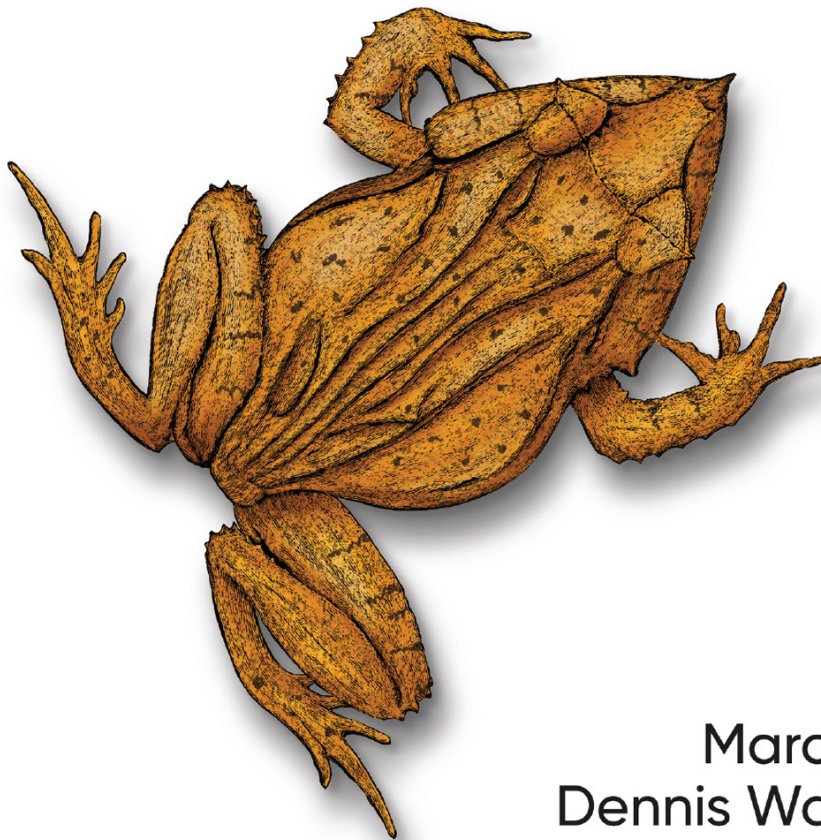


O'REILLY®

Inklusive vieler
Spiele für
Online-Workshops

Agile Spiele und Simulationen

Praxiserprobte Games für Agile Coaches
und Scrum Master



Marc Bleß
Dennis Wagner

Inhalt

Cover

Titel

Impressum

Inhalt

Geleitwort von Jutta Eckstein

Vorwort von Björn Jensen

Vorwort von Chris Philipps

Danksagung

Teil I: Über Spiele, Zwecke und Moderation

1 Wofür agile Spiele

Die Entstehung dieses Buchs

Was ist neu?

Zielgruppe

Material und Anleitungen

Spiele im Businesskontext

Spiele als Moderationselement

Gamification

2 Kategorien und Zwecke

Verschiedene Arten von Spielen

Inhalte und Zweck der Spiele

Die Agile-Spiele-Matrix

Online- und Offlinespiele

Format der Darstellung eines Spiels

3 Erläuterungen zur Moderation

Workshop-Design from the Back of the Room

Spielauswahl je nach äußerem Rahmen
Wann passen Energizer in den Workshop-Ablauf?
Der Game-Facilitation-Koffer
Das Toolkit für die Onlinemoderation
Vorbereitung vs. Spontanität
Peinlich oder plump – »Ich passe!«
Und, wie war ich? – Feedback für dich
Aufmerksam! – Jetzt geht's online!
Störungen und Sabotage

Teil II: Spiele für Rahmen und Struktur

4 Gruppenbildung

Sortieren und Durchzählen
Gleiche Objekte
Erfahrungsecken
Virtueller Kreis

5 Opener

Kennenlern-Bingo
Wahres und Positives
Brillante Momente
Soziales Netzwerk
Black Stories
Zwei Wahrheiten und eine Lüge
Steckbrief fürs Team
Wie sehr bin ich gerade hier?
Dobble
Hometowns
Anagramm

6 Energizer

Happy Salmon
Inverse Reise nach Jerusalem
Schnick-Schnack-Schnuck
Die Planke
Regenmacher
Schneeballschlacht
Pomodoro Break
Schnitzeljagd
Walk & Talk
Jonglieren lernen

7 Closing

Brief an mich selbst
Study Buddy
Hausaufgaben
Journaling

Teil III: Spiele und Simulationen

8 Vermittlung von Prinzipien

Coin Flip Game
Boss-Worker-Game
Push versus Pull in einer Minute
Counting Numbers and Letters
Multitasking Name Game – wie lange dauert es, einen Namen zu schreiben?
Marshmallow Challenge
Business Value Poker
Magisches Dreieck
Resource Utilization Trap

9 Simulationen

Scrum LEGO® City Game

Kanban Pizza Game

Ball Point Game

Das Haus vom Nikolaus

Summer Meadows

Papierfliegerfabrik

Frühstückstoast

Snowflakes

City Builders – Epic-Priorisierung

Online Point Game

ScrumTale

10 Social Dynamics und Kommunikation

Ja, genau!

Australisches Schwebholz

Blind Zählen

Menschlicher Knoten

Exercise Without A Name – E.W.A.N. McGregor

Fearless Journey

Story Telling in Circles

Rhetoric – The Public Speaking Game

Chinese Whispers – Stille Post

Spaceteam (App)

Shower of Appreciation

SIN Obelisk

Team 3 und ToiletTrolls

Side-Switcher

Coop-Maze

Magic Maze

Fang-Schuh

11 Technical Skills – t3ch skillz 4 n3rds

Coding Dojo

Ensemble Programming (Mob Programming)

Testing Jenga

Dice of Debt

Technical Debt Game (für Nicht-Techniker)

Continuous Integration mit LEGO®

Teil IV: Spaß, Quatsch und Soße

12 Teambuilding – oder wie ich lernte, auch bei der Arbeit einfach mal Spaß zu haben

Among Us

Werwölfe

PowerPoint Karaoke

Keep Talking and Nobody Explodes

Cards against Agility

Spyfall

Anhang: Quellen und Literatur

Index der Spiele

Erläuterungen zur Moderation

In diesem Kapitel:

- Workshop-Design from the Back of the Room
- Spielauswahl je nach äußerem Rahmen
- Wann passen Energizer in den Workshop-Ablauf?
- Der Game-Facilitation-Koffer
- Das Toolkit für die Onlinemoderation
- Vorbereitung vs. Spontanität
- Peinlich oder plump – »Ich passe!«
- Und, wie war ich? – Feedback für dich
- Aufgemerkt! – Jetzt geht's online!
- Störungen und Sabotage

»Ein Spiel ist erst dann ein Spiel, wenn man merkt, dass hier nicht gespielt wird!«

– Arthur Feldmann (1926–2012), österreichisch-jüdischer Schriftsteller

»Ich bin ein Fan von allem, was den unmittelbaren menschlichen Kontakt ersetzt.«

– Dr. Sheldon Cooper, *Big Bang Theory*

In deiner Rolle als Scrum Master, Agile Coach, Moderatorin oder Team Facilitator gehört es zu deinen Aufgaben, Workshops und Trainings mit einer größeren Gruppe an Menschen abzuhalten. Dafür benötigst du einiges an Rüstzeug. Dieses Kapitel gibt dir eine kurze Einführung in das »Training from the Back of the Room«, eine einfache Methode, um deine eigenen Workshop- und Trainingsformate zu strukturieren. Dazu passend lernst du, wann ein Energizer gut in deinen Ablauf passt und anhand welcher Kriterien du das richtige Spiel aussuchen kannst. Wir präsentieren dir unsere Werkzeugkisten für die Moderation von Spielen in der Online- und in der Offlinewelt, damit du für alle Fälle gerüstet bist. Schließlich gehen wir auf jede Menge Stolperfallen ein, die dir bei deiner Moderation begegnen können, und wie du mit diesen umgehst. Für deine eigene Reflexion zeigt dir dieses Kapitel auch noch, wie du dir Feedback von deinen Teilnehmenden holst.

Das oben genannte Zitat von Arthur Feldmann soll in unserem Kontext bedeuten, dass das Spielen keinen Selbstzweck hat. Der Lernzweck eines agilen Spiels steht immer im Vordergrund, das Spielen selbst ist Mittel zum Zweck. Und im Idealfall merken die Spielenden gar nicht, dass sie gerade spielen.

Das andere Zitat von Sheldon zielt auf die Thematik von Onlinemeetings und virtuellen Formaten ab. »Hauptsache nichts mit Menschen«, lautet die Prämisse vieler Nerds und grenzwertiger Superhirne. Für uns stellt sich in diesem Kapitel die Frage, wie wir trotz Remote-Work dem unmittelbaren menschlichen Kontakt so nahe wie möglich kommen.

Workshop-Design from the Back of the Room

Vielleicht kennst du die Situation auch. Ein Workshop mit deinem Team oder einer Arbeitsgruppe aus deiner Kundschaft steht in ein paar Tagen im Kalender. Die Zielsetzung ist so weit für dich geklärt, und jetzt geht es darum, eine fabelhafte und funktionierende Agenda zu ersinnen. Du hast einiges an Material gesammelt, Informationen für die Teilnehmenden liegen vor dir, mögliche Aktivitäten und spielerische Elemente sind auch schon in deinem Kopf. Wie bringst du all das so in eine Reihenfolge, dass die Inhalte für die Teilnehmenden lehrreich ablaufen und die gewünschten Erkenntnisse erzeugen? Für uns hat sich die Methode »Training from the Back of the Room« bewährt, die wir dir in diesem Abschnitt vorstellen möchten.

Training from the Back of the Room (TBR)

Wir nutzen für unsere Trainings und Workshops die Konzepte aus dem Buch *Training from the Back of the Room* von Sharon Bowman [BOWMAN]. (Im weiteren Verlauf dieses Buchs kürzen wir *Training from the Back of the Room* mit TBR ab.)

TBR stellt zu klassischen Trainingskonzepten einen grundlegenden Paradigmenwechsel dar. Wo früher ein Trainer wie vor einer Schulklasse referiert und Folien gezeigt hat, dreht TBR den Spieß einfach um. Die Lernenden stehen im Mittelpunkt und werden in der Erarbeitung der Lerninhalte aktiv eingebunden. Wissen und Erfahrung werden durch verschiedene hirnfreundliche und multisensorische Aktivitäten vermittelt. In Abbildung 3-2 siehst du die Struktur einer TBR-Lerneinheit.

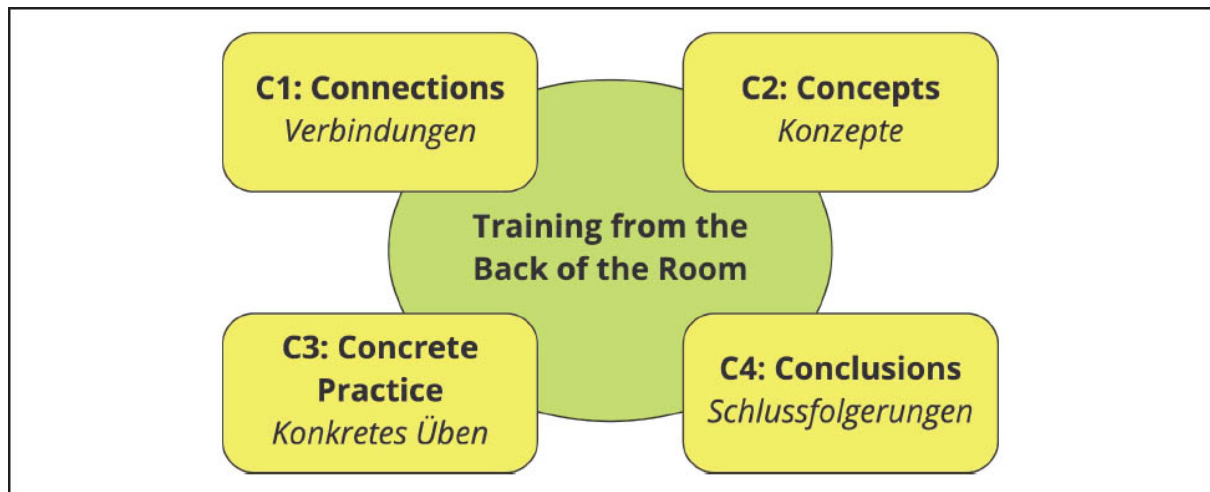


Abbildung 3-1: Die vier Phasen des Trainings from the Back of the Room

Sharon unterteilt den Ablauf des TBR in die folgenden vier Phasen.

C1: Connections (Verbindungen)

Die Lernenden verbinden sich mit dem, was sie bereits über das Thema wissen und was sie schon zu wissen glauben. Sie verbinden sich mit dem, was sie lernen werden und was sie lernen wollen. Und sie verbinden sich mit den anderen Teilnehmenden des Trainings.

C2: Concepts (Konzepte)

Die Lernenden nehmen neue Informationen über multisensorische Wege auf: hören, sehen, besprechen, schreiben, reflektieren, veranschaulichen, teilnehmen und gegenseitig beibringen.

C3: Concrete Practice (Konkretes Üben)

Die Lernenden praktizieren neue Fähigkeiten aktiv oder besprechen und hinterfragen das neu erlernte Wissen.

C4: Conclusions (Schlussfolgerungen)

Die Lernenden fassen zusammen, was sie gelernt haben. Sie prüfen, bewerten und feiern das Gelernte und planen, wie sie das neue Wissen und die Fähigkeiten nach dem Training in die Tat umsetzen.

TBR nutzen wir für umfangreichere Trainings kaskadiert. Das bedeutet, dass die gleichen Designprinzipien für das komplette Training gelten, genauso wie für einzelne Module und Lerneinheiten. Abbildung 3-2 zeigt ein paar Inhalte von Marcs »Scrum Foundation Training«.

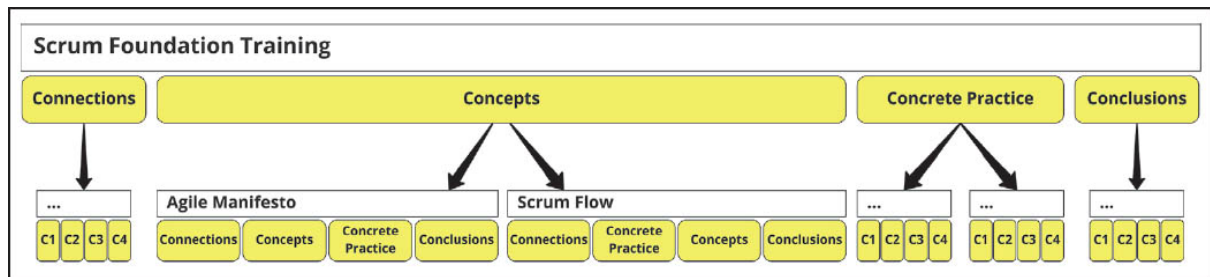


Abbildung 3-2: Kaskadiertes Training from the Back of the Room

Für die *Concepts*-Phase des Trainings werden beispielsweise die Module »Agile Manifesto« und »Scrum Flow« genutzt. Diese beinhalten selbst wieder die vier TBR-Phasen. Interessant an diesem Beispiel ist die umgekehrte Reihenfolge der beiden mittleren Phasen im Modul »Scrum Flow«. Hier versetzt Marc die Gruppe mit einer Aktivität erst ins Handeln, um im Nachgang das erzeugte Ergebnis auf der Konzeptebene zu erklären (und den einen oder anderen Punkt richtigzustellen).

Praxistipp: TBR-Templates

Für deine eigenen Trainings und die einzelnen Lernmodule empfehlen wir, ein TBR-Template zu nutzen. Bau dir eine Vorlage im Tool deiner Wahl. Diese Vorlage sollte auf einer Seite das Lernziel definieren, die vier TBR-Phasen mit ihren Aktivitäten und Hinweisen beschreiben sowie Informationen zur beabsichtigten Dauer beinhalten. Die Vorlage in Abbildung 3-3 orientiert sich an den Trainingsmodulen, wie Jasmine und Kai sie in ihrem Buch »Scrum-Training« beschreiben [SIMONS].

Titel des Trainings/Moduls

 30'

Lernziel: xxx





Bezeichnung der Aktivität Beschreibung und Ablauf der Aktivität <ul style="list-style-type: none">• Was machen die Teilnehmenden?• Welche Fragen werden gestellt?• Worauf musst du achten?	Bezeichnung der Aktivität Beschreibung und Ablauf der Aktivität <ul style="list-style-type: none">• Was machen die Teilnehmenden?• Welche Fragen werden gestellt?• Worauf musst du achten?
<i>C1: Connections</i> 5' 	 10' <i>C2: Concepts</i>
<i>C3: Concrete Practice</i> 10' 	 5' <i>C4: Conclusions</i>
Bezeichnung der Aktivität Beschreibung und Ablauf der Aktivität <ul style="list-style-type: none">• Was machen die Teilnehmenden?• Welche Fragen werden gestellt?• Worauf musst du achten?	Bezeichnung der Aktivität Beschreibung und Ablauf der Aktivität <ul style="list-style-type: none">• Was machen die Teilnehmenden?• Welche Fragen werden gestellt?• Worauf musst du achten?

Abbildung 3-3: Template für das Training from the Back of the Room

Beispiele für Aktivitäten

Für die *Connections*-Phase setzen wir gern unterschiedlichste Aktivitäten ein. Hier kommen oft die klassischen Opener zum Einsatz, wenn wir die Teilnehmenden erst mal miteinander bekannt machen möchten. Auch typische Ice-Breaker-Aktivitäten sind hier sehr nützlich. Diese erste Phase darf gleich inhaltlich werden, indem wir die Menschen fragen, welche Lernziele sie in diesem Training bzw. in diesem Modul erreichen möchten. Der Austausch von Mythen und Fakten gehört genauso dazu wie das Sammeln von Objekten oder Informationen aus dem eigenen Arbeitsumfeld, die etwas mit dem Thema des

Trainings zu tun haben. Eine schöne Übung dazu ist es auch, in dieser Phase all das aufschreiben zu lassen, was die Teilnehmenden über das Thema zu wissen glauben. So kannst du in der *Conclusions*-Phase später darauf zurückkommen.

Connections

Folgende Spiele aus diesem Buch sind für die *Connections*-Phase geeignet, wenn du bereits inhaltliche Verbindungen herstellen möchtest:

- Sortieren und Durchzählen (Seite 79)
- Erfahrungsecken (Seite 84)
- Kennenlern-Bingo (Seite 87)
- Schnitzeljagd (Seite 137)
- Walk & Talk (Seite 138)

Ansonsten verweisen wir auf das TBR-Buch von Sharon für weitere Ideen dazu, wie du die Teilnehmenden gleich zu Beginn mit dem kommenden Thema vertraut machen kannst.

Concepts und Concrete Practice

Die meisten Spiele und Simulationen aus diesem Buch bieten sich an, um sowohl Konzepte zu vermitteln als auch sehr konkret zu üben. Daher kannst du aus dem gesamten Vorrat der Kapitel 8 bis Kapitel 11 (»Vermittlung von Prinzipien«, »Simulationen«, »Social Dynamics und Kommunikation« sowie »Technical Skills – t3ch skillz 4 n3rds«) schöpfen. Hier vermischen sich Konzepte und aktive Praktiken, und es bleibt dir überlassen, wie du die einzelnen Aspekte dieser Spiele und Simulationen in dein TBR-Design integrierst.

Conclusions

Für die Schlussfolgerungen unter den Teilnehmenden bieten sich vor allem die Übungen aus dem Kapitel 7, »Closing«, an. Auch eine »Schnitzeljagd« (Seite 137) oder ein »Walk & Talk« (Seite 138) können genutzt werden. Und – wie schon erwähnt – gerne noch einmal die Rückkehr zu dem, was die Teilnehmenden ursprünglich zu dem Thema gesagt und welche Annahmen sie mitgebracht hatten. Das erleben wir oft als einen Lernverstärker.

Auch hier empfehlen wir einen Blick in Sharons TBR-Buch für weitere Inspirationen zu dieser abschließenden Phase.

Spielauswahl je nach äußerem Rahmen

Nicht alle Spiele und Simulationen sind für alle Gegebenheiten sinnvoll. Für die folgenden Arten von Besprechungen, Zeremonien, Workshops und Trainings solltest du unterschiedliche Kategorien von Spielen in Betracht ziehen.

Kurzes Meeting, Reporting, Daily

Hier hast du in der Regel keine Zeit und praktisch keinen Nutzen von einem Spiel. Manchmal ist ein kurzes Opening sinnvoll. Lass dich von deiner Intuition leiten. (»Und vertraue nicht deinen Augen, sie können dich täuschen.« [KENOBI])

In der täglichen Teamarbeit

Kein Team wird auf Dauer Spaß daran haben, jede Woche eine vertrauensbildende Maßnahme über sich ergehen zu lassen. In der täglichen Arbeit mit »deinem« Team kannst du aber natürlich immer mal wieder einen kurzen Opener einbauen. Anlassloses Spielen ist vielen Teams schnell unangenehm und daher einer Intention abträglich. Erspürst du gerade eine negative Grundstimmung, kann natürlich eine kurze Ablenkung oder das Hinführen zum Positiven genau der Funke sein, der die anschließende Diskussion für alle wertvoll macht. Aber bitte nerv die Leute nicht über Gebühr, nur weil du selbst Spaß an Spielen hast.

Vielleicht stellst du fest, dass dem Team bzw. den Teilnehmenden einer Runde grundlegendes Wissen oder das Verständnis dafür fehlt, eine Entscheidung treffen zu können. In diesem Fall vergewissere dich, dass ein Einschub in Form eines Spiels, das spontan die Agenda umwirft, für alle in Ordnung ist. Hier kannst du dann Prinzipien vermitteln oder eine konkrete Praktik simulieren, um der Gruppe in einer festgefahrenen Situation direkt weiterzuhelfen.

Manchmal passt eine Simulation oder ein agiles Spiel jedoch nicht in den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen, in dem du dich mit deinem Team gerade befindest. Dann besteht die beste Maßnahme darin, mit deinem Team einen konkreten Termin für einen Workshop oder ein Training zu verabreden.

Workshops und Trainings

Mit den Spielen in diesem Buch kannst du von halbtägigen Workshops zu einer bestimmten Praktik bis hin zu mehrtägigen Trainings alles abdecken. Die grundlegenden Strukturen von *Opener*, *Gruppenbildung*, *Energizer* und *Closing*

lassen sich inhaltlich nach Bedarf mit den Themenbereichen *Prinzipien*, *Praktiken*, *Kommunikation* und *Technical Skills* auffüllen. Wenn du die Teilnehmenden auch abends noch greifbar hast, biete ihnen doch einfach mal ein Spiel aus der spaßigen *Teambuilding*-Kategorie an. Das schweißt zusammen und lockert die Atmosphäre für den nächsten Tag ungemein auf.

Lieber kein Spiel

Wann sind Spiele doch eher unpassend? In welchen Situationen ist es besser, auf ein (weiteres) Spiel zu verzichten?

Wenn die Leute tatsächlich gar nicht spielen wollen

Zwinge die Gruppe oder das Team niemals dazu, etwas zu tun, bei dem sie ganz klar und deutlich signalisieren, dass sie es nicht wollen. Du würdest damit das Vertrauensverhältnis zwischen den Leuten und dir in deiner Rolle als Moderatorin oder Coach kaputt machen. Identifiziere lieber die zugrunde liegende Ursache und finde Maßnahmen, an dieser Ursache mit dem Team zu arbeiten.

Wenn die Kacke so richtig am Dampfen ist

Das Live-System steht seit heute Nacht, und 12 Millionen Euro Umsatz sind bereits flöten gegangen. Du möchtest wirklich ein Spiel mit denjenigen spielen, die das Problem beheben können? Im besten Fall lachen dich die Leute nur aus, im schlimmsten Fall feuern sie dich wegen maximaler Ignoranz.

Wenn die Firmenkultur es nicht hergibt

Das kann natürlich immer ganz leicht als Totschlagargument genutzt werden. Die Firmenkultur ist schließlich immer schuld, weil sie jedwede Strategie ja bekanntermaßen als Frühstückssnack wegmampft. Blöd, das mit der Kultur. Da die Kultur im Regelfall durch die Führungspersönlichkeiten von oben her kaskadiert geprägt wird, musst du dort auch einen Ansatzpunkt finden. Schau dich in der Führungsriege um und finde dir gegenüber offene Entscheider. Arbeite mit ihnen mit dem Ziel, moderne und agile Führungsprinzipien spielerisch zu vermitteln. Wozu diese Vorgehensweise? Wenn wir weiter unten in der Hierarchie wahrnehmen, dass »die da oben« spielerisch an Dinge herangehen, dann ist das hier bei uns offensichtlich okay, so etwas zu tun. Ganz nach dem Motto »Tu Gutes und rede darüber« muss die frohe Botschaft einer schon leicht veränderten Kultur in die restliche Organisation getragen werden. Du merkst, wir sind bereits mitten im großen Veränderungsmanagement

gelandet. Nur so als Tipp, falls du es nicht wusstest: In der Rolle als Scrum Master hast du auch die Verantwortung, als »Change Agent« der ganzen Organisation bei ihrer notwendigen Veränderung zu helfen. Aber das ist ein etwas längeres Thema für ein anderes Buch ...

Wenn die vorherige moderierende Person es mit Spielen übertrieben hat

Es passiert hin und wieder, dass du in eine Organisation und in Teams kommst, die eine gewisse Agile Games Mania hinter sich haben. Das deutet bereits auf fehlende Achtsamkeit und Empathie der bislang verantwortlichen Person hin. Leider gehört zu diesem Muster auch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass die Mehrzahl aller spielerischen Versuche keinen nachhaltigen Effekt verbuchen konnte. Die Betroffenen sind dann schlichtweg überreizt. Sie sind genervt von nutzloser Zeitvergeudung und haben kein Interesse mehr an weiteren agilen Spielen. Hier hilft nur, mit einer ganz klaren Zielsetzung deinerseits die richtigen Spiele auszuwählen und diese sehr behutsam zu platzieren. Im Zweifelsfall »tarnst« du sie als Workshop-Aktivitäten und nimmst das Wort »Spiel« gar nicht in den Mund.

Wenn du ein ganz bestimmtes Thema erklären sollst

Ein Teammitglied oder das Team äußert konkret den Wunsch: »Sag mal, wie funktioniert eigentlich XY?« Dann mach den Erklärbar und gib dein Wissen über das Thema zum Besten. Leite über in einen Frage-Antwort-Dialog oder eine Gruppendiskussion. Wenn du zu dem Thema ein Spiel oder eine Simulation in deinem Werkzeugkoffer hast, frag das Team ganz konkret: »Wenn ihr das Thema mal erleben und mehr erfahren wollt, können wir dazu gern einen kleinen Workshop machen. Sollen wir das für den nächsten Sprint einplanen?«

Wenn du keine Ahnung hast

Manchmal merken wir zum Glück noch rechtzeitig, dass wir zu einem Thema noch überhaupt keinen richtigen Plan haben. Wir hatten uns maßlos überschätzt und waren mittendrin im Dunning-Kruger-Effekt der Selbstüberschätzung. (Der Dunning-Kruger-Effekt ist die kognitive Verzerrung, bei der Menschen mit geringen Fähigkeiten bei einer Aufgabe ihre Fähigkeiten überschätzen [KRUGER].) Reflektiere deine tatsächliche Kompetenz bei Themen, die fachlich in die Tiefe gehen. Stell anhand der Debriefing-Fragen eines Spiels aus diesem Buch sicher, dass du diese Fragen in vollem Umfang richtig verstehst und Rückfragen beantworten kannst. Dies soll dich nicht entmutigen, im Gegenteil. Empirisches Lernen ist essenziell. Einfach mal machen und Spiele

moderieren. Achte nur für dich selbst darauf, dass du ein sicheres Umfeld hast, das dir Fehler verzeiht. Und lerne aus jeder Moderation für das nächste Mal.

Wann passen Energizer in den Workshop-Ablauf?

Die Notwendigkeit für Energizer sollte von dir immer erspürt werden. Egal ob remote oder vor Ort: Langes Sitzen, Denken und Reden ist anstrengend. Solche Workshops sind Energieräuber. Für die Moderation ist es extrem wichtig, auf ausreichende Pausen zu achten.

Lies die Körpersprache der Teilnehmenden. Siehst du eine Person, der fast die Augen zufallen? Ist die Gruppe müde? Ist die Energie nach einer längeren, zähen Phase durch Detaildiskussionen oder zu viel Theorie gesunken? Befinden wir uns alle im Suppen-Koma nach dem Mittagessen? Dann ist das der richtige Zeitpunkt für einen kurzen, aktivierenden Energizer.

Sorge für Bewegung. In Remote-Situationen kann das z. B. bedeuten, dass du die gesamte Truppe aufforderst, aufzustehen und die Arme und Beine abwechselnd auszuschütteln. Oder einfach in den Pausen die Kamera anzulassen und den Platz zu verlassen. (Die aktivierte Kamera dient sozusagen als Beweis, dass alle aufgestanden und in Bewegung sind.) Wir sagen hier gern etwas dazu wie: »Geht bitte zumindest kurz nach draußen an die frische Luft.« Man kann das auch etwas subtiler machen mit einer kurzen Übung wie z. B. der Online-*Schnitzeljagd* (siehe Seite 137).

In Präsenzworkshops ist unser Lieblingsenergizer *Happy Salmon* (siehe Seite 123). Völlig sinnfrei, aber extrem Spaßig und energiereich. Das *Boss-Worker-Game* (siehe Seite 158) ist hierfür ebenfalls großartig. Wir haben auch schon einfach die Sitzordnung ändern lassen: »Könnt ihr bitte mal alle kurz die Tische und Stühle zur Seite räumen bzw. neu anordnen?« Allein das sorgt praktisch für Bewegung für alle.¹

Aber Achtung: Hier solltest du immer auf die Zielgruppe achten. Wilde Spiele mit Anfassen bedürfen des Einverständnisses der Teilnehmenden und passen nicht in jeden Firmenkontext. Hast du eine Gruppe vor dir, die Spielen generell skeptisch gegenübersteht, ist eine Runde *Happy Salmon* eventuell kontraproduktiv. Überlege in einer solchen Situation, ob du z. B. eine Aktivität mit Bewegung ohne konkreten Spielablauf einbauen kannst.

Und mal ehrlich: lieber fünf Minuten sinnlos bewegt als eine Stunde Workshop, ohne dass irgendjemand konzentriert bei der Sache ist.

Für einen krassen Augenöffner hierzu hat für uns beide Joseph Pelrine gesorgt, als er uns von der »Israeli Parole Study« [DANZIGER] erzählte. Bei der Studie hat man versucht, die Gründe für das Erteilen von Bewährungsstrafen versus Strafen, die nicht zur Bewährung ausgesetzt wurden, wissenschaftlich auszuwerten. Vereinfacht gesagt: Liegt es am Vergehen selbst? Hängt es mit den Vorstrafen zusammen? Also an objektiven Fakten? Wenn nein, womit sonst? Entgegen der allgemeinen Erwartung zeigten die Wissenschaftler, dass eine deutliche Korrelation zum Blutzuckerspiegel des Richters besteht. Der letzte Kandidat vor dem Essen hatte praktisch keine Chance auf Bewährung. Danziger und Lavev schreiben in ihrer Zusammenfassung: »Wir zeichnen die beiden täglichen Essenspausen der Richter auf, was dazu führt, dass die Beratungen des Tages in drei verschiedene »Entscheidungssitzungen« unterteilt werden. Wir stellen fest, dass der Prozentsatz der positiven Urteile innerhalb jeder Entscheidungssitzung allmählich von 65 % auf fast null sinkt und nach einer Pause abrupt auf 65 % ansteigt.« Abbildung 3-4 zeigt deutlich, dass die Urteile direkt nach einer richterlichen Pause deutlich positiver ausfallen.

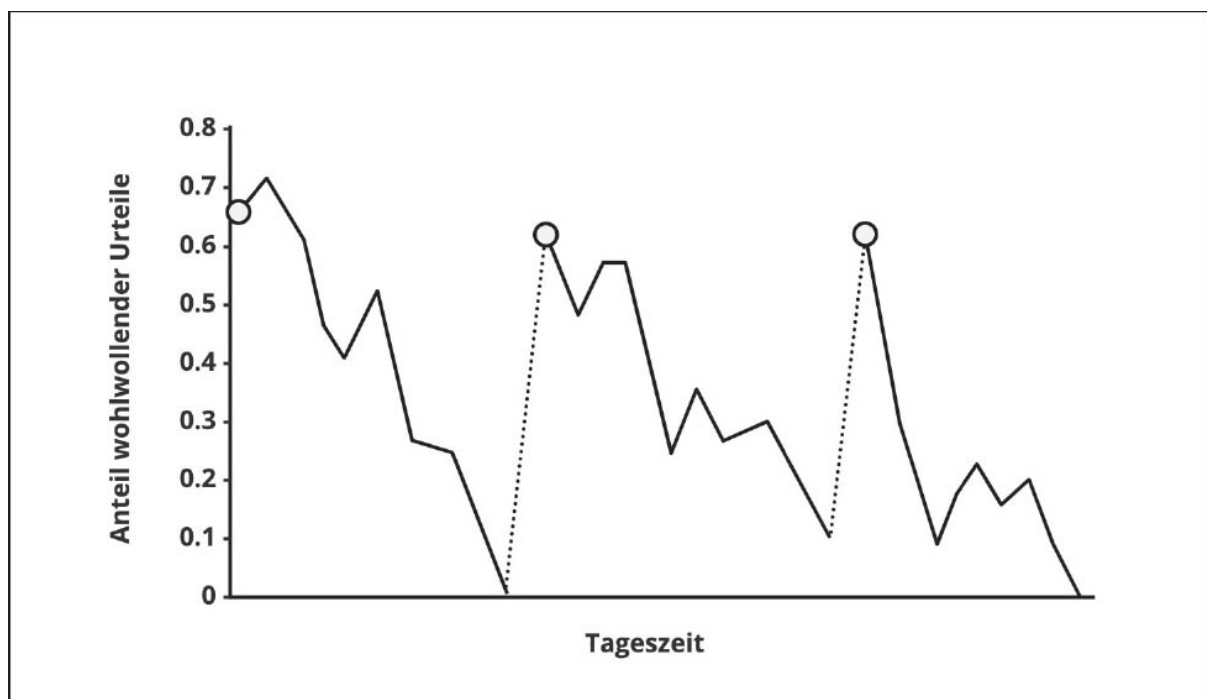


Abbildung 3-4: Verlauf der positiven Urteile im Tagesablauf. Direkt nach einer Pause der Richter fallen die Urteile am wohlwollendsten aus.

Dies wäre also für deine Workshops und Trainings – und genauso auch für die operative Arbeit eines Teams – die wissenschaftlich bewiesene Notwendigkeit, regelmäßig Pausen einzulegen. Vor allen Dingen sollte auf gute Verpflegung geachtet und das Energieniveau aller Beteiligten immer wieder angehoben werden. Und ja, wir wissen, dass Gummibärchen nicht gesund sind. Aber sie sind

ein unschätzbare Werkzeug in Workshops. Du darfst auch gerne noch Früchte und Nüsse danebenstellen.

Der Game-Facilitation-Koffer

Was solltest du immer dabeihaben? Und was packt du nur ein, wenn du es wirklich konkret einsetzen willst, weil besser gut geplant gespielt werden sollte? Diese Fragen sind gar nicht so leicht zu beantworten. Es kommt sehr auf deine Rolle an und wie dein typischer Arbeitstag aussieht.

Arbeitest du z. B. als Scrum Master oder Führungspersönlichkeit sehr eng mit einem Team zusammen, steht dir normalerweise (oder auch hoffentlich) ein Teambereich zur Verfügung, in dem alle benötigten Materialien und Spiele für die entsprechende Moderation gelagert werden können. Du kannst dir also ad hoc schnell alles greifen, wenn der Bedarf entsteht.

Bist du z. B. als Agile Coach oder Trainerin viel unterwegs und triffst täglich auf neue Teams und Organisationen, ist es praktisch unmöglich, auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Überlege dir daher vorher, welche Spiele auf dich zukommen, und packe deinen Koffer entsprechend.

Das Gleiche gilt für Besuche agiler Konferenzen und Unkonferenzen. Schau in deinen Fundus und entscheide, was du mitnehmen möchtest, um vielleicht die eine oder andere Session zu einem Spiel durchzuführen, das du selbst noch nicht gut kennst. Auf Agile-Coach-Camps und Veranstaltungen wie der Play4Agile hast du dafür sowohl die passende Gelegenheit als auch das richtige Publikum. Nimm mit, was dich interessiert und was du anderen gern weitergeben möchtest.

Was wir grundsätzlich in einem kleinen agilen Spielekoffer für sinnvoll erachten:

Allgemeines Material

- Haftnotizen (kleine, mittlere, große)
- diverse Marker in verschiedenen Farben
- Malkreide in verschiedenen Farben
- ein Päckchen Taschentücher
- ein Packen DIN-A4-Papier (Druckerpapier)
- Stoppuhr, Timer (wir benutzen gern das Produkt *TimeTimer*, das du unter diesem Namen im Fachhandel findest)

- Lautsprecher für die Musikwiedergabe
- Laptop für Präsentationen über Beamer
- Klebeband
- Paketschnur
- fünf bis zehn Scheren
- Maßband oder Zollstock
- Klebeetiketten für Namensschilder

Material für bestimmte Spiele

- 30 Kennenlern-Bingobogen
- ein oder mehrere Sets von *Black Stories*
- ein Spiel *Dobble*
- zwei bis drei Spiele *Happy Salmon*
- eine Kiste mit Jonglierbällen
- einen Sack mit Jongliertüchern
- 50 gleiche Münzen
- 50 Münzen mit unterschiedlichen Werten
- eine Packung Marshmallows
- eine Packung Spaghetti
- Spielgeld für *Business Value Poker*
- ein Sack mit Tischtennisbällen
- ein großer Sack LEGO®-Steine
- zehn Kanban-Pizza-Ofen-Ausdrucke
- zehn Kanban-Pizza-Bestellkarten-Ausdrucke
- 20 bis 30 Softbälle
- fünf *Summer Meadows*-Ausdrucke, jeweils für Vision und Detailanforderungen
- Spielgeld für *Snowflakes*
- City-Builders-Epics-Ausdrucke
- eine Ausgabe von *ScrumTale*

- mehrere Zollstöcke
- fünf *Fearless Journey*-Ausdrucke
- Rhetoric*, das Spiel oder die App
- SIN Obelisk*-Ausdrucke
- ein oder mehrere Team-3-Spiele
- fünf *Coop-Maze*-Ausdrucke
- ein Jenga-Spiel
- mehrere Dutzend Würfel
- zwei oder mehr Kartenspiele *The Mind*
- Die Werwölfe von Düsterwald* als Spiel, gegebenenfalls plus Erweiterungssets
- Schachtel
- fünf Bombenanleitungen-Ausdrucke für *Keep Talking and Nobody Explodes*
- Cards Against Agility*-Ausdrucke
- ein Spiel *Spyfall* (deutsch *Agent Undercover*)
- alle erwähnten Bücher für den Büchertisch

Du siehst, der Inhalt benötigt bald einen Schiffscontainer, falls du tatsächlich alles mitnehmen wolltest. Langer Rede kurzer Sinn: Überlege dir, was du häufig im Einsatz hast, und stell dir deinen persönlichen Spielekoffer zusammen.

Eine dringende Empfehlung möchten wir dir noch mitgeben: Spare nie beim Material!

Billige Haftnotizzettel kosten dich Nerven, wenn sie nicht richtig kleben und ständig runterfallen. Das wirkt von peinlich bis unprofessionell – und es stört auf jeden Fall den Fluss deiner Moderation und die des Spiels. Dies ist keine bezahlte Schleichwerbung, sondern unsere Überzeugung: Klebezettel der bekanntesten und verbreitetsten Marke, die den Zusatz »Super Sticky« haben, funktionieren immer.

Genauso ist es mit den Stiften. Lege dir einen Vorrat an guten Markern zu. Wir bevorzugen Neuland und Sharpie, damit schreibt und malt es sich wunderbar. Und das Beste daran: Sie quietschen nicht beim Schreiben. Finde für dich gern heraus, welche Spitzenform dir am besten passt.

Der leidgeprüfte Workshop-Moderator – Geschichten von der Straße

In unserem Job ist es uns beiden schon öfter passiert, dass trotz sorgfältiger Planung Dinge nicht da waren oder nicht funktioniert haben. Selbst wenn man im Tagungshotel Flipcharts und Stifte gebucht (und extra bezahlt hat), heißt das noch lange nicht, dass damit auch etwas anzufangen ist. Die Flipcharts sind eventuell bereits vollgeschrieben, die Stifte mangels Verschlusskappe ausgetrocknet, und im Veranstaltungsbüro ist niemand mehr zu erreichen. Glaubst du nicht? Wir können da Geschichten erzählen ...

Was dir hier wirklich nur hilft, ist quasi der Facilitation-Koffer de luxe. So etwas haben wir auch. Darin finden sich:

- genügend Sticky Notes (in verschiedenen Größen und Farben) für einen Workshop mit 200 Teilnehmern
- viele Stifte (in unserem Fall ca. 50 schwarze Neulands plus ein paar farbige)
- zwei Funkmikrofone zum Anstecken (eins für die Moderation, eins für Fragen aus dem Publikum)
- ein großer Bluetooth-Lautsprecher (mit Betonung auf groß – denkt an einen Ballsaal)
- ein Bluetooth-Konferenztelefon
- ein kleiner Beamer
- eine Dokumentenkamera (macht aus dem Beamer quasi einen Overhead-Projektor)
- eine Rolle Flipchartpapier
- eine Rolle Magic-Chart-Flipchartfolie (falls die Flipchartständer fehlen)
- ein (geladener!) Bluetooth-Presenter
- Ersatzbatterien

Klingt komisch? Wir haben das alles schon einsetzen können/müssen. Wenn du uns fragst, gilt der alte Spruch aus dem Film Alarmstufe Rot 2 (okay, okay, es ist ein Zitat von Louis Pasteur): »Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist.«



Abbildung 3-5: Dokumentenkamera im Einsatz (Quelle [IPEVO])

Das Toolkit für die Onlinemoderation

Es ist gar nicht so leicht, spezifische Onlinetools zu benennen, die ein Jahr nach Erscheinen dieses Buchs noch existieren werden. Anfang dieses Jahrtausends hätten wir vermutlich auf ICQ und Second Life als wundervolle und innovative Onlinetools verwiesen. Kurze Zeit später krähte kein Hahn mehr danach. Innovationen verschwinden genauso schnell wieder aus dem Bewusstsein der Menschen, wie sie erschienen sind. Letztes Jahr (2021) hätten wir vielleicht auf Hypes wie Clubhouse verwiesen. Und wer 2022 den eigenen Content immer noch nicht auf TikTok veröffentlicht, muss halt mal im nächsten Jahr schauen, was gerade so im Trend ist. Ob all diese Tools zukünftig überhaupt noch genutzt werden, kann niemand mit Gewissheit sagen. Wir empfehlen in diesem Abschnitt also keine konkreten Tools, sondern vielmehr Toolklassen, die sich für agile Spiele und Simulationen bewährt haben. Dabei beschreiben wir vor allem, auf was es in den einzelnen Toolklassen ankommt und welche Features für uns wichtig und wertvoll sind.

Notwendige Ausstattung

Virtuelles Whiteboard

- Achte darauf, dass die Teilnehmenden leicht auf das Board zugreifen können. Die Bedienung sollte so intuitiv wie möglich gestaltet sein.
- Du musst die erstellten Inhalte einfach als PDF abspeichern und oder in andere Formate exportieren können. Für die Nachbereitung von Trainings und Workshops ist dies unerlässlich.
- Auswahl an möglichen Tools: Miro, Mural, Conceptboard, Jamboard. Selbst mit Groupware-Tools wie PowerPoint in Microsoft 365 oder Google Docs lassen sich in Firmen mit restriktiver IT-Security brauchbare Ergebnisse erzielen.

Video-Conferencing

- Der Fokus beim Video-Conferencing liegt auf den Teilnehmenden. Sorge dafür, dass eine offene Kommunikationskultur herrscht. Die Kameras sollten immer eingeschaltet sein, um eine maximale Bandbreite an Kommunikation auch über die Körpersprache zu ermöglichen.
- Ein notwendiges Feature für alle Workshops und viele Spiele ist, Breakout-Räume zu erstellen. Breakout-Räume bieten dir eine einfache Möglichkeit, kleinere Gruppen im Onlinemeeting in eigenen Kanälen kommunizieren und zusammenarbeiten zu lassen. Dort, wo sich in der echten Welt die Gruppen einfach im Raum zusammenstellen, nutzen wir online Breakout-Räume. Idealerweise können die Teilnehmenden selbst zwischen den Breakout-Räumen hin und her wechseln. Wir möchten damit die Freiheit abbilden, die wir in der realen Welt mit unseren Füßen auch haben.
- Auswahl möglicher Tools: Zoom, Microsoft Teams, BigBlueButton, Cisco Web-Ex, Google Meet/Hangout, Circuit, Skype, Polycom, Facetime und viele weitere mehr.
- Auf ein besonders schönes Tool möchten wir an dieser Stelle hinweisen, das von unseren langjährigen Kollegen Kai-Uwe Rupp und Thomas Krause ins Leben gerufen wurde: thing.online – damit bekommst du eine so natürliche Umgebung für virtuelle Workshops, dass es sich schon wie »in echt« anfühlt [THING].
- Noch ein kleiner Tipp: Wenn das einzig verfügbare Tool leider mal so gar keine Breakout-Räume anbietet, kannst du dir eventuell damit behelfen, mehrere Onlinesitzungen parallel zu betreiben und die Links dazu z. B. auf

einem Online-Whiteboard zu sammeln. Und wer das Pech hat, bei einem Großkonzern auf eingeschränkten Rechten zu arbeiten, muss das eventuell auch heute nach Jahren der Pandemie manchmal noch so machen.

Online-Polls

- Einige der oben genannten virtuellen Whiteboards bringen bereits die Möglichkeit mit, Abstimmungen laufen zu lassen.
- Wenn du für eine Session gerade kein Whiteboard nutzt und eher Informationen präsentierst, kannst du interaktive Elemente mit Online-Polls einbringen.
- Auswahl möglicher Tools: Mentimeter, AhaSlides, VOXR, Participoll, Slido, Poll Everywhere.

Professionelle Technik

- Du benötigst vor allem ein hochwertiges Audio-Set-up. Dazu gehört ein gutes Mikrofon, eventuell ein Kopfhörer oder ein Headset. All dies sollte qualitativ mindestens aus der oberen Mittelklasse stammen. Du musst für deine Teilnehmenden klar und verständlich hörbar sein. Achte darauf, dass du kabelgebundene Systeme nutzt. Es ist schon zu oft passiert, dass der Akku von kabellosen Headsets mitten im Workshop leer war und die große Suche nach dem Ersatzkopfhörer losging, »der hier eigentlich irgendwo im Schrank sein müsste«.
- In Workshops und Trainings musst du oft auf das Whiteboard für die Teilnehmenden zugreifen und gleichzeitig von deinem Master-Board Elemente kopieren. Dazu kommen noch Fenster für den Videochat, deine Workshop-Agenda und vielleicht noch ein weiterer Textchat für die Teilnehmenden. Mit anderen Worten: Du benötigst jede Menge Bildschirmfläche, um all diese Dinge schnell im Blick zu haben. Wir empfehlen ganz klar einen Zweitbildschirm mit mindestens 4K. Natürlich schaffst du das alles auch auf einem kleinen Notebook-Bildschirm. Wollen kann das aber niemand!
- Damit deine Teilnehmenden auch deine Schönheit in aller Pracht bewundern können, hilft eine gute Webcam mit mindestens HD-Auflösung. Hier stehen wir jedoch tatsächlich auf dem Standpunkt, dass Inhalt und deine Kompetenz weitaus wichtiger sind als ein perfektes Bild. Eine gewöhnliche eingebaute Laptop-Kamera reicht zwar aus, wenn du es jedoch professioneller gestalten möchtest, besorge dir eine gute Kamera.

Eine vernünftige Alternative liegt möglicherweise irgendwo bei dir im Schrank: Ältere Digitalkameras werden heute aufgrund der hohen Qualität der Smartphone-Kameras kaum noch genutzt und vergammeln gern in der Schublade. Sie sind jedoch fast schon ideal, um sie, mit einem Tischstativ ausgestattet, als professionelle Onlinekamera einzusetzen.

Nice-to-have

Ein Greenscreen hinter dir ist sehr nützlich für professionelle Videohintergründe, aber es ist nicht absolut notwendig, dass du dir einen zulegst. Kleiner Tipp am Rande: Es muss ja nicht die Ausrüstung eines Profifotografen sein. Eine Teleskopstange, ein paar Klemmen aus dem Baumarkt und vier laufende Meter grüner Stoff bringen dich eventuell schon sehr weit.

Wenn du dir in der guten alten Zeit angewöhnt hast, viel mit Stiften auf Flipcharts zu visualisieren, könnte eine Dokumentenkamera genau das Richtige für dich sein (siehe Abbildung 3-5 auf Seite 55). Mit einer Dokumentenkamera kannst du einfach drauflosmalen und das Bild deinen Teilnehmenden in Echtzeit zeigen. Ob du mit Markern auf Haftnotizzettel malst oder mit einem Bleistift in ein Notizbuch, bleibt völlig dir überlassen. Das ist das Schöne mit einer Dokumentenkamera: Du arbeitest mit dem Material, das du einsetzen möchtest, und filmst dabei für die Teilnehmenden einfach, was du tust.

Bei einigen Spielen und Aktivitäten arbeiten die Teilnehmenden gemeinsam an einem Dokument. Dafür benötigst du Zugang zu einer Groupware wie Google Workspace oder Microsoft 365. Mit diesen Werkzeugen können deine Teilnehmer gleichzeitig und für alle sichtbar an einem Dokument arbeiten und Inhalte erstellen.

Die ganz Wissbegierigen und die Leseratten unter deinen Leuten freuen sich immer, wenn du sie mit PDFs bzw. Links auf wichtige Bücher, Artikel, Blogs usw. versorgen kannst. Online kannst du damit einen virtuellen Büchertisch aufbauen.

Material für bestimmte Spiele

Für einige Spiele und Simulationen in diesem Buch kannst du wiederbenutzbare Vorlagen verwenden. So bist du in der Lage, in kürzester Zeit eine Spielesession ins Leben zu rufen. Abbildung 3-6 zeigt einen Teil der Vorlagen, die wir immer wieder gern benutzen.

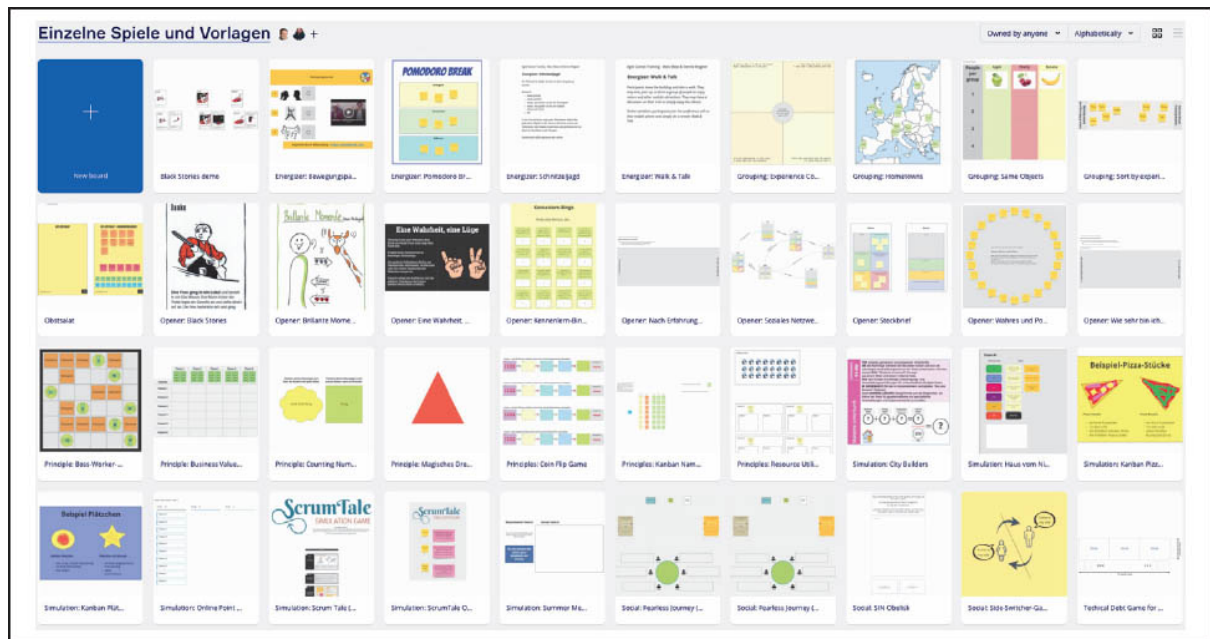


Abbildung 3-6: Auszug aus unseren Miro-Vorlagen für Spiele und Simulationen

Auf der Webseite zu den Onlinespielen des Buchs (<https://agilecoach.de/agile-spiele-online>) findest du viele Templates für Miro, unserem bevorzugten Online-Whiteboard. Wenn du ein anderes virtuelles Whiteboard einsetzt und dafür Vorlagen suchst, wirst du in der agilen Community mit Sicherheit fündig werden. Oder du erstellst eigene Vorlagen, die du auch gern mit der agilen Community teilen kannst.

Offlinematerial für Onlinesessions

Nutze auch vorhandenes Material aus der realen Offlinewelt für deine Onlinesessions. Kartenspiele sind hierfür bestens geeignet. Schau dir dafür beispielsweise die Spiele ELMO², die von Sherlock Holmes inspirierte Sammlung »The Challenge Trilogy«³, Dobble (siehe Seite 116) oder Black Stories (siehe Seite 104) genauer an.

Tools ohne Ende

Wie am Anfang dieses Abschnitts bereits erwähnt, kommen immer wieder neue Tools auf, manche Sachen verschwinden dagegen, und es gibt ein paar Evergreens, die immer noch genutzt werden.

Auf der Seite »Collaboration Superpowers« von Lisette Sutherland [SUTHERLAND] findest du eine schier endlose Liste von Werkzeugen für die

Remote-Arbeit. Schau dich dort einmal um und finde Inspiration und Alternativen zu bestehenden Tools.

Vorbereitung vs. Spontanität

Ein agiles Spiel will immer gewissenhaft vorbereitet sein! Gerade bei länger dauernden Spielen willst du den Teilnehmenden ein angenehmes, professionelles Erlebnis bieten. Alle benötigten Materialien liegen bereit, du kennst den Ablauf und hast gegebenenfalls Moderationskärtchen, die dich durch die Moderation führen. Und dabei unterscheiden sich Offline- und Onlinespiele überhaupt nicht. In beiden Welten willst du jederzeit alles griffbereit haben, um die geplante Aktivität durchzuführen.

Es wirkt sehr unprofessionell, wenn du mitten in der Moderation fragen musst: »Weiß jemand, wo wir gerade noch schnell fünf Scheren herbekommen?« Oder: »Jetzt bräuchten wir noch einen Tisch, damit wir weitermachen können.« Auch schön: »Wartet mal, ich mach uns schnell ein Google Doc auf.« Und ein paar Minuten später: »Ich weiß jetzt auch nicht, warum ihr darauf nicht zugreifen könnt, eigentlich sollte es funktionieren.« Solche Situationen kosten nicht nur unnötig Zeit, sondern nerven deine wartende Gruppe auch ganz gewaltig.

Kurzum: Du achtest darauf, dass an alles gedacht ist, damit das Spiel ohne Unterbrechungen leicht durchlaufen kann.

Wir wissen natürlich ganz genau, dass eine wochenlang vorbereitete und in allen Details durchdachte Workshop-Agenda normalerweise keine fünf Minuten überlebt. Das haben sie schließlich mit Projektplänen gemeinsam, und deswegen beschäftigen wir uns seit dem Ende des letzten Jahrtausends mit leichtgewichtigen Methoden. Auch bei Workshops haben wir es mit »Dynamic Systems« [STAPLETON] zu tun, bei einer Workshop-Agenda mit »Adaptive Software Development« [HIGHSMITH], und auf unsere Workshop-Teilnehmer benötigen wir einen »Crystal Clear«-Blick [COCKBURN]. (Meine Güte, was ein übertriebener Angebersatz, da hätte ja wohl noch mindestens eine Handvoll weiterer Referenzen auf Agile-Manifesto-Autoren reingepasst. Na ja. Ein anderes Mal.)

Wenn also unsere Workshop-Agenda wie jedes andere Projekt scheitert, wissen wir wenigstens, dass wir genau darauf vorbereitet sein dürfen, überrascht zu werden. Irgendetwas kann immer anders verlaufen, als ursprünglich geplant. Das beginnt schon mit den menschlichen Kleinigkeiten. Teilnehmende stehen im Stau und kommen verspätet, jemand ist plötzlich erkrankt und bleibt fern. Ein Teilnehmer muss unerwartet sein Kind abholen und fällt für den restlichen

Workshop aus. Genauso gut kann es passieren, dass deine Teilnehmenden ganz andere Sorgen umtreiben. Das vorbereitete Workshop-Thema musste einem akuten Problem weichen, das jetzt erst mal bearbeitet werden muss.

In solchen Situationen zeigt sich deine Professionalität. Sei stets in der Lage, sofort auf solche Veränderungen zu reagieren und deinen Workshop so zu verändern, dass für die Teilnehmenden der maximale Nutzen entsteht. (Kleine Hausaufgabe für dich: Wie viele und welche Werte und Prinzipien des Agilen Manifests finden sich in dem letzten Satz wieder?) Halte also immer den Nutzen bzw. die Learning Objectives für die Teilnehmenden im Fokus!

Dies bedeutet für dich auch, deinen Facilitation-Koffer so zu füllen, dass du vom geplanten Verlauf abweichen und deinen Workshop mit ungeplanten Spielen und Simulationen anreichern kannst. Konkrete Tipps für Spiele oder Herangehensweisen können wir dir leider nicht bieten. Schließlich musst du jede Abweichung vom geplanten Workshop situativ beurteilen und etwas finden, das dann gut funktioniert.

Onlineworkshops haben durch die ganze vernetzte Technik noch mal ganz eigene Aspekte, die gut vorbereitet sein wollen. Mehr dazu findest du im Abschnitt »Aufgemerkt! – Jetzt geht’s online!« auf Seite 62.

Generell gilt: Sei nicht enttäuscht, wenn es nicht so läuft wie geplant. Das wird eh passieren. Je besser du solche Situationen handhabst, desto mehr Respekt werden alle Beteiligten vor dir haben. Spielen wir halt ein anderes Mal.

Peinlich oder plump – »Ich passe!«

Es kann für manche Personen sehr unangenehm sein, an einem in ihren Augen peinlichen Spiel mitzuwirken. Gib deinen Teilnehmenden immer die Freiheit, sich mit einem einfachen »Ich passe!« in die Beobachtungsrolle zurückzuziehen. Dies befreit sie von einer möglichen Scham und bindet sie dennoch aktiv in den Spielablauf ein. In vielen Fällen kann die neutrale Beobachtung durch diese Personen noch einen wertvollen Beitrag im Debriefing des Spiels leisten.

Sollte jemand auch die Beobachtungsrolle ablehnen, stellt das gar kein Problem dar. Lass die Leute einfach passen und gehe davon aus, dass sie selbst am besten wissen, ob und wie sie sich einbringen wollen – oder eben nicht.

Auch solltest du bei allen Spielen mit Körperkontakt oder bei Spielen, bei denen es laut werden könnte, fragen, ob das für alle Teilnehmenden in Ordnung ist. Hier liegen manchmal die Befindlichkeiten so, dass es ebenfalls besser ist, vorher zu fragen, als hinterher zu weinen.

Auf einen weiteren Punkt, den es zu beachten gilt, hat uns unser Kollege und Freund Jordann Gross hingewiesen. Bitte prüfe wenn möglich vorher, ob einzelne Personen aufgrund körperlicher Einschränkungen dein geplantes Spiel auch mitmachen können oder wollen. Natürlich kannst du mit der Gruppe trotzdem spielen. Es ist jedoch besser, eventuelle Einschränkungen vorher zu prüfen. Schön ist es, wenn es dir gelingt, hier durch einen geschickten Kniff die betroffene Person trotzdem einzubinden. Du möchtest, dass alle Teilnehmenden einmal um den Block rennen, hast aber vergessen, dass eine Person mit MS dabei ist? Du möchtest den »Menschlichen Knoten« spielen, aber einer Person fehlt tatsächlich ein Arm? Alles schon vorgekommen. Danke noch mal für die Erinnerung, Jordann!

Und, wie war ich? – Feedback für dich

Du willst auf jeden Fall zu allem, was du tust, immer auch ein ordentliches Feedback haben. Du lebst ja schließlich die agilen Werte und frönst der Kultur steter Reflexion. Sonst bliebe alles beim Alten, und nichts würde besser.

Du benötigst also ein Feedback-System. Im einfachsten Fall baust du dir einen Feedback-Fragebogen, den du am Ende deiner Workshops und Trainings an die Teilnehmenden verteilst. Im echten Leben auf Papier, bei Onlinesessions als Link. Ob du dafür ein Google-Forms-Formular erstellst, eine Mentimeter-Umfrage baust oder irgendein anderes Tool benutzt, bleibt ganz deinen Präferenzen überlassen.

Inhaltlich kannst du alle Fragen stellen, deren Antworten dich weiterbringen und deinen Workshop verbessern. Beispiele:

- Klassischer Net-Promoter-Score: »Auf einer Skala von 0 (nie) bis 10 (immer): Wie wahrscheinlich ist es, dass du diesen Workshop einer anderen Person empfiehlst?«
- »Was konntest du aus diesem Workshop mitnehmen?«
- »Was aus diesem Workshop wirst du zukünftig konkret umsetzen?«
- »Was fehlt diesem Workshop, was würde ihn für zukünftige Teilnehmende noch wertvoller gestalten?«
- »Welche Verbesserungsvorschläge hast du für diesen Workshop?«

Dir fallen bestimmt noch weitere Fragen für konstruktives Feedback ein.

Über die Frage der Anonymität solcher Feedbacks wird eine spannende Debatte geführt. Wir stehen auf dem Standpunkt, dass dies von der jeweiligen Team- und Führungskultur der Beteiligten abhängt. In einer toxischen Kultur, die darauf aus

ist, Fehler und Probleme zu ignorieren oder zu verteufeln, sollte die Anonymität für die Teilnehmenden transparent gewahrt werden.⁴ Transparent gewahrt bedeutet in diesem Zusammenhang, dass du den Teilnehmenden zeigst, was mit ihren Daten geschieht und welche Daten von ihnen du überhaupt zu sehen bekommst. Führe im Zweifelsfall vor der Gruppe ein Beispiel-Feedback im System durch und zeige danach, was davon in welcher Form bei dir ankommt.

Hat deine Gruppe eine gesunde und konstruktive Fehlerkultur mit entsprechendem Vertrauensniveau innerhalb des Teams, sollte die Anonymität keine Rolle spielen und nicht notwendig sein. Im Gegenteil, wenn die Beurteilungen mit Namen versehen sind, gibt es dir die Chance, bei Rückfragen oder zum Ideenaustausch direkt auf die jeweiligen Personen zuzugehen.

Vielleicht noch ein Wort der Warnung: Feedback ergibt Sinn. Wenn es Folgen hat. Wenn du schon nach Meinungen fragst, dann sollte das auch zu Reflexion führen.

Aufgemerkt! – Jetzt geht's online!

Gerade bei Onlineworkshops musst du dich fragen, wie viel du vorbereiten willst, um auf alle Eventualitäten reagieren zu können. Durch den massiven Einsatz von Technik und Tools lauern hier sehr viele potenzielle Risiken für die reibungslose Durchführung deines Workshops.

In diesem Abschnitt betrachten wir nicht nur die Vorbereitung eines Onlineworkshops, sondern geben dir auch noch ein paar Tipps zur Durchführung und Nachbereitung.

Vorbereitung

Grundlegendes Set-up

Prüfe die Lichtverhältnisse und passe sie gegebenenfalls an, damit du gut zu sehen bist. Hier hilft ein künstliches Flächenlicht oder eine Kamera, die bereits eine Beleuchtung mitbringt. Es mag doof sein, am hellen Tag den Rollladen zu schließen und das Licht einzuschalten. Also, wirklich doof. Aber wenn dir dank wechselnder Bewölkung dauernd das eigene Kamerabild oder die Sicht auf den Bildschirm verhagelt wird, ist das auch doof.

Die Akkus aller eingesetzten Geräte müssen geladen sein. Für ganztägige Workshops solltest du überlegen, ob du auf kabelgebundene Alternativen

wechselst. Wenn du erst bei der Meldung »Noch 5 Minuten bis Abschaltung« hektisch anfängst, das Netzteil zu suchen, ist es vorbei mit der Professionalität.

Weißt du, was uns beim grundlegenden Set-up so richtig nervt? Wir kommen zum Kunden in eine Organisation und werden gebeten, einen coolen Workshop oder ein mehrtägiges Training durchzuführen. Und dann heißt es: »Nein, das Tool XY ist bei uns nicht gestattet.« Oder: »Miro geht nicht durch unsere Firewall, und ohne VPN dürfen wir nicht arbeiten.« Oder: »Wir könnten versuchen, Microsoft Whiteboard zu nehmen. Unser Team kann leider keine Breakouts.« Oder: »Mit meinem Rechner zu Hause wäre das gar kein Problem, aber ich darf das nur auf dem Firmen-Laptop machen.«

Diese und ähnliche Hindernisse gehören leider zum Set-up dazu. Es ist nicht nur dein Equipment, das funktionieren muss, sondern auch das der Teilnehmenden. Und da macht dir leider immer wieder die Corporate IT mit ihrer Security und den Richtlinien und Vorgaben einen Strich durch die Rechnung. Alles darf nur im VPN stattfinden, externe Tools sind nicht erlaubt, die Firewalls sind zu restriktiv, die Mitarbeitenden quälen sich mit uralter Hardware, es gibt keine Kameras und nur billigste oder gar keine Headsets. Die Liste kannst du bestimmt mit eigenen Erfahrungen weiterführen.

Nicht nur im Firmenkontext tauchen solche Schwierigkeiten auf. Auch unabhängige Teilnehmende bringen so manche Herausforderung mit. Da wird versucht, mit einem leistungsschwachen Tablet auf dein virtuelles Board zuzugreifen. Manche haben eine uralte, nicht mehr unterstützte Browserversion installiert. Und tatsächlich gibt es immer wieder Menschen, die einfach noch keine Möglichkeit hatten, sich mit aktueller Remote-Technologie vertraut zu machen.

Für dich ist wichtig, die vorhandene Infrastruktur im Vorfeld zu kennen. Dann überlegst du dir Wege und Alternativen, die einen gelingenden Remote-Workshop ermöglichen.

Ein Beispiel, das uns bis heute immer wieder begegnet: Das erlaubte Video-Conferencing-Tool kann keine Breakout-Räume erstellen. Was kannst du tun? Erstelle eine Reihe expliziter Videosessions, in die sich die Leute per Link reinklicken können. Diese Links stellst du auf dem virtuellen Whiteboard an einer Stelle gesammelt zur Verfügung. So können die Teilnehmenden jeweils mit einem Mausklick dahin springen, wo sie gerade sein sollten.

Ach ja, es ist außerdem eine gute Idee, VOR dem Workshop nachzusehen, ob bei deinem Rechner gerade unabdingbare Software-Updates (die selbstverständlich einen Neustart benötigen) anstehen. Frag nicht ...

Backup-System und Komponenten

Wir kennen Kollegen, die sich ein vollständiges Backup-System mit eigener Internetstandleitung aufgebaut haben, um für den Fall gerüstet zu sein, dass das nächstgelegene Rechenzentrum des TK-Providers von einem Meteoriten getroffen wird. Da ist für unseren Geschmack zu viel »Prepping« im Spiel. Ersatzmaus und Ersatzastatur im Schrank, als Alternative zum Standrechner dein Laptop mit allen Zugängen griffbereit, ein Smartphone als möglicher LTE-Hotspot auf dem Tisch – das reicht normalerweise aus.

Vorabsession für den Technik-Check

Für die Teilnehmenden bietest du am besten eine Technik-Spielwiese vorab an. Prüfe mit den Leuten einige Tage im Vorfeld, dass ihre Zugänge auf das virtuelle Whiteboard und die Videokonferenz funktionieren. Auch die grundlegende Bedienung dieser Tools kann dann mit den Teilnehmenden geübt werden. Immer wieder werden Teilnehmende feststellen, dass dieses und jenes mit ihrem Tablet einfach nicht gut funktioniert. Nach dem Technik-Check können sie dann noch eine Alternative finden.

Sollte ein Technik-Check vorab nicht machbar sein, kannst du alternativ auch einen Opener zur Tooleinführung nutzen (siehe weiter unten den Abschnitt »Durchführung« auf Seite 65).

Den Technik-Check musst du selbst vielleicht gar nicht machen, wenn du eine Person hast, die dich als Co-Moderatorin unterstützt.

Co-Moderation

Sehr hilfreich für längere Workshops und Trainings ist eine weitere Person »an deiner Seite«, die die technische Co-Moderation verantwortet. Nennen wir sie einfach mal Como. Como ist für die Teilnehmenden jederzeit über einen separaten Kanal erreichbar. Dieser kann per E-Mail, Telefon, Chat usw. bereitgestellt werden. Como hilft immer dann, wenn Teilnehmende verspätet auftauchen, Verbindungsprobleme haben oder ein Technik-Check angeboten wird.

Virtuelles Whiteboard

Erstelle ein eigenes virtuelles Whiteboard für die geplante Session. Nutze die von dir bevorzugten Templates und packe alles in Frames (auf Deutsch »Rahmen«). Frames sind z. B. in Miro vergleichbar mit einem Flipchartblatt, das zu einem Thema die Informationen beinhaltet, die du zeigen möchtest. So kannst du den »Willkommen«-Frame entwerfen, einen »Regeln für diesen Workshop«-Frame

zusammenstellen, die Teilnehmenden selbst den Frame »Fragen aus dem Team« füllen lassen und alle inhaltlichen Themenblöcke in entsprechende Frames packen. Frames helfen dir bei der Moderation, und du behältst die Übersicht. Du folgst immer dem roten Faden durch die korrekt sortierte Frame-Reihenfolge. Mit einem Klick hast du Sprungpunkte, falls du mal weiter vor oder nach hinten springen möchtest.

Lege die Startansicht fest auf den Frame bzw. den Bereich, den die Teilnehmenden nach Betreten des Boards zuerst auf ihrem Bildschirm sehen sollen.

Geh noch mal alle Elemente auf dem Board durch und prüfe, welche für die Teilnehmenden gesperrt sein müssen. Es passiert immer wieder, dass alle die schnell reinkopierten Elemente verschieben oder löschen können. Das kostet Zeit und Nerven und unterbricht den Fluss deiner Moderation.

Vorabkommunikation

Schick den Teilnehmenden vor der Session eine E-Mail mit allen relevanten Links, Terminen und Informationen für einen reibungslosen Ablauf. Dazu gehört neben einer Liste der technischen Mindestanforderungen vor allem der Zugang zum Technik-Check.

Bitte die Leute, vor dem Start der Session bei sich selbst für genügend Getränke zu sorgen. Das umfasst zum einen das Vorhandensein trinkbereiter Gläser. Klingt vielleicht kleinlich, aber es wäre nicht das erste Mal, dass das laute Einschenken durch eine Person zu einer Pause oder Verzögerung führt. (Auch hier gilt: Nimm es mit Humor, und vielleicht ist es tatsächlich gerade die richtige Zeit, eine Pause zu machen.) Zum anderen sollte die Gruppe auch immer wieder mal die konsumierten Getränke »wegbringen«, ganz nach dem Motto des Banditenbosses Santa Maria aus dem Film »Der Schuh des Manitu«: »Jetzt geht jeder noch mal aufs Klo, und dann reiten wir los.« [BULLY]

Wenn du vorhast, die Onlinesession aufzuzeichnen, bitte die Teilnehmenden vorher um ihre Genehmigung.

Falls du Karten zur Interaktion einsetzen möchtest (z. B. ELMO oder andere Kartensets für Onlinesessions), dann schicke diese den Teilnehmenden zu bzw. bitte sie, sich selbst welche auszudrucken oder zu gestalten. Auch eine kurze Beschreibung der Idee solltest du gleich mitschicken.

Feedback-System

Halte dein Feedback-System aktuell und für die Teilnehmenden bearbeitbar. Den Zugangslink hast du entweder bereits in der Vorabkommunikation

rausgegeben, oder du hast ihn griffbereit und direkt kopierbar. QR-Codes dafür sind cool. Aber auch heutzutage hat nicht jeder gerade sein Smartphone zur Hand. Es ist also eine gute Idee, neben dem QR-Code auch noch eine (möglichst einfache) URL anzubieten.

Durchführung

Zeit zum Ankommen

Räume zum Start des Onlineworkshops genug Zeit ein, damit alle »technisch da« sind. Wir hören immer wieder Aussagen wie:

- »Mein Outlook war weg, ich konnte nicht auf den Link zugreifen.«
- »Das Tool wollte jetzt, dass ich mich einlogge, da hab ich aber gar keinen Account.«
- »Ich war noch im VPN, da kam ich nicht auf das Board.«

Diese Startschwierigkeiten gilt es nach Möglichkeit zu vermeiden. Nutze in der Vorbereitung die Vorabsession für den Technik-Check. Deine Teilnehmenden sollen entspannt zum Workshop kommen, und idealerweise funktioniert einfach schon alles.

Sollte es doch zu technischen Schwierigkeiten kommen, setze Como für die Co-Moderation ein.

Co-Moderation für Technik und Organisatorisches

Es haben schon Onlinesessions stattgefunden, bei denen ein großer Teil der Zeit damit zugebracht wurde, die technischen Schwierigkeiten einzelner Teilnehmer zu beheben. Das ist für die restliche Gruppe sehr demotivierend und für niemanden zielführend. Und da du den Anwesenden gerne helfen möchtest, schreckst du davor zurück, den Betroffenen zu sagen: »Dein technisches Problem können wir hier jetzt nicht alle gemeinsam lösen. Klinke dich bitte aus und sei doch einfach beim nächsten wieder dabei.«

Für all diese Fälle hilft dir Como, deine helfende Hand im Hintergrund. Como kümmert sich individuell um die technischen Schwierigkeiten der Teilnehmenden und sorgt dafür, dass diese möglichst schnell wieder effektiv in der Onlinesession mitarbeiten können.

Vielleicht fragst du dich, wo du einen Como herbekommst. Als externer Dienstleister oder in einem Unternehmen mit genügend Mitarbeitenden bringst du deinen Como idealerweise selbst mit. Falls du als Freiberuflerin oder Selbstständiger allein unterwegs und für alles zuständig bist, bittest du einfach

deinen Kunden, dir eine Como aus dem Unternehmen bereitzustellen. Die Rolle des Como zu übernehmen, ist natürlich auch ein idealer Einstieg für diejenigen, die sich mit dem Thema »Onlinemoderation« näher befassen möchten.

Besonderheiten bei Onlinespielen

Wenn es bei einzelnen Spielen und Simulationen etwas Besonderes in der Moderation zu beachten gibt, haben wir das in der jeweiligen Beschreibung erwähnt.

Sonstiges

- Backup für Onlineverbindungen: Solltest du tatsächlich einen Strom- oder Internetausfall erleiden, dann löse das Problem nach Möglichkeit oder wechsele auf dein Backup-System. Für deine Teilnehmenden kannst du vorab folgende Meetingregel kommunizieren: »Falls ich plötzlich offline bin, wartet bitte 5 Minuten, um festzustellen, ob ich gleich wieder auftauche. Wenn nicht, macht bitte 15 Minuten Pause. Währenddessen versuche ich, das Problem zu lösen, ich gebe euch schnellstmöglich Bescheid. Sollte ich dann immer noch nicht wieder aufgetaucht sein, macht bitte eine Stunde Pause, bis ich mein Backup-System aktiviert habe.«
- Setze es nicht als gegeben voraus, dass die Menschen auf einem virtuellen Whiteboard stets aufmerksam sind und sehen, wo du gerade bist und was du tust. Hol sie immer zurück zu dir und frage nach, ob alle da sind.
- Vergiss nicht, Pausen zu machen! Definiere am besten einen guten Pausenplan und halte ihn ein. Wir kommunizieren am Anfang eines Workshops immer das Ziel, einmal pro Stunde eine Pause einzulegen. Diese ist dann je nach Situation zwischen fünf und zehn Minuten lang. Achte insbesondere auf Körpersignale der Teilnehmenden, um den Pausenbedarf zu ermitteln. Dafür müssen natürlich alle Kameras aktiviert sein. Übrigens: Selbst in Zeiten von Dampfern sind fünf Minuten Pause für die Nikotinabhängigen meist zu kurz. Überlege dir in solchen Fällen, ob es okay ist, mit den anderen schon wieder weiterzumachen.
- Erinnerung die Gruppe gern immer mal wieder daran, dass sie ihre ELMO-Karten einsetzen dürfen.
- Nutze die Pausen, um die Akkus deiner Geräte nachzuladen.
- Wenn sich eine Person über Performanceprobleme auf einem virtuellen Whiteboard beschwert, besteht eine mögliche schnelle Lösung darin, die

Positionscursor der anderen Teilnehmenden auszuschalten. Das hat in einigen Miro-Sessions schon Leute mit älteren Laptops gerettet.

- Zugriffsprobleme auf Software oder sogar Verbote in internen Corporate-Netzen kannst du manchmal durch den Einsatz externer Groupware überwinden. Durch öffentlichen Zugriff auf ein Google-Dokument oder eine Office-365-Tabelle können die Teilnehmenden dann gemeinsam arbeiten.
- Übe das Stummschalten. Es passiert immer wieder, dass wir stumm sprechen oder umgekehrt. Das schnelle Stummschalten und Entstummen (ist das überhaupt ein Wort?) per Tastaturkürzel ist manchmal sehr hilfreich. Manche externen Mikros haben dafür auch eigene Schalter. Und Headsets mit Bügelmikrofon bieten öfter die Möglichkeit, durch Wegklappen des Mikros stummzuschalten. In solchen Fällen musst du allerdings sicherstellen, auf zwei Kanälen wieder entstummt zu sein.
- Bitte die Gruppe, dir direkt Bescheid zu geben, falls du wie Darth Vader klingst. Du selbst merkst deine Atemgeräusche ins Mikrofon nicht, da hilft nur externes Feedback.
- Wenn du dich entscheidest, unten ohne zu arbeiten, denk bitte daran, die Kamera vor dem Aufstehen auszuschalten. Es wäre im Übrigen sowieso nur ein halbherziges Kalsarikännit, weil du ja doch vor einer Session sitzt und arbeitest. »Kalsarikännit« ist für uns eines der schönsten Wörter der Welt. Als Hausaufgabe geben wir dir mit, selbst herauszufinden, was es bedeutet.
- Bitte die Gruppe am Ende der Session, unbedingt noch Feedback abzugeben. Du lässt sie nicht gehen, solange sie das nicht getan haben. Wenn die Teilnehmenden erst zeitversetzt Feedback geben, ist zum einen die Antwortquote viel geringer, zum anderen sind die Antworten nicht mehr so frisch, und der unmittelbare Eindruck geht verloren.

Nachbereitung

- Erzeuge nach der Session direkt einen PDF-Export des virtuellen Whiteboards und verschicke ihn an die Teilnehmenden. (Obacht: In Miro werden nur Inhalte exportiert, die sich in Frames befinden. Hier ist oft eine Nachbearbeitung notwendig, gerade wenn die Teilnehmenden eigene Inhalte auf das Board gebracht haben.)
- Beachte beim Verteilen des PDF, dass die Dokumentation von interaktiven Sessions im Regelfall sehr kontextabhängig ist und nur von denen richtig verstanden wird, die auch dabei waren. In anderen Händen kann es leicht zu fehlerhaften Interpretationen kommen.

- Falls die Teilnehmenden noch längerfristig auf das Board zugreifen können, dann sperre am besten die Bearbeitung und stell das Board auf read-only.
- Ist ein weiterer Zugriff nicht länger vorgesehen, dann schalte den offenen Zugriff auf das Board komplett aus. Es soll schließlich niemand aus Versehen, aber unberechtigt Einsicht bekommen.
- Überlege gut, ob es sinnvoll und hilfreich ist, zu deiner Onlinesession eine explizite Retrospektive durchzuführen. Das Einsammeln von Feedback hilft auf jeden Fall dir selbst, deinen Workshop zu verbessern. Eine gemeinsame Retrospektive mit den Teilnehmenden erscheint diesen jedoch sehr oft überflüssig. Wir kennen das von einigen Unkonferenzen, die am Ende des Tages 25 % ihrer Zeit in eine Retrospektive investieren, »weil man zum Abschluss eines Events immer eine Retrospektive machen muss«. Wir sagen: »Nein, muss man nicht!« Ganz nach dem Motto: »Mach keinen Scheiß! Es sei denn, es ist witzig!«.

Störungen und Sabotage

Du wirst bei deiner Moderation von Workshops und Trainings immer wieder mit Abweichungen und Unfällen zu tun haben. Diese sind oft menschlicher Natur, manchmal ohne böse Absicht, gelegentlich leider auch vorsätzlich. Im Folgenden stellen wir typische Störungen im Betriebsablauf vor, denen du manchmal begegnen wirst. Wir gehen auch auf die härteren Fälle ein, die dann auch nur mit einer härteren Gangart in den Griff zu bekommen sind.

Radikale Onlinepassivität

Ach, diese herrliche Ruhe. Du könntest jetzt für den Rest des Termins einfach schweigen, und nichts würde passieren. Vor dir siehst du die eingeloggten Teilnehmenden deines Videocalls. Alle Kameras sind deaktiviert, alle Mikrofone sind gemutet. Nix zu sehen, keiner macht einen Mucks. Wunderbar!

Hast du einen Call schon mal so extrem erlebt? Wir schon. Im schlimmsten Fall verhält sich tatsächlich die gesamte Gruppe so. In den weniger schlimmen Fällen sind es Einzelne, die sich der aktiven Teilnahme verweigern. Diese versuchen, maximal unsichtbar zu bleiben und sich jedweder Interaktion zu entziehen. Im Gegensatz zu einer Präsenzveranstaltung sind diese Menschen quasi nicht mal körperlich anwesend. Falls sie überhaupt reagieren, dann höchstens auf (gerne auch mehrfache) direkte Ansprache.

Hier eine Möglichkeit, wie du mit dieser Situation umgehen kannst:

- Sprich die Situation ganz offen an: »Ich nehme wahr, dass du dich noch nicht aktiv beteiligst. Das ist schade, da wir deine Gedanken zu unserem Thema nicht einfließen lassen können.«
- Frag nach notwendiger Unterstützung: »Was können wir hier jetzt anders machen, damit du dich aktiv beteiligen kannst? Was würde dich unterstützen, dich mehr einzubringen?«
- Biete den Leuten die Möglichkeit an, den Call zu verlassen: »Du darfst unsere Session jederzeit gerne verlassen, wenn du hier nichts lernen oder beitragen kannst oder wenn du deine Zeit anderweitig sinnvoller verbringen möchtest. Das ist völlig in Ordnung. Wenn du dich entscheidest, mit uns hier zu bleiben, dann würde ich mich freuen, wenn du dich aktiv einbringst. Wie entscheidest du dich?«
- Biete die Beobachtungsrolle an: »Wenn es für dich gerade das Beste ist, passiv zu bleiben und in die Beobachtung zu gehen, das ist auch das völlig in Ordnung. Sei dann bitte aufmerksam dabei, mach dir Notizen und sei bereit, der Gruppe bei Bedarf deine Beobachtungen mitzuteilen.«

Wenn in einem Team diese Passivität regelmäßig auftritt, kannst du deine Erwartungshaltung immer direkt zu Beginn einer Session ansprechen. Und noch ein Wort der Warnung: Manchmal ist für die Person die Teilnahme nicht freiwillig, sondern sie wurde z. B. vom jeweiligen Chef zu dem Training entsendet. Oder anders formuliert: Die Nicht-Teilnahme wäre nicht folgenlos. In solchen Fällen bedarf es wieder dem viel zitierten Fingerspitzengefühl, um gute Entscheidungen zu treffen. Wir haben schon viele teils merkwürdige, teils schockierende Einzelgespräche geführt. Da war quasi alles dabei – von der durchzechten Nacht wegen des Junggesellenabschieds des Bruders bis zur aktuellen Familientragödie. Unsere Empfehlung ist daher nicht nur das Fingerspitzengefühl, sondern auch der Einsatz von Empathie. Versuche herauszufinden, woran die Nicht-Teilnahme denn nun genau liegt. Aber sei nicht überrascht, wenn dich die Lösung eventuell wirklich herausfordert.

Niemand spielt mit dir

Es sind schon zwölf Minuten vergangen seit dem Start deines Termins. Du hast bereits die letzten Farbreste von allen Whiteboards entfernt. Noch mal aus dem Fenster schauen. Nix Neues zu sehen da draußen. Mit dem einen interessierten Scrum Master aus der Nachbarabteilung hast du bereits drei Runden Black Stories gespielt. Und nach 19 Minuten Zeitvertreib brichst du das Ganze frustriert ab. Toll, niemand spielt mit dir!

In dieser Situation darfst du einmal ganz laut »Hurra!« schreien, denn dir wurde ganz unverhofft Zeit geschenkt. Wie in einer Open-Space-Session hast du folgende Möglichkeiten:

- Beschäftige dich allein mit dem Inhalt oder der Struktur deiner »ausgefallenen« Session. Finde Verbesserungspunkte, überarbeite dein Konzept usw.
- Finde Möglichkeiten, deine Session für das nächste Mal besser zu vermarkten bzw. zu promoten.
- Finde heraus, was die Eingeladenen davon abgehalten hat, teilzunehmen. Du wirst oft ein organisatorisches Impediment erkennen, das du dann adressieren und beheben kannst.
- Nutze die gewonnene Zeit für Dinge, die sonst immer hinten runterfallen. Mach deine Buchhaltung, lies dein aktuelles Buch weiter, schaffe einen Zero-Inbox-Zustand usw.

Wir sind uns ganz sicher, dass du dich nicht langweilen wirst. Irgendwas ist ja immer.

Du bist das Radio im Hintergrund

Irgendwie war das hier in der Organisation von Anfang an so. In jeder Besprechung haben alle ihre Laptops aufgeklappt auf dem Tisch stehen, und es ist völlig normal und akzeptiert, dass die Anwesenden während eines Meetings Mails schreiben, Dokumente bearbeiten, mit anderen Leuten chatten und immer wieder wegen eines dringenden Anrufs den Raum verlassen. Hin und wieder schaut mal jemand zu dir auf und kommentiert etwas oder stellt eine Frage. Du kommst dir vor wie ein Radio, das nebenher im Hintergrund läuft. Wenn du gerade ein gutes Lied spielst, dreht man dich etwas lauter. Manchmal wird auch einfach ein anderer Sender eingestellt. Na ja, egal. Ist ja hoffentlich bald vorbei.

Hier darfst du direkt mit klaren Working Agreements für deinen Workshop oder deine Session arbeiten. Schreib deine Regeln klar und deutlich sichtbar auf ein Flipchart und geh die einzelnen Punkte mit den Leuten durch. Für den hier beschriebenen Fall lässt sich ein entsprechendes Agreement beispielsweise so formulieren:

- Sichtbar: »Keine Handys, keine Laptops, keine Elektronik auf den Tischen!«
- Auf der Tonspur: »Wenn ihr unbedingt für Notfälle erreichbar sein müsst, dann schaltet auf Vibration und geht im tatsächlichen Notfall leise aus dem

Raum. Sorgt dafür, dass wir hier gut und fokussiert miteinander arbeiten können und niemand durch euch gestört wird.«

Manche Menschen wissen schon vor dem Termin, dass sie vermutlich aus dringlichen Gründen anderweitig benötigt werden. Nutze den Opener »Wie sehr bin ich gerade hier?« auf Seite 114, um das herauszufinden und für die Gruppe explizit zu machen. Gib diesen Menschen dann auch die Möglichkeit, ganz auf die Teilnahme zu verzichten, falls das für sie sinnvoller erscheint. Auch ist es in solchen Fällen nicht unbedingt hilfreich, wenn besagte Personen am weitesten von der Tür entfernt sitzen. Ein Problem, dem abgeholfen werden kann.

Manchmal sind Teilnehmende wirklich »auf Rufbereitschaft«. Das ist in Ordnung. In solchen Fällen haben wir schon gute Erfahrungen damit gemacht, diesen Personen einen Extratisch etwas am Rand zuzuweisen. So können alle anderen die Session voll mitmachen, und die notwendige Nebenarbeit stört weniger oder sogar überhaupt nicht.

Palim, Palim – wenn der Postbote zweimal klingelt

Der Workshop läuft wunderbar, alles klappt, die Teilnehmenden sind voll dabei. Du freust dich schon, dass du gleich den Hauptteil der großen, erkenntnisreichen Simulation startest. Und dann sagt eine Person kurz ins Mikro: »Bin kurz weg, es hat an der Haustür geklingelt.« Spricht, schaltet sich auf Mute und verschwindet. Na gut, dann machen wir gerade noch mal fünf Minuten Pause, denkst du dir.

Nach der Pause scheint immer noch was los zu sein an der Haustür, denn besagte Person ist bislang nicht zurückgekehrt. Also schön, bevor dein Zeitplan ins Wanken gerät, verteilst du die Rollen neu. Muss ja weitergehen.

Nach 20 Minuten taucht die Person wieder auf und erzählt irgendwas von Möbellieferung oder Handwerkern oder Paketdienst oder Nachbarin. Ist eigentlich auch egal, das Kind ist sowieso schon in den Brunnen gefallen. Und zu allem Überfluss fällt gerade dann noch einer anderen Person ein: »Ich müsste übrigens in 30 Minuten schon gehen. Hab noch einen Arzttermin.«

Hier hilft dir alles Ärgern nichts. Passiert ist passiert. Betrachte es als Unfall. Du musst spontan reagieren und das Beste daraus machen (siehe auch oben unter »Vorbereitung vs. Spontanität« auf Seite 59).

Einige dieser plötzlichen Ereignisse kannst du mit »Wie sehr bin ich gerade hier?« (siehe Seite 114) vorhersehbar machen. Spontan bleibt der Zeitpunkt dann zwar immer noch, wann die Spedition zwischen 8 und 18 Uhr auftauchen wird, aber zumindest ist klar, dass es irgendwann während deines Workshops passieren

wird. Achte dann einfach darauf, der betroffenen Person weniger kritische Rollen in deinen Spielen und Simulationen zuzuweisen.

Stoffwechsel

Du hast dich schon bei der Vorstellung der Teilnehmenden gewundert. Irgendwie hat sich in deinen Workshop für die Personalabteilung jemand aus der Embedded-Entwicklung verirrt: »Ja, meine Kollegin hat gesagt, dass da heute was zu Agil stattfindet. Das startet bei uns ja auch demnächst, und da wollte ich mir das mal anhören.« Also gut, passt schon. Du legst los, und es startet vielversprechend.

Nun möchte besagter Embedded-Kollege seine Zeit ja auch möglichst sinnvoll nutzen. Er versucht also bei so gut wie jedem deiner Themenblöcke, das Ganze auf seinen Bereich zu übertragen. Er stellt Fragen, wie das denn jetzt konkret mit mehreren Teams und Zulieferern in der Firmwareentwicklung funktionieren kann. Er überlegt im Dialog laut, welche Schwierigkeiten sich mit agilen Methoden für die Systemintegration in der Gehäusefertigung ergeben. Fragen über Fragen und alle berechtigt. Die ganzen HR-spezifischen Inhalte verlieren dadurch jedoch leider den notwendigen Raum. Die anwesenden Personalerinnen sind auch schon zunehmend genervt.

In solchen Situationen musst du schnell spüren, wie viel Offtopic du zulassen kannst und wann es zu viel wird.

Wenn du eine Offtopic-Frage leicht verallgemeinern und für alle Anwesenden beantworten kannst, kann sie sogar sehr hilfreich sein und zum Erkenntnisgewinn beitragen. Sobald du aber merkst, dass eine Frage tatsächlich vom vorgesehenen Lernstoff deutlich abweichen würde, solltest du diese Frage auf ein »Parking Lot«-Flipchart schieben. Auf dem »Parking Lot« werden alle Fragen gesammelt, die jetzt gerade nicht zum Thema passen, die du aber für später noch vormerken willst. Am Ende deines Workshops schaust du mit den Teilnehmenden noch mal auf die offen gebliebenen Fragen. In unserem Beispiel würdest du dem Embedded-Kollegen vielleicht vorschlagen, für seinen Bereich ein eigenes Training anzubieten.

Erzähl mir nix!

Da ist dieser eine Typ in deinem Training, der von Anfang an mit verschränkten Armen äußerst skeptisch guckt. Du merkst gleich, dass der das alles hier so richtig beknackt findet. Er ist im Regelfall ein senioriger Rüde (alt und männlich) und sich seiner Sache sehr sicher. Mögen die Status-Spiele beginnen.

Hier eine Liste seiner möglichen Aussagen und Angriffe:

- »Diese propagierte Basisdemokratie kann ja nicht funktionieren!«
- »Dieses ganze esoterische Zeug wie Retrospektiven ist totaler Schwachsinn!«
- »Das ist doch alles alter Wein in neuen Schläuchen. Und das soll agil sein? Das wissen wir doch alles schon seit den Achtzigerjahren!«
- »Wenn man richtig plant, braucht man dieses ganze agile Zeug gar nicht!«
- »Das ist alles nur übertriebener Overhead!«
- »Lasst uns bitte mit diesen ganzen Meetings in Ruhe und uns einfach mal unsere Arbeit machen!«
- »Ich habe vor 25 Jahren ordentliches Projektmanagement gemacht, und das hat damals alles wunderbar funktioniert!«
- »Du hast doch überhaupt keine Erfahrung, wie das in der Realität wirklich gehen soll!«
- »Ich lasse mir doch von so einer dahergelaufenen, ahnungslosen Externen nicht erzählen, wie wir hier unseren Job zu machen haben!«

Du siehst, die Bandbreite an Vorwürfen reicht von inhaltlicher Skepsis bis zur persönlichen Statusklärung zwischen euch.

Hinter der inhaltlichen Skepsis steht meist die Unsicherheit: »Ich kann mir momentan noch nicht vorstellen, wie das bei uns funktionieren kann.« Er⁵ drückt seine Skepsis jedoch als kritischen Angriff aus, da er seine Unsicherheit überspielen will. Auf dieser Ebene hast du gute Chancen, die negative Energie des Skeptikers in positive, konstruktive Beiträge umzuwandeln. Nutze dazu das Pattern »Champion Skeptic« aus dem Buch »Fearless Change« [MANNING, RISING] (siehe dazu auch das Spiel »Fearless Journey« auf Seite 276). Im Kern geht es bei diesem Pattern darum, die skeptische Person einzubinden. Dies geschieht durch Wertschätzung und Einbindung: »Danke, dass du deine Skepsis direkt äusserst. Durch deine Erfahrung siehst du vermutlich Dinge, die den anderen verborgen sind. Das ist für uns super hilfreich. Ich möchte dich bitten, in der Rolle des Skeptikers zu bleiben und uns immer darauf hinzuweisen, aus welchen Gründen neue Methoden oder Ideen nicht funktionieren können. Dann können wir diese Hindernisse gemeinsam überwinden. Bist du bereit, mitzumachen und dich mit deiner Expertise einzubringen?«

Den oft gehörten Argumenten, dass die ganzen agilen Praktiken gar nicht neu und ja schon vor Jahrzehnten in jedem guten Projektmanagement verankert gewesen seien, begegnet Marc gern mit folgender Gegenfrage: »Wenn wir das seit Jahrzehnten alles wissen, woran liegt es denn dann, dass wir so gut wie

nichts davon richtig anwenden? Oder läuft bei euch alles so problemlos, dass ich hier eigentlich überflüssig bin?« Allein die erste Gegenfrage lässt die Leute meist etwas ratlos zurück, weil wir ihnen damit direkt den Spiegel ihres eigenen Verhaltens vorhalten.

Mächtig böse

Schwieriger ist der Umgang mit ausgeprägter Dominanz. Der Hirnforscher Hans-Georg Häusel hat mit der Limbic Map eine Karte der menschlichen Emotionen erstellt [HÄUSEL]. Jeder Mensch hat auf dieser Karte seine individuelle Ausprägung in Form von Hügeln und Tälern. Der Bereich der Dominanz zeichnet sich durch Emotionen aus wie beispielsweise Elite, Status, Macht, Ruhm, Kampf, Sieg oder Durchsetzung. Etwa 9% aller Menschen aus unserem Kulturkreis haben in der Dominanz einen sehr ausgeprägten, hohen Berg auf dieser Karte. Es verwundert nicht, dass die Mehrzahl aller Führungspersönlichkeiten einen starken Dominanzbereich mitbringt. Das ist auch gut so, denn schließlich geht es in der Führungsarbeit immer darum, etwas zu bewirken, die eigenen Interessen durchzusetzen und den Erfolg der Unternehmung zu maximieren.

Du gehörst möglicherweise zu den vielen Menschen, denen der Begriff »Macht« Unbehagen verursacht. Dies liegt ganz oft an einer negativ geprägten Konnotation des Begriffs. »Macht« assoziieren wir gern mit superreichen Industriellen, kriegstreibenden Diktatoren und anderen fiesen Übeltätern. Da fallen dann auch Begriffe wie Narzisst, Machiavellist oder Psychopath. Das ist die Seite der Macht, die uns als Betroffene ohnmächtig oder machtlos dastehen lässt.

Betrachten wir lieber die andere Seite der Macht und nehmen wir Mahatma Gandhi als Beispiel. Er gilt bis heute als Symbol für gewaltlosen Widerstand. Die Veränderungen durch ihn waren nur möglich, weil er mit selbstbewusster Macht seine Sache verfolgt hat. Er hat die Welt zum Positiven verändert, ohne seine Macht zu missbrauchen. »Macht« an sich ist also überhaupt nichts Schlechtes. Nur die Ziele, die wir aus einer Machtposition heraus verfolgen, können aus unserer eigenen Perspektive von »gut« bis »schlecht« bewertet werden.

Sobald nun Menschen mit ausgeprägter Dominanz als Teilnehmende mitspielen, dreht es sich zunächst einmal darum, herauszufinden und deutlich zu machen, wo diese relativ zu den anderen positioniert sind. Wer hat die größere Yacht? Wer hat den besseren Parkplatz? Wer war im exklusiveren Urlaub? Wer weiß sowieso am besten von allen, wie das alles mit diesem Agil richtig funktioniert?

Und damit kommst du in deiner exponierten Machtrolle als Trainerin oder Coach ins Spiel.

Der persönliche Status in eurer Beziehung muss definiert sein. Solange das Status-Spiel nicht ausgespielt ist, wird dein »Kontrahent« immer wieder versuchen, seinen Status zu erhöhen, indem er deinen erniedrigt. Dieses Spiel kann sehr offen oder ganz subtil gespielt werden. Stefan Merath beschreibt dies alles sehr anschaulich in seinem Buch »Dein Wille geschehe« [MERATH].

Unser grundsätzlicher Tipp in solchen Situationen: Konfrontiere die herausfordernde Person mit der Frage: »Möchtest du meine Rolle hier vorne übernehmen und das weitere Training durchführen? Dann darfst du gern zu einem eigenen Training einladen. Hier und heute habe ich die Verantwortung für das Training und für euch als Gruppe. Wenn das für dich nicht passt, steht es dir frei, uns jederzeit zu verlassen. Wie lautet deine Entscheidung?«

Das braucht natürlich Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit. Und die kommt durch kontinuierliche Anwendung und Übung. Deswegen der ultimative Tipp: Lies Bücher, Artikel, Blogs, höre Podcasts, schau dir Videos und Auftritte an und besuche User Groups und Konferenzen zu all diesen »weichen« Themen – wie du mit Menschen umgehen kannst, wie Kommunikation gelingt und wie Konflikte gelöst werden können. Und begib dich täglich in die Anwendung der gelernten Methoden. Je größer deine Erfahrung ist, desto leichter wird es, dominanten Eckpaketen gegenüber aufzutreten und sie in ihre Schranken zu weisen oder – noch besser – sie mit ihrer negativen Energie positiv einzubinden.

Achte immer darauf, dass du die Art der Kritik solcher Personen deutlich unterscheidest. Sind sie einfach inhaltlich skeptisch und benötigen Aufklärung, oder geht es um eine explizite Statusklärung? Im ersten Fall kannst du immer auch mit den Lernzielen unserer Spiele argumentieren. Im zweiten Fall musst du dich in den Tacheles-Modus versetzen und die Situation klären, was allen Beteiligten in deinem Training hilft.

Menschen und Maschinen

Du kennst das bestimmt. Die Onlinesession läuft, ein Gespräch findet statt ,und auf einmal hören alle nur noch ...

- »Klack, klack, klack. Tipp, tipptipp, klack, tipptipptipp, klack, klack.« Toll, wie schnell da jemand in die Tasten hauen kann. Sehr beeindruckend für alle Beteiligten. Und so fokussierend.
- »Wuff! Wuff, wuff! WUFF! – Sorry, mein Hund. Frau Mayer, aus! Aus jetzt! Frau Mayer, komm mal hier her jetzt. Und platz! So is brav.« Immer wieder schön zu sehen, wenn Hunde so gut erzogen sind.

- »Murmel, murmel«, ganz leise im Hintergrund, »murmel, laber, laber, schwätz.« Großraumbüro und Open Office olé. Und bemerkenswert, dass das Mikrofon den gesamten Raum so gut erfassen kann.
- »Määäääääääääääh« (Nachbar beim Rasenschnitt), »Brumm, bruuuuuuuumm« (vorbeiziehender Verkehr), »Dadüüü Dadaaa« (fränkische Polizei) – »Ich mach mal kurz das Fenster zu.« Sehr schade, dann hören wir ja das schöne Vogelgezwitscher gar nicht mehr.

Es gibt zig Varianten von Störgeräuschen, die während deiner Onlinesession die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden ablenken. Meistens lässt sich mit einer flapsigen Bemerkung darüber hinwegsehen, und die Welt ist wieder in Ordnung. Im Regelfall sind es ganz menschliche Dinge, die da passieren oder die wir mit Maschinen veranstalten.

Falls du im Vorfeld schon weißt, dass dein Workshop oder dein Training viel Konzentration und Fokus benötigt, kannst du das in der Einladung auch schon ankündigen. Bitte darum, dass sich die Teilnehmenden nach Möglichkeit ein ruhiges Umfeld schaffen. Und die Ausnahmen gehören wie immer dazu.

Du stellst vielleicht fest, dass das Headset eines Teammitglieds einfach Schrott ist. Es hat zum Beispiel ständig Knackser, Rauschen oder sonstige Störgeräusche oder nimmt einfach viel zu viel Umgebungsgeräusche auf. Dann kümmere dich darum, dass das Headset durch professionelles Equipment ersetzt wird. (Und falls der Budgetverantwortliche der Meinung ist, das sei nicht möglich oder zu teuer? Dann coache in diesem Bereich oder suche dir ein neues Umfeld. Andere Mütter haben auch schöne Budgetverantwortliche.)

Sprich das Problem während einer Onlinesession auf jeden Fall immer gleich an. Es kann für andere Teilnehmende unangenehm bis unverständlich werden. Mit Humor kann die Situation meistens gerettet werden.

Das ist unser Raum

Am Anfang der Pandemie im Jahr 2020 haben sich Menschen den Spaß gemacht, nach offenen Zoom-Sessions zu suchen und einfach in irgendwelche laufenden Sessions reinzugehen und Chaos zu veranstalten. »Zoom Bombing« hieß dieses Spiel.

Manche Organisationen oder Teams halten sich ein paar immer verfügbare Onlinerräume offen, damit sich die Leute bei Bedarf schnell und ohne große Einladung treffen können. Klar, dass es da immer wieder zu Zusammenstößen verschiedener Gruppen kommt, die gerade denselben Raum nutzen wollen.

Für diese Situationen gibt es eine ganz einfache Lösung: Bau ein Schloss ein, mach den Laden dicht. Du erstellst also eine explizite Onlinesession für deinen Termin. Und wenn diese von außen erreichbar sein muss, vergibst du auch noch ein Passwort. Damit hat sich das ganze Problem bereits erledigt.

In der echten Welt passieren ganz ähnliche Dinge. Jemand vom Raum gegenüber kommt rein und möchte nur schauen, ob wir einen Stuhl entbehren können. Eine Gruppe steht mit den Füßen scharrend vor der Tür und wartet darauf, dass sie endlich in den Raum kann, weil wir leider etwas überzogen haben und trotzdem noch 20 Minuten bräuchten. Die Chefsekretärin betritt mit strengem Blick den Raum und fordert dich auf, diesen unverzüglich zu verlassen, weil das Strategiemeeting mit den C-Levels für morgen vorbereitet werden muss.

Auch hier gilt erst mal, es mit Gelassenheit und Humor zu nehmen. Doppelbuchungen kommen vor, und dringliche Ereignisse grätschen einfach mal rein.

Regel das Hindernis immer situativ und konstruktiv. Es ist gerade unproblematisch, schnell in einen anderen Raum oder ins Freie zu wechseln? Dann packt eure Sachen und nutzt die Gelegenheit des Spaziergangs als Energizer. Die Wände hängen schon mit 25 Flipcharts voll, und ihr seid noch 1,5 Tage mit Training beschäftigt? Dann sollten sich offensichtlich die anderen auf die Suche nach Raumalternativen begeben. (Und falls die C-Levels ihre Wichtigkeit als Argument vorbringen, dann mach einfach den Vorschlag, dass ihr das Training jetzt gern abbrechen könnt und die 40.000 Euro versteckte Gesamtkosten dann einfach ein zweites Mal in die Betriebskostenrechnung einfließen werden. Vielleicht hilft's.)

Du lädst ein

Nimm bei allem, was du in deiner moderierenden, coachenden oder trainierenden Rolle tust, immer die Haltung ein, dass das alles nur ein Angebot und eine Einladung ist. Ganz im Sinne von Mark McKergow's Host Leadership [MCKERGOW-BAILEY]. Wer nicht kommt oder mitmacht, wird mit Sicherheit gute Gründe haben, sich für dieses Verhalten als die aktuell beste Option zu entscheiden. Eine mögliche Erkenntnis für dich besteht ganz oft darin, hinterher persönlich auf die Leute zuzugehen und ihnen für ihre Situation ein Coaching anzubieten.

Du bist die gastgebende Person. Und manchmal können oder wollen die Eingeladenen nicht. Nimm es, wie es ist, und mach das Beste daraus.

Index der Spiele

A

- Among Us 351
- Anagramm 120
- Australisches Schwebholz 265

B

- Ball Point Game 223
- Black Stories 104
- Blind Zählen 267
- Boss-Worker-Game 158
- Brief an mich selbst 143
- Brillante Momente 96
- Business Value Poker 180

C

- Cards against Agility 371
- Chinese Whispers – Stille Post 284
- City Builders – Epic-Priorisierung 249
- Coding Dojo 319
- Coin Flip Game 153
- Continuous Integration mit LEGO® 342
- Coop-Maze 304
- Counting Numbers and Letters 165

D

Dice of Debt 330

Die Planke 129

Dobble 116

E

Ensemble Programming 324

Erfahrungsecken 84

Exercise Without A Name – E.W.A.N. McGregor 272

F

Fang-Schuh 315

Fearless Journey 276

Frühstückstoast 241

G

Gleiche Objekte 80

H

Happy Salmon 123

Hausaufgaben 146

Hometowns 118

I

Inverse Reise nach Jerusalem 125

J

Ja, genau! 263

Jonglieren lernen 139

Journaling 148

K

Kanban Pizza Game 209

Keep Talking and Nobody Explodes 367

Kennenlern-Bingo 87

M

Magic Maze 309

Magisches Dreieck 186

Marshmallow Challenge 175

Menschlicher Knoten 269

Mob Programming 324

Multitasking Name Game 169

O

Online Point Game 256

P

Papierfliegerfabrik 235

Pomodoro Break 134

PowerPoint Karaoke 362

Push versus Pull in einer Minute 164

R

Regenmacher 131

Resource Utilization Trap 189

Rhetoric – The Public Speaking Game 282

S

Schneeballschlacht 133

Schnick-Schnack-Schnuck 127

Schnitzeljagd 137

Scrum LEGO® City Game 195

ScrumTale 260

Shower of Appreciation 289

Side-Switcher 302

SIN Obelisk 292

Snowflakes 244

Sortieren und Durchzählen 79

Soziales Netzwerk 100

Spaceteam (App) 286

Spyfall 373

Steckbrief fürs Team 108

Story Telling in Circles 280

Study Buddy 145

Summer Meadows 230

T

Team 3 und ToiletTrolls 297

Technical Debt Game 337

Testing Jenga 328

V

Virtueller Kreis 85

W

Wahres und Positives 92

Walk & Talk 138

Werwölfe 354

Wie sehr bin ich gerade hier? 114

Z

Zwei Wahrheiten, eine Lüge 106