 332
- Flow 91, 324
- Fokus 39, 52, 66, 156, 158, 220, 278, 282
- fokussieren 24, 30, 95, 160, 196, 212, 302
- FOMO
 - Siehe fear of missing out*
- Fortschritte 31, 35, 114, 117, 140, 150, 154, 161, 167, 205, 211, 246, 270, 274, 276, 308
- G**
- Gains 239, 286, 300
- Gallery Walk 161, 174, 177, 237, 262
- Gefahren 122, 270, 298, 302
- Gehirnsysteme 88, 90, 133, 240
- Geschäftsidee 9, 166, 197
- Geschäftsmodell 68, 70, 116, 139, 164, 166, 197, 214, 217, 262, 306, 308, 315
 - Geschichte 306
 - Hypothesen 302
 - Ideen 138
 - Innovationskapazitäten 274
 - Innovationsprozess 22
- Gespräche 71, 80, 174, 190, 228, 238, 260, 294
- Gesprächsleitfaden 294
- Gestaltungstechniken 152
- Gewohnheiten 202, 264, 312, 338
- Grafiken 234, 254, 330
- Großbuchstaben 86
- Grundgerüst 22, 30
- Grundstrukturen 330
- Gruppenarbeit
 - S Breakout-Gruppen*
- H**
- Haftnotizen 21, 60, 67, 84, 86, 123, 141, 147, 192, 232, 234, 251, 256, 272, 274, 286, 294, 296, 300, 309, 314, 326, 334, 338
 - digitale 106
- Herausforderungen 8, 10, 22, 31, 75, 94, 96, 110, 133, 137, 193, 212, 218, 226, 248, 271, 272, 278, 288
 - einschätzen 36
 - komplexe 21, 69, 76, 79, 95, 186, 214
- Hindernisse 64, 104, 107, 185, 270, 276, 288
- Hypothesen 215, 302
- I**
- Ice-Breaker 314
- Ideation 290
 - Siehe Ideenfindung*
- Ideen entwickeln
 - 38, 146, 150, 153, 160
- Ideenfindung 71, 97, 114, 136, 148
- Ideenfindungsprozess 136
- Industry Shifts Map 66, 298

Informationen 49, 114, 116, 121, 122, 195,
232, 239
anordnen 234
auswerten 110, 120
fehlende 116
sammeln 59, 71, 96, 102, 116
Informationsebenen 154
Informationsverarbeitung 50
Innovation 8, 111, 138, 314
Innovation Ecosystem Map 302
Innovation Pyramid 71, 138, 279, 314
Innovationsbemühungen 302
Innovationsebenen 314
Innovationsgrad 138, 302, 308
Input 45, 238
interviews 299
Interviews 8, 71, 80, 274
Siehe auch Gespräche
Interviews and Conversations 238
iPad 192, 254, 258, 327, 336
Ist-Zustand 308
Iteration 158, 160, 164, 179, 214, 216

J

Jahresplanung 270
Jobs-to-be-done 239, 286, 300

K

Kanban Board 272
Karteikarten 123
Kategorien 54, 60, 232, 296
Kegelfigur 321
Klarheit 8, 20, 22, 35, 42, 46, 49, 54, 60, 62,
67, 70, 90, 117, 122, 139, 196, 212, 218,
226, 228, 234, 248, 272, 296, 302, 307,
310, 319, 336, 340
Klebspunkt-Abstimmung
Siehe Dotmocracy
Kommunikationstechniken 196
Komplementärfarben 335
Komplexität 21, 72, 74, 76, 91, 122, 248,
274, 340
Konzentration 20, 30, 50, 52, 64, 66, 137,
154, 158, 161, 168, 176, 190, 196, 210,
262, 270, 276, 278, 286, 300, 306, 327,
333
Konzept 27, 46, 70, 91, 95, 132, 137, 164,
166, 172, 211, 221, 272, 326
entwickeln 323, 324
veranschaulichen 184
vermitteln 254, 332
visuelles 178, 261

Kultur 312
Kundenprofil 8, 168
Siehe auch Customer Profile
Kundenveränderungen 8

L

Lean Production 272
Leinwand 54, 68, 217, 306

M

Managementstrukturen 138
Marktanteil 49, 302
Marktwachstum 302
Measurement 276
Meetings 10, 26, 52, 106, 207, 218, 246,
262, 282, 324
virtuelle 284
Meeting Startup Guide 282
Mehrwert 11, 61, 137, 139, 211, 228, 300
mentaler Widerstand 70, 117, 339
Metaphern 137, 254, 330
Mindmap 248, 255
Mindset 96

Siehe auch Denkweise

Miniaturbilder 332

Siehe auch Bilder

Minimum Viable Product 178
Moderation 8, 44, 91, 218, 340
Motivation 40, 153, 192, 264, 272
Muster 20, 54, 84, 122, 194, 234, 326, 334

N

Nachbereitungstechnik 192

O

Online-Workshop 139

P

Pains 239, 284, 286, 300
Parallel Reality 268
Pencil Preparation 62, 71, 174, 256, 260
Phasen 22, 59, 61, 69, 94, 96, 110, 190, 213,
216, 218, 226, 228, 274, 314
Pitch 150, 182, 214, 281, 323
Pitch-Präsentation 176
Pivots 216
Planungsphase 218
Podcast 22, 166, 168
Portfolio 155, 302
Poster 54, 195, 254, 334, 337
Präsentationstechniken 9, 174
visuelle 54, 62, 226, 254

- Präsentationswerkzeuge 227
- Präsentieren 59, 70, 95, 97, 166, 172, 174, 176, 178, 182, 186, 190, 192, 194, 204, 206, 211, 212, 214, 236, 244, 256, 258, 260, 262, 280, 288, 323
- Priorisierung 66, 95, 120, 158, 264, 301, 302
- Priority-Matrix 302
- Probleme 24, 94, 116, 185, 239, 250
darstellen 95, 111, 128, 131, 212
erforschen 21, 66, 95, 110, 120, 212, 284, 286
kommunizieren 130
komplexe 80, 205, 340
lösen 64, 76, 78, 100, 102, 132, 136, 142, 152, 185, 192
verstehen 68, 114, 341
- Problemlösungsprojekt 22
- Procreate 258, 336
- Produktinnovation 314
- Projekte 9, 13, 22, 42, 45, 52, 63, 64, 67, 74, 96, 100, 105, 110, 141, 154, 160, 174, 197, 202, 205, 236, 246, 270, 274, 283, 284, 310, 332, 338
langfristige 264
zukünftige 276
- Projektplanung 272
- Protokolle 206, 207
- Prototypen 24, 101, 137, 143, 153, 164, 166, 178, 182
- Prozesse 22, 45, 66, 78, 122, 125, 128, 136, 138, 140, 148, 154, 158, 160, 164, 167, 169, 179, 204, 214, 217, 218, 228, 236, 250, 274, 276, 302, 311, 314, 329, 330, 332, 340
- R**
- Rahmen 21, 22, 95, 130, 152, 209, 233, 235, 340
- Rahmenbedingungen 45
- Rahmenwerke 45
- Reflexionsphasen 190
- Resistance 117, 338
- Ressourcen 306, 310
- Reverse Engineering 154
- Risiken 310
- Routinen 86, 312
- Rückmeldungen 143, 191, 217, 244
Siehe auch Feedback
- Rückwärtsdurchlauf 310
- S**
- Schreiben 54, 86, 193, 206, 208, 256, 318, 337
- Schwächen 302
- Scrum 44, 60
- Searching Pen 324
- Selbstentwicklung 308
- Sequenzen 185, 211, 217, 228
visuelle 70
- Shapes of Stories 184, 288
- Shower of Ideas 150, 278
- Sitzungsprotokoll 206, 207
- Sitzungsstrukturierung 218
- Slide-Deck 131, 166
- Social Ad 168, 262
- Social Media Ad 280
- Space Rocket 64, 71, 105, 238
- Space Rocket Template 286
- Spacious Writing 234
- Speedboat 64, 71, 104, 238
- Speedboat Template 284, 286
- Stärken 49, 262, 302
- Stattys 87, 256, 260
- Sternenkarte 42
- Storyboard 71, 174, 185, 250, 324
- Storyflow 64, 71, 95, 178, 182, 183, 185, 211, 212, 256, 288
- Storytelling-Struktur 288
- Strategic Innovation Canvas 68, 138, 308
- Strategie 8, 138, 164, 270, 308, 312
- strategische Planung 308
- Strichstärken 249
- Strukturen 54, 85, 122, 125, 185, 209, 218, 233, 248, 254, 280, 288, 326, 328, 330, 332
visuelle 238
- Studienmodelle 240
- SWOT-Matrix 302
- Symbole 207, 232, 248, 272, 327
- T**
- Tablet 336
- Team Alignment Map 310
- Teamarbeit 42
- Team-Kickoff 283
- Teamtaktik 192
- Techniken 27, 62, 152, 161, 174, 192, 227, 236, 254, 258, 280, 332, 341
visuelle 54, 60, 61, 226, 248

Teilen (Phase) 22, 25, 27, 30, 58, 61, 66, 69, 94, 96, 101, 143, 172, 176, 178, 210, 212, 216, 219, 226, 295
Testen 9, 101, 136, 142, 160, 166, 214, 280
The Grove Consultants International 282
The Searching Pen 240
Thinking Hats Feedback 71, 217, 244, 262
Time 276
To-do 272, 274, 276
To-do-Liste 272
Tools 12, 54, 213, 336, 343
Tracker 265
Transformation 141
 agile 14
 kommunizieren 34
Transformation Gap 294
Transformation Roadmap 139, 140, 274
Transformationslücke 138, 294
 Siehe Transformation Gap
Transformationsprinzipien 295
Transformationsprozess 140, 274
Transparent Sticky Notes 62, 71, 192, 256, 260
Trends 8, 298
Trigger Questions 152
Tweet Pitch 168, 280

U

ungeschliffen 323, 325
Unternehmensprozesse 138
Unternehmertum 8
Unterschied 328, 330

V

Value Proposition Canvas 9, 68, 217, 287, 300
Value Scenes 250
Veränderungsprozess 236
Verbinder 235
Verbindungen 78, 84, 95, 120, 122, 124, 141, 234, 248, 262, 313, 326
Verpflichtungen 310
Verstehen (Phase) 22, 24, 27, 30, 59, 61, 66, 69, 95, 96, 100, 102, 110, 114, 133, 211, 212
Vision 42, 43, 45, 100, 129, 235, 236, 270, 308
Visualisieren 13, 122, 254, 272, 280, 320, 328, 330
Visual Poster 59, 62, 63, 131, 254, 262

Visual Rapid Prototyping 64, 71, 150, 279, 290
visuelle Präsentationstechniken 9, 54, 62
visuelle Sequenzen 70
visuelle Werkzeuge 8, 13, 42, 44, 46, 48, 54, 59, 60, 70, 79, 94, 124, 169, 196, 214, 228, 306, 324, 336, 341
Vorhersageroutine 298
Vorlagen 54, 62, 64, 105, 125, 168, 177, 185, 226, 238, 244, 268, 270, 276, 278, 282, 284, 286, 288
Vorwärtsspass 310

W

Wahrnehmung 48
Wahrnehmungskanäle 50, 52, 193
Wandel 140, 275, 294, 298
Weltbildungsphase 265
Wettbewerbskräfte 8
Wheel of Change 124, 296
Whiteboard 106, 121, 123, 153, 248, 284, 286
Wichtigkeit von Aufgaben 302
Wicked Problem 75, 76
 Siehe auch Herausforderung, komplexe
Widerstand
 mentaler 70, 117, 339
Workshop 22, 26, 52, 62, 71, 84, 116, 139, 140, 150, 166, 217, 218, 220, 232, 246, 262, 278, 280, 324, 337
World Map 13, 64, 71, 104, 107, 154, 270
Wünsche 24, 74, 219, 239

Z

Zeichnen 13, 54, 60, 61, 90, 125, 131, 193, 208, 234, 256, 258, 260, 306, 318, 320, 321, 325, 333, 337, 341
Zeit 185, 235, 328, 330
Zeitrahmen 26, 155, 262, 277, 308
Zeitskala 308
Ziele 9, 21, 45, 52, 100, 104, 128, 154, 160, 168, 204, 270, 294, 310
Zoom 221, 308, 337
Zukunftsvision 308
Zyklen 101, 116, 164, 167, 186, 211, 215, 276