

# rePLAY

**a playbook for future labs**

*Pelin Celik, Jana Picciani*

*Avo Schönbohm, Maria Saridaki*









*Gefördert durch:*



# ***rePLAY* – a playbook for future labs**

Reflective Experiences in Play (*rePLAY*):  
Games for Leadership Development

**contents**

**inhalt**

<b>1.</b>	Introduction	Einleitung	8
<b>2.</b>	All about the <i>rePLAY</i> project	Alles über das <i>rePLAY</i> -Projekt	12
<b>3.</b>	Research design and evaluation	Forschungskonzept und Evaluation	34
<b>4.</b>	How to use this playbook	Nutzung des Playbooks	50
<b>5.</b>	Facilitation guidance	Leitfaden für die Moderation	56
<b>6.</b>	Tools for Future Labs	Spiele für Future Labs	64

# 7.

## Tools for the past    Spiele für die Vergangenheit

70

*Purpose Prototyping*    *Purpose Prototyping*    72

*River of Life*    *River of Life*    82

*Immunity To Change*    *Immunity To Change*    88

*Imaginary Future Generations*    *Imaginary Future Generations*    94

# 8.

## Tools for the present    Spiele für die Gegenwart

98

*Iceberg-Model/  
Haptic Recording*    *Iceberg-Model/  
Haptic Recording*    100

*Labour Tarot*    *Labour Tarot*    112

*Oracle Cave*    *Oracel Cave*    118

*Polak Game*    *Polak Game*    124

*Futures Wheel*    *Futures Wheel*    130

# 9.

Tools for the  
future

Spiele für die  
Zukunft

136

*Social Dreaming*

*Social Dreaming*

138

*Horizon Makers*

*Horizon Makers*

146

*Hope Creator*

*Hope Creator*

156

*Zwicky-Flight-Levels*

*Zwicky-Flight-Levels*

164

# 10.

Tools for  
centred  
action

Spiele für  
zentriertes  
Handeln

168

*Backcasting*

*Backcasting*

170

*Δ Deltas Δ*

*Δ Deltas Δ*

176

# 11.

References

Literatur

183

**introduction**

**einleitung**

# 1. Introduction 1. Einleitung

---

Upon completing the IFAF-funded project *LudiX – Leadership Development through Play and Systemic Approaches* in 2022 after two years of research and publishing our findings in 2023, a central question remained: How would the games developed in the *LudiX* project perform in corporate contexts when facing specific challenges? Could these games sustainably motivate leaders to integrate them into their unique scenarios and corporate cultures? What advantages might emerge when it comes to transformative leadership, sustainable leadership and systemic design-oriented leadership models for the future?

Als wir 2022 nach zweijähriger Forschungsarbeit das von der IFAF geförderte Projekt *LudiX – Leadership Development through Play and Systemic Approaches* abschlossen und unsere Ergebnisse 2023 veröffentlichten, blieb eine zentrale Frage offen: Wie würden sich die in *LudiX* entwickelten Spiele in Unternehmenskontexten mit spezifischen Herausforderungen bewähren? Könnten diese Spiele Führungskräfte nachhaltig motivieren, sie in ihre spezifischen Szenarien und Unternehmenskulturen zu integrieren, und welche Vorteile könnten sich im Hinblick auf transformative Führung, nachhaltige Führung und systemisch-designorientierte Führungsmodelle für die Zukunft ergeben?



→ Kick-off

Let's replay!

And so, the idea for the **“rePLAY”** concept began to take shape. This game-based concept explores the transformative potential of repetition and implementation for leadership skills, much like replaying a favourite song – re-experiencing music in different contexts, appreciating it anew or improvising and learning through repetition.

IFAF Berlin offered us the opportunity to extend the *LudiX* project as a transfer project for an additional ten months, enabling us to further test and evaluate the impact of game-based experiences.

Challenge accepted – let’s **rePLAY!**

Recruitment for this second round of gameplay was straightforward: Siemens Energy AG recognised how these games would benefit their leadership teams and immediately agreed to participate. And Bayer AG Berlin joined as a new partner, with the former plant manager keen to offer the leadership team access to the innovative potential of these games.

Die Idee des **rePLAY**-Konzepts nahm Gestalt an. Ähnlich wie beim erneuten Abspielen eines Lieblingssongs, dem Wiedererleben von Musik in verschiedenen Kontexten und erneutem Genießen, oder beim Improvisieren und Lernen durch Wiederholung, sollte dieses spielbasierte Konzept das transformative Potenzial des wiederholten Aufgreifens und der erneuten Anwendung für Führungskompetenzen erforschen.

Die IFAF Berlin bot uns die Möglichkeit, das *LudiX*-Projekt als Transferprojekt um weitere zehn Monate zu verlängern, um die Wirkung von spielbasierten Erfahrungen weiter zu testen und evaluieren.

Herausforderung angenommen – let’s **rePLAY!**

Die Rekrutierung für diese zweite Spielrunde war einfach: Die Siemens Energy AG hatte den Wert dieser Spiele für ihre eigenen Führungsteams erkannt und erklärte sich sofort zur Teilnahme bereit. Mit der Bayer AG Berlin kam ein neuer Partner hinzu. Der ehemalige Werksleiter wollte dem Führungsteam das innovative Potenzial dieser Spiele als Werkzeug zur Förderung der Team- und Führungsentwicklung zugänglich machen.

all about the  
*rePLAY* project

alles über das  
*rePLAY*-projekt

## 2. All about the rePLAY Project

---

Within the contemporary business landscape, leadership dynamics need to evolve rapidly to keep up with a fast-paced and ever-changing environment. Such a complex situation calls for innovative and adaptive approaches. Systemic Design Oriented Leadership (SDOL) presents one approach to innovative future management, grounded in Systems Thinking and Futures Thinking (Celik, 2023; Celik, 2025). Central to SDOL, Systems Thinking offers a holistic problem-solving approach, by regarding systems as networks of interconnected and interdependent parts (Senge, 1990). This approach emphasises understanding deeper structures, feedback loops and relationships within complex systems to identify critical intervention points (Meadows, 2008) and to consider different possible futures (Hodgson et al., 2014).

In this context, serious games (Abt, 1970) have emerged as a powerful tool for cultivating future skills and leadership capabilities. By simulating complex, real-world scenarios, serious games enable players to engage in experiential learning and foster important competencies such as strategic foresight, collaboration and adaptive decision-making (Schönbohm 2024).

## 2. Alles über das rePLAY-Projekt

---

In der heutigen Unternehmenslandschaft muss sich die Führungsdynamik rasch weiterentwickeln können, um mit einem schnelllebigem und sich ständig verändernden Umfeld Schritt zu halten. In dieser komplexen Situation sind innovative und anpassungsfähige Ansätze gefragt. Systemic Design Oriented Leadership (SDOL) stellt eine Möglichkeit eines innovativen Modells für zukünftiges Management dar, das auf dem Systemdenken und dem Denken in die Zukunft basiert (Celik, 2023; Celik, 2025). Im Mittelpunkt der systemischen, gestaltungsorientierten Führung steht das Systemdenken, das einen ganzheitlichen Problemlösungsansatz bietet und Systeme als Netzwerke miteinander verbundener und voneinander abhängiger Teile betrachtet (Senge, 1990). Dieser Ansatz legt den Schwerpunkt auf das Verständnis tieferer Strukturen, Rückkopplungsschleifen und Beziehungen innerhalb komplexer Systeme, um kritische Interventionspunkte zu identifizieren (Meadows, 2008) und verschiedene mögliche Zukünfte zu betrachten (Hodgson et al., 2014).

In diesem Zusammenhang haben sich Serious Games (Abt, 1970) als ein leistungsfähiges Instrument zur Förderung von Zukunfts- und Führungskompetenzen erwiesen (McGonigal, 2022). Durch die Simulation realer, komplexer Szenarien ermöglichen Serious Games den Spielern ein erfahrungsbasiertes Lernen und fördern so wichtige Kompetenzen wie strategische Voraussicht, Zusammenarbeit und adaptive Entscheidungsfindung (Schönbohm, 2024).

# Reflective Experiences in Play: Games for Leadership Development

For leadership development, these games provide a risk-free environment where participants can experiment with systemic thinking, test innovative solutions, and receive immediate feedback on their decisions (Celik, 2025). Serious games like Horizon Makers (Schönbohm, 2025) or the Iceberg-Model/ Haptic Recording (Celik, 2023) integrate futures thinking into their design, challenging players to explore interconnected dynamics and envision alternative futures. These experiences encourage leaders to move beyond linear problem-solving and develop the agility and creativity needed to navigate uncertainty in a rapidly evolving business landscape.

Futures thinking explores various possible, probable and preferable futures (Voros, 2003). This framework shifts away from merely predicting specific outcomes, instead promoting the exploration of uncertainties and alterna-

Für die Weiterentwicklung von Führungskräften bieten diese Spiele eine risikofreie Umgebung, in der die Teilnehmenden mit systemischem Denken experimentieren, innovative Lösungen testen und sofortiges Feedback zu ihren Entscheidungen erhalten (Celik, 2025). Serious Games wie Horizon Makers (Schönbohm, 2025) oder Iceberg-Model Spiel/ Haptic Recording (Celik, 2023) integrieren Futures Thinking in ihr Design und fordern die Spielenden heraus, vernetzte Dynamiken zu erforschen und sich alternative Zukünfte vorzustellen. Dies ermutigt Führungskräfte, über lineare Problemlösungen hinauszudenken und die notwendige Beweglichkeit und Kreativität zu entwickeln, um in einer sich rasch entwickelnden Unternehmenslandschaft mit Ungewissheit umzugehen.

Futures Thinking erforscht verschiedene mögliche, wahrscheinliche und bevorzugte Zukünfte (Voros, 2003). Dieser Rahmen verlagert

tive futures (McGonigal, 2015). By fostering creative exploration, futures thinking equips organisations and their leaders with the flexibility and innovative mindset needed for transformation (Miller, 2007).

The **rePLAY** project titled *Reflective Experiences in Play: Games for Leadership Development* delves into this transformative potential of playful methods in futures thinking. Building on the outcome of a prior IFAF-project, *LudiX*, **rePLAY** investigates how interactive and reflective games and tools can catalyse leadership approaches and instigate personal transformation. Initiating personal development within that group has the potential to resonate through entire organisations, fostering a modern and responsive leadership culture.

The project leans mainly on two theoretical concepts to achieve this: the “UNESCO Future Skills & Competencies” and the theories of Inayatullah (2008), specifically the “Futures Triangle”. The “UNESCO Future Skills” (2017) are described as the main skills that people will need to thrive in an environment of change and uncertainty. The project focuses on systems thinking, anticipation (futures thinking), critical thinking, creativity, self-awareness and integrated problem-solving. Skills, that would be incorporated into the design of the playful experience and the serious games utilised in **rePLAY**.

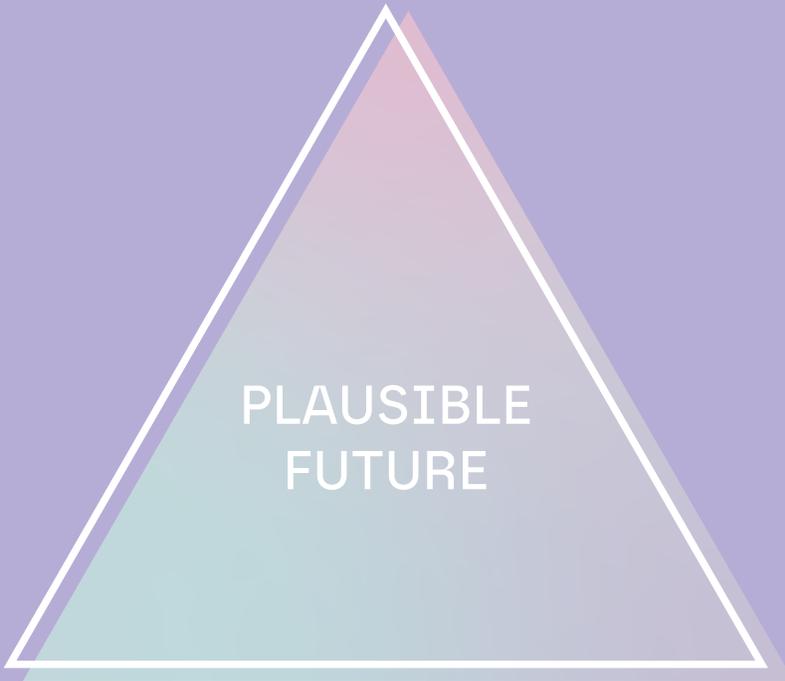
The “Futures Triangle” of Inayatullah (2008) informed the second half of the project as a framework for Future Lab 2 to secure a reliable outcome. Future Labs embody the futures

den Fokus weg von der bloßen Vorhersage bestimmter Ergebnisse und fördert stattdessen die Erforschung von Unsicherheiten und alternativen Zukünften (McGonigal, 2015). Durch die Förderung der kreativen Erkundung stützt Futures Thinking Organisationen und deren Führungskräfte mit der für den Wandel erforderlichen Flexibilität und innovativen Denkweise aus (Miller, 2007).

Das **rePLAY**-Projekt mit dem Titel „Reflective Experiences in Play: Games for Leadership Development“ erforscht dieses transformative Potenzial spielerischer Methoden im Zukunftsdanken. Aufbauend auf den Ergebnissen eines früheren IFAF-Projekts, *LudiX*, untersucht **rePLAY**, wie interaktive, reflexive Spiele und Werkzeuge Führungsansätze katalysieren und persönliche Veränderungen anstoßen können. Persönliche Entwicklung auf der Führungsebene hat das Potenzial, sich auf eine ganze Organisation auszuwirken und eine moderne und reaktionsfähige Führungskultur zu fördern.

Um dies zu erreichen, stützte sich das Projekt hauptsächlich auf zwei theoretische Konzepte: Die UNESCO Future Skills & Competencies und die Theorien von Inayatullah (2008), insbesondere das Futures Triangle. Die UNESCO Future Skills (2017) beschreiben die wichtigsten Fähigkeiten, die Menschen benötigen, um in einem Umfeld des Wandels und der Unsicherheit erfolgreich zu sein. Dieses Projekt konzentrierte sich auf Systemdenken, Antizipation (Zukunftsdanken), kritisches Denken, Kreativität, Selbstbewusstsein und integrierte Problemlösung, da diese Fähigkeiten in die Gestaltung der spielerischen Erfahrungen und Serious Games, die im Rahmen von **rePLAY**

PULL  
*of the future*



PUSH  
*of the present*

WEIGHT  
*of history*

---

FIG. 1 | ABB. 1: Futures Triangle (Inayatullah, 2023)

thinking approach, creating experimental settings where individuals and organisations collaboratively envision and anticipate future scenarios (Kuzmanovic & Gaffey, 2017). These labs are workshops that combine futures thinking with interactive play and games, allowing participants to examine potential futures from diverse perspectives. Using systems thinking and futures thinking, the Future Labs adopt Inayatullah's "Futures Triangle" framework, structured around three variables: the pull of the future, the push of the present and the weight of history (Inayatullah, 2023).

The *LudiX* research project (Schönbohm & Celik, 2023) was able to demonstrate the demand for playful leadership methods in the Berlin region, and a number of prototypes were created as a result of the project. Within **rePLAY**, we aimed to co-creatively refine these prototypes into methodological tools by testing and implementing them in collaboration with two partner companies. Our aim was to understand how best to use playful methods to facilitate experiences in real-life business settings and thereby improve the interactions between leaders and their teams towards a profound and sustainable leadership style.

eingesetzt werden, einfließen sollten. Das Zukunftsdreieck von Inayatullah (2008) diene in der zweiten Hälfte des Projekts als Rahmen für die Strukturierung eines Future Labs 2, um ein zuverlässiges Ergebnis zu erzielen. Future Labs verkörpern den Ansatz des Futures Thinking und schaffen experimentelle Umgebungen, in denen Einzelpersonen und Organisationen gemeinsam Zukunftsszenarien entwerfen und antizipieren (Kuzmanovic & Gaffey, 2017). Diese Labs fungieren als Workshops, die Futures Thinking mit interaktiven Spielen verbinden und den Teilnehmenden ermöglichen, mögliche Zukünfte aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen. Unter Verwendung von Systems Thinking und Futures Thinking übernehmen diese Labs das Futures Triangle Framework von Inayatullah, das um drei Variablen herum strukturiert ist: die Anziehungskraft der Zukunft, der Druck der Gegenwart und das Gewicht der Geschichte (Inayatullah, 2023).

Das Forschungsprojekt *LudiX* (Schönbohm & Celik, 2023) konnte den Bedarf an spielerischen Führungsmethoden in der Region Berlin aufzeigen und einige Prototypen als Ergebnis des Projekts erstellen. Im Rahmen von **rePLAY** wollten wir diese Prototypen auf ko-kreative Weise zu methodischen Werkzeugen weiterentwickeln, indem wir sie in Zusammenarbeit mit zwei Partnerunternehmen testeten und implementierten. Unser Ziel war es, zu verstehen, wie die Interaktion zwischen Führungskräften und ihren Teams durch spielerische Methoden und die Vermittlung von Erfahrungen in realen Unternehmenssituationen optimiert werden könnte, um einen tiefgreifenden und nachhaltigen Führungsstil zu entwickeln.

# IFAF project timeline

Oct '23

## Project planning

- Review of the IFAF project **LudiX** tools
- Definition of goals and desired research outcomes
- Detailed project plan

## Future Lab 1

- Tools chosen and/or designed by the **rePLAY** team and
- facilitation by the **rePLAY** team

## Open Day

- Here we are!

## Kick-off

- Partners and researchers came together and
- co-defined problems and the status quo,
- using existing and newly designed tools

## Future Lab 2

- Partners became facilitators
- Games were chosen by our partners
- Future Lab 2 was co-designed and facilitated by company leaders
- Mentored by the **rePLAY** team, based on a theoretical framework

Aug '24

FIG. 2 | ABB. 2: **rePLAY** project timeline as presented on the Open Day | Zeitplan des **rePLAY**-Projekts wie am Open Day vorgestellt

# Our approach **Unser Ansatz**

---

Given the time constraints of the project, it was essential to establish a well-structured plan for the Future Labs to achieve our objectives, while remaining flexible in terms of content and adaptable to the insights we gained from the initial workshops.

Initially, we organised a joint kick-off session with representatives from both partner companies to gain a deeper understanding of the target group's situation, challenges and needs. We used the Polak Game (Hayward & Candy, 2017), Purpose Prototyping (Hidalgo et al., 2023; Celik, 2023) and a newly created experience we called the Oracle Cave to gain as much insight as possible and provide a first glimpse of what they could expect from the upcoming Future Labs. The Polak Game served as an entry point into the mindset of the leadership group and quickly revealed a generally optimistic and empowered outlook towards the future. Purpose Prototyping initiated a process of self-reflection that was essential for gaining a deeper understanding of the leader's and the company's core values. A core element of the kick-off was ensuring that we fully understood the group's challenges and their perception of potential solutions. We created the Oracle Cave experience, inspired by the Lean UX Canvas for that specific purpose. The Oracle Cave guided the leaders on a metaphorical journey to help them define their problems and clarify the specific questions they wanted to answer.

Angesichts der zeitlichen Beschränkungen des Projekts war es wichtig, einen gut strukturierten Plan für die Future Labs zu erstellen, um unsere Ziele zu erreichen, gleichzeitig inhaltlich flexibel zu bleiben und an die Erkenntnisse aus den ersten Workshops anknüpfen zu können.

Zunächst organisierten wir eine gemeinsame Kick-off-Sitzung mit Vertretern beider Partnerunternehmen, um ein tieferes Verständnis der Situation, Herausforderungen und Bedürfnisse der Zielgruppe zu gewinnen. Wir nutzten das Polak Game (Hayward & Candy, 2017), Purpose Prototyping (Hidalgo et al., 2023; Celik, 2023) und eine neu geschaffene Erfahrung, die wir Oracle Cave nannten, mit dem Ziel, so viele Einblicke wie möglich zu gewinnen und einen ersten Eindruck davon zu vermitteln, was die Teilnehmenden von den bevorstehenden Future Labs erwarten konnten. Das Polak Game diente als Einstieg in die Denkweise der Gruppe von Führungskräften, wobei sich schnell eine allgemein optimistische und befähigte Einstellung zur Zukunft herausstellte. Purpose Prototyping leitete einen Prozess der Selbstreflexion ein, der für ein tieferes Verständnis der Kernwerte der Führungskräfte und des Unternehmens unerlässlich ist. Ein Kernelement des Kick-offs bestand darin, sicherzustellen, dass wir die Herausforderungen der Gruppe und ihre Vorstellungen von möglichen Lösungen vollständig verstanden. Die von uns zu diesem Zweck geschaffene Oracle Cave, die vom LEAN UX CANVAS inspiriert ist, führte die Führungskräfte auf eine metaphorische Reise und half ihnen, ihr Problem zu definieren und die spezifische Frage herauszuarbeiten, die sie beantworten wollten.

# Future Lab 1

## *Let's play*

The insights gained from the kick-off session played a crucial role in planning and structuring the Future Labs. Future Lab 1 was designed based on the problems of the kick-off and the game prototypes that were created during *LudiX*. Both companies were presented with the same structure and games/tools. One focus was to quantitatively and qualitatively evaluate the pre-existing games Horizon Makers and Iceberg-Model. Some of the main values to emerge from the kick-off were 'trust' and 'hope'. These values informed the narrative throughout Future Lab 1.

We started off with the Polak Game as a first step towards the future, encouraging the participants to explore their own attitude towards it. We used the Iceberg-Model game alongside Social Dreaming to deepen introspection, guiding the groups from exploring their problems through mental models to contemplating the question "How should the world be?". In the second part, we explored these topics through further lenses and media: the board game Horizon Makers and the playful experience Hope Creator, which incorporated modelling clay and paint.

Die aus dem Kick-off gewonnenen Erkenntnisse spielten eine entscheidende Rolle bei der Planung und Strukturierung der Future Labs. Future Lab 1 wurde auf der Grundlage der Probleme des Kick-offs und der Spieleprototypen, die während *LudiX* entstanden waren, konzipiert. Beiden Unternehmen wurden die gleiche Struktur und die gleichen Spiele/Tools vorgelegt. Ein Schwerpunkt lag auf der quantitativen und qualitativen Evaluierung der bereits bestehenden Spiele Horizon Makers und Iceberg-Model. Einige der wichtigsten Werte, die sich aus dem Kick-off ergaben, waren Vertrauen und Hoffnung. Diese Werte prägten die Erzählung im Future Lab 1.

Wir begannen mit dem Polak Game als erstem Schritt in Richtung Zukunft und der Selbstbeobachtung der eigenen Einstellung der Teilnehmenden zu ihr. Wir nutzten das Iceberg-Model zusammen mit Social Dreaming, um die Introspektion zu vertiefen und die Gruppen von der Erkundung ihrer Probleme durch mentale Modelle zum Nachdenken über die Frage „Wie sollte die Welt sein?“ zu führen. Im zweiten Teil erforschten wir diese Themen durch zwei weitere Linsen und Medien, mit dem Brettspiel Horizon Makers und der spielerischen Erfahrung Hope Creator, die Knete und Farbe beinhaltete.



→ Polak Game

---

**FIG. 3 | ABB. 3:** (p. 23– 27) **rePLAY** Future Lab 1 games | **rePLAY** Future Lab 1 Spiele



→ Social Dreaming



→ Iceberg-Model



→ Horizon Makers



→ Hope Creator

# Future Lab 2

## *Let's play*

For the second **rePLAY** Future Labs, a different approach was taken to maximise the learnings from the workshops, given the limited time available for the overall project. The companies were asked to co-create Future Lab 2 based on their needs and assessment of what had and what hadn't worked in Future Lab 1, and to facilitate the day themselves.

The facilitators received guidance and support from the researchers in the following ways:

The framework for Future Lab 2 was Inayatullah's "Futures Triangle" (2008) which is a way to map the past, present and future as seen right now.

In Future Lab 2, it was a way to structure the workshop and make sure a plausible futures idea could be developed with both groups. In addition, an activity for centred action was included to help create tangible outcomes.

Für die zweiten **rePLAY** Future Labs wurde ein anderer Ansatz gewählt, um angesichts der begrenzten Zeit, die für das Gesamtprojekt zur Verfügung stand, möglichst viele Erkenntnisse aus den Workshops zu gewinnen. Die Unternehmen wurden gebeten, Future Lab 2 auf der Grundlage ihrer Bedürfnisse und ihrer Einschätzung dessen, was in Future Lab 1 funktioniert hatte und was nicht, mitzugestalten und den Tag selbst zu moderieren.

Die Moderator\*innen erhielten von den Forscher\*innen Anleitung und Unterstützung in folgender Weise:

1.

Den Rahmen für Future Lab 2 bildete das Zukunftsdreieck von Inayatullah (2008). Das Zukunftsdreieck ist eine Methode, um Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aus heutiger Sicht abzubilden. Im Future Lab 2 diente es dazu, den Workshop zu strukturieren und sicherzustellen, dass mit beiden Gruppen eine plausible Zukunftsidee entwickelt werden konnte. Darüber hinaus wurde eine Aktivität für zentriertes Handeln aufgenommen, die dazu beitragen sollte, greifbare Ergebnisse zu erzielen.

QUESTIONS TO ANSWER

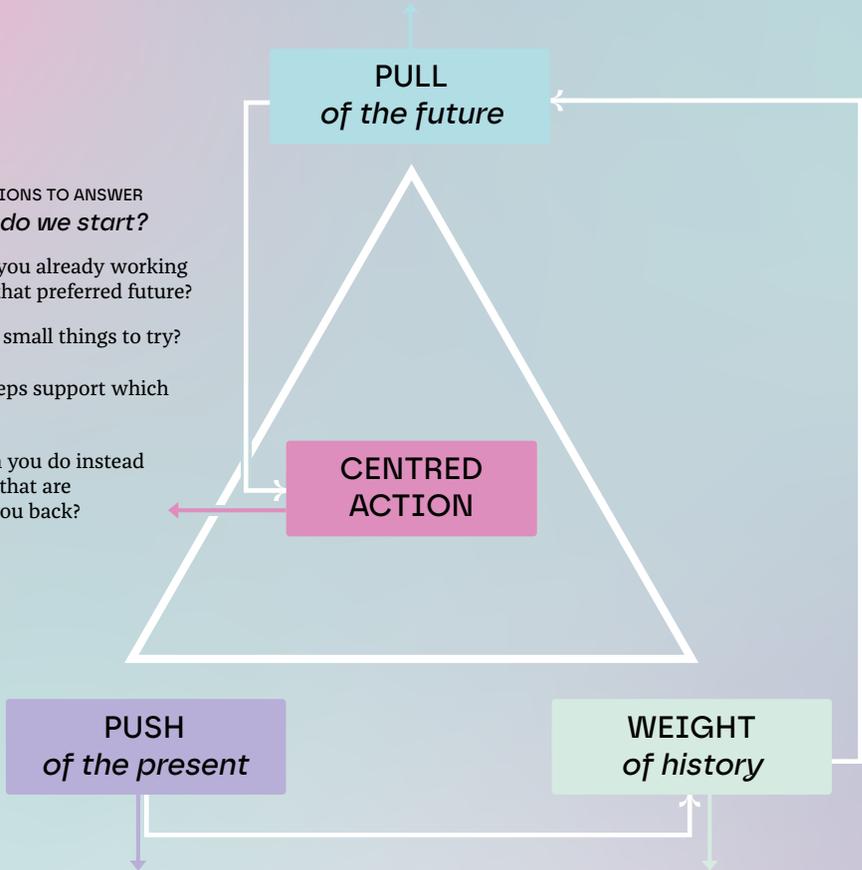
*What are you trying to achieve?*

- 1 What is your preferred future? Which future do you wish to become reality for yourself or your organisation?
- 2 How might you get there? What steps can you take to move towards your preferred future?

QUESTIONS TO ANSWER

*How do we start?*

- 1 How are you already working towards that preferred future?
- 2 What are small things to try?
- 3 Which steps support which future?
- 4 What can you do instead of things that are holding you back?



QUESTIONS TO ANSWER

*What drives you forward?*

- 1 What do you think the future will be like? What is your prediction?
- 2 Which future are you afraid of? Do you think you can transform this future into a desired future? Why or why not?

QUESTIONS TO ANSWER

*What is holding you back?*

- 1 What are hidden assumptions behind your predicted future? Are there some taken-for-granted assumptions (about gender, or nature or technology or culture, or ...)?
- 2 What are some alternatives to your predicted or feared future? If you change some of your assumptions, which alternatives emerge?

FIG. 4 | ABB. 4: *rePLAY* Future Lab framework

The facilitators were presented with a first version of this **rePLAY** playbook, including all the tools we used in the first Future Lab and a few more that would fit into the framework of the “Futures Triangle”.

The facilitators were supported throughout the whole process by the researchers, who answered their questions about the games and tools and gave guidance on applicability and facilitation techniques.

This resulted in two tailor-made Future Labs, both in terms of content and facilitation. Both workshops were highly influenced by the company culture, the facilitator’s mindset and ideas as well as the goal each company had in mind. The aim was to understand how the playful methods from our projects could be most effectively integrated into the workplace. Firstly, this would help us identify what leaders needed to effectively utilise the games and tools presented to them. Secondly, the selected games and their underlying rationale could provide insights into the requirements for both the games and the tools themselves. Specifically, what information and preparation did the leaders need to fully understand and facilitate these games?

**2.** Den Moderator\*innen wurde eine erste Version des **rePLAY**-Playbooks vorgelegt, das alle im ersten Future Lab verwendeten Tools und einige weitere, die in den Rahmen des Zukunftsdreiecks passten, enthielt.

**3.** Die Moderator\*innen wurden während des gesamten Prozesses unterstützt, indem sie Fragen zu den Spielen und Tools beantworteten und Hinweise zur Anwendbarkeit bestimmter Tools und Moderationstechniken gaben.

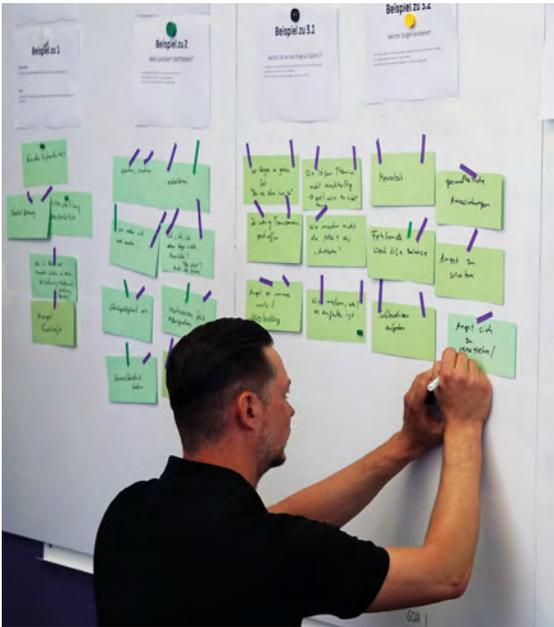
Das Ergebnis waren zwei maßgeschneiderte Future Labs, sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf die Moderation. Beide Workshops wurden in hohem Maße von der Unternehmenskultur, der Denkweise und den Ideen der Moderator\*innen und dem Ziel, das jedes Unternehmen verfolgte, beeinflusst. Unser Ziel war es, zu verstehen, wie die spielerischen Methoden aus unseren Projekten am effektivsten in die Unternehmen integriert werden können. Dies würde uns erstens dabei helfen, herauszufinden, was die Führungskräfte benötigten, um die ihnen vorgestellten Spiele und Tools effektiv nutzen zu können. Zweitens könnten die ausgewählten Spiele und die ihnen zugrunde liegenden Überlegungen Aufschluss über die Anforderungen sowohl an die Spiele als auch an die Tools selbst geben. Welche Informationen und Vorbereitungen benötigen die Führungskräfte, um diese Spiele vollständig zu verstehen und zu moderieren?

With these questions in mind, we guided and coached the facilitators to create two customised experiences for their respective companies.

Mit diesen Fragen im Hinterkopf coachten und leiteten wir die Moderator\*innen an, um zwei maßgeschneiderte Erfahrungen für ihre jeweiligen Unternehmen zu schaffen.

Framework Level	Group 1	Group 2
→ Past	→ River Exercise	→ Immunity to Change
→ Present	→ Purpose Prototyping	→ Purpose Prototyping
→ Future	→ Future Ocean	→ Social Dreaming
→ Centred Action	→ Deltas	→ Backcasting

**TAB. 1 | TBL. 1: rePLAY Future Lab 2 games | rePLAY Future Lab 2 Spiele**



→ Immunity to Change

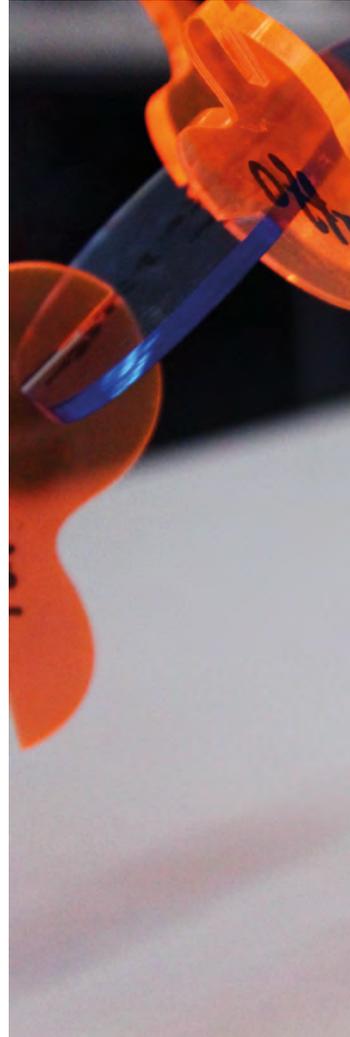
FIG. 5 | ABB. 5: (p. 32– 35) **rePLAY** Future Lab 2 games | **rePLAY** Future Lab 2 Spiele

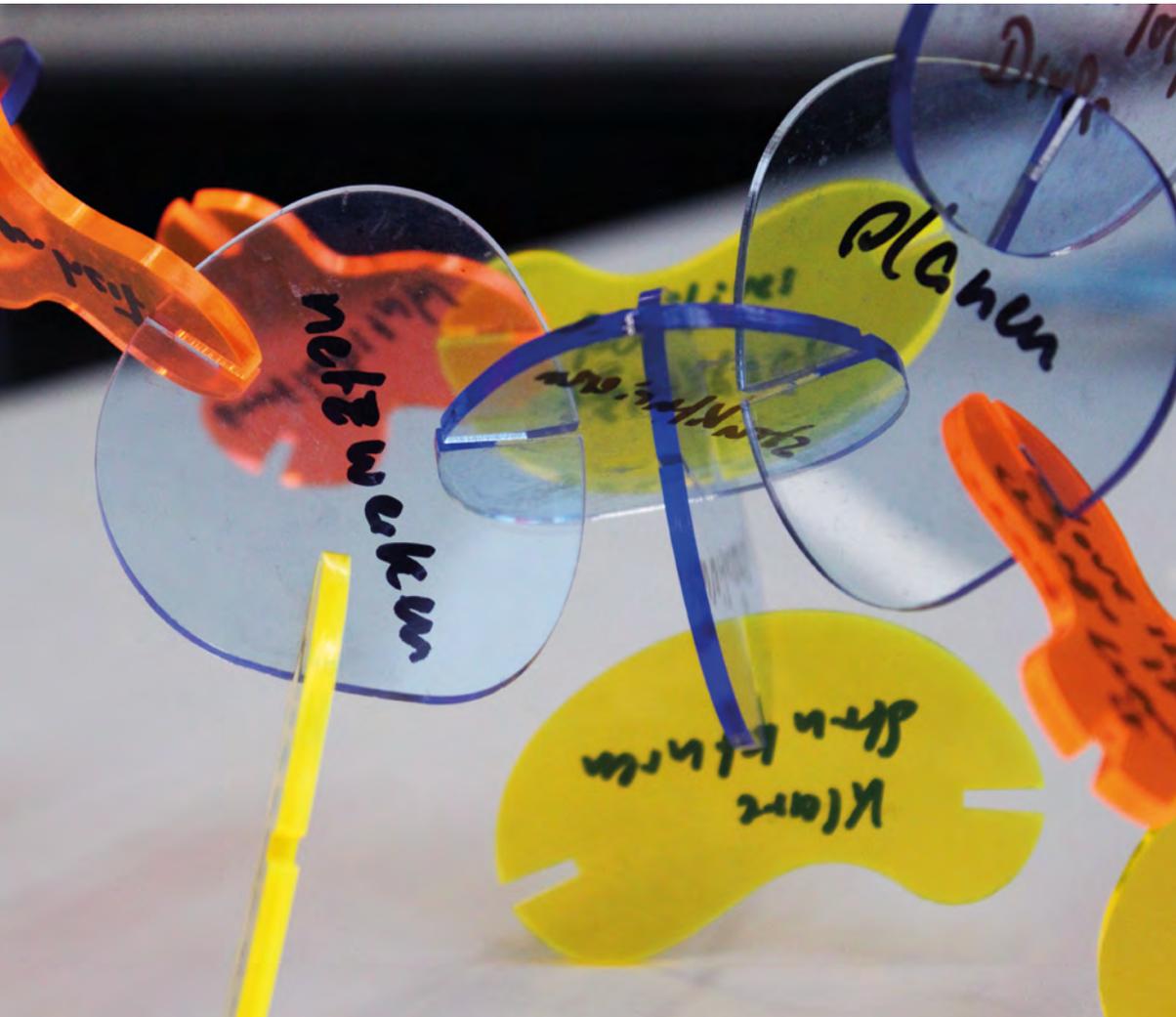


→ Backcasting



→ Deltas





→ Purpose Prototyping

# research design and evaluation

forschungs-  
konzept und  
evaluation

### 3. Research design and evaluation

---

The research for the project was both qualitative and quantitative. Since the number of participants was limited, we couldn't just rely on quantitative results. It was therefore crucial to receive qualitative feedback to understand people's answers in depth. Consequently, the main research focus was on the action research observations and qualitative results from the additional interviews conducted after each Future Lab.

We used the same questionnaires for both companies but adapted them for each Future Lab. For Future Lab 1, we included the following tools:

- UEQ - User Experience Questionnaire (Schrepp et al., 2014),
- GEQ - Game Experience Questionnaire (IJsselstein, 2013),
- Adult Hope Scale (Snyder et al., 1991)
- Q4TE for Training Evaluation (Grohmann & Kauffeld, 2013).

To better understand the reasons behind the participants' answers these tools were supplemented with demographic information and some open-ended questions. The UEQ was used for each individual game and the Future Lab itself. The GEQ was only used for the two main games Horizon Makers and Iceberg-Model. Q4TE only referred to the Future Lab as a whole. In addition, we conducted focus group interviews about the participants' experience of the Future Lab.

### 3. Forschungskonzept und Evaluation

---

Die Forschung für das Projekt umfasste einen qualitativen und einen quantitativen Teil. Da die Zahl der Teilnehmenden begrenzt war, konnten wir uns nicht nur auf quantitative Ergebnisse verlassen. Es war auch von entscheidender Bedeutung, qualitatives Feedback zu erhalten, um die Antworten der Menschen im Detail zu verstehen. Daher lag der Schwerpunkt der Forschung auf den Beobachtungen der Aktionsforschung und den qualitativen Ergebnissen aus den zusätzlich durchgeführten Interviews nach jedem Future Lab.

Wir verwendeten für beide Unternehmen die gleichen Fragebögen, passten sie jedoch für jedes Future Lab an. Für Future Lab 1 verwendeten wir die folgenden Instrumente:

- UEQ - User Experience Questionnaire (Schrepp et al., 2014),
- GEQ - Game Experience Questionnaire (IJsselstein, 2013),
- Adult Hope Scale (Snyder et al., 1991)
- Q4TE for Training Evaluation (Grohmann & Kauffeld, 2013).

Diese wurden durch demografische Informationen und einige offene Fragen ergänzt, um die Gründe für die Antworten der Teilnehmer\*innen besser zu verstehen. Der UEQ wurde für jedes Spiel und das Future Lab insgesamt verwendet. Der GEQ wurde nur für die beiden Hauptspiele Horizon Makers und Iceberg-Model verwendet. Der Q4TE bezog sich nur auf das Future Lab als Ganzes.



**FIG. 6 | ABB. 6:** *rePLAY* Future Lab questionnaire | *rePLAY* Future Lab Fragebogen

The results from both parts were then analysed and used to refine the games, ensuring that Future Lab 2 would be both meaningful and effective. Since the games were different for each group in Future Lab 2 and therefore not comparable, we only used Q4TE and the UEQ in the questionnaire and focus group interviews. We are aware of the criticism of the GEQ (Law et al, 2018). As our exploratory focus was on understanding the participants' experiences, we relied more on qualitative research.

Zusätzlich führten wir Fokusgruppeninterviews über die Erfahrungen der Teilnehmenden im Future Lab durch.

Die Ergebnisse aus beiden Teilen wurden anschließend analysiert und zur Verfeinerung der Spiele verwendet, um sicherzustellen, dass das Future Lab 2 sowohl sinnvoll als auch wirkungsvoll ist. Da die Spiele für jede Gruppe im Future Lab 2 unterschiedlich und daher nicht vergleichbar waren, verwendeten wir nur den Q4TE und den UEQ im Fragebogen und in den Fokusgruppeninterviews. Uns ist die Kritik bewusst, die am GEQ geäußert wurde (Law et al., 2018). Da unser experimenteller Fokus mehr auf dem Verständnis der Erfahrungen der Teilnehmer lag, verließen wir uns stärker auf die qualitative Forschung.

# Newly created *rePLAY* tools



→ **Oracle Cave**

A problem-finding adventure based on Lean UX Canvas



→ **Avalanche of Futures**

A focused brainstorming session



→ **Deltas**

A process to align the preferred future and next steps



→ **Future Ocean**

An exercise to anticipate the future

---

**FIG. 7 | ABB. 7:** Newly created tools for **rePLAY** | Neu entwickelte Spiele für **rePLAY**

## Evaluation of the games

---

The evaluation of the Future Labs workshops was conducted using QR-code accessible questionnaires, covering demographics, gameplay experience and specific scales: the “Adult Hope Scale” (AHS), the “Game Experience Questionnaire” (GEQ), “Questions for Training Evaluation” (Q4TE) and the “User Experience Questionnaire” (UEQ). The facilitators also took observation notes and expert interviews were conducted after the workshops to gain qualitative insights.

The **rePLAY** Future Labs highlighted their innovative approach to integrating playful methods into professional and organisational contexts. Both qualitative and quantitative analysis underlined the project’s success in fostering creativity, encouraging change of perspective and building team cohesion. However, they also revealed the challenges of translating these insights into practical applications.

Participants across both studies appreciated the engaging, hands-on nature of the games. Activities like the Iceberg-Model and Horizon Makers were particularly effective in creating immersive and reflective experiences. The ability of the games to provide new and stimulating ways of thinking about challenges was a consistent highlight.

Furthermore, the games successfully enabled participants to explore different viewpoints and gain insights about themselves and their teams. Visualisation tools and role-play elements were particularly effective in promoting deeper understanding and empathy.

## Evaluation der Spiele

---

Die Evaluation der Future Lab Workshops erfolgte mit QR-code-basierten Fragebögen, die Daten wie Demografie, Spielerfahrung und spezifische Skalen abdeckten: die Adult Hope Scale (AHS), den Game Experience Questionnaire (GEQ), die Questions for Training Evaluation (Q4TE) und den User Experience Questionnaire (UEQ). Zusätzlich fertigten die Moderator\*innen Beobachtungsnotizen an und im Anschluss an die Workshops wurden Experteninterviews durchgeführt, um qualitative Einblicke zu gewinnen.

Die **rePLAY** Future Labs zeichneten sich durch ihren innovativen Ansatz aus, spielerische Methoden in professionelle und organisationale Kontexte zu integrieren. Sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Analysen unterstrichen den Erfolg des Projekts bei der Förderung von Kreativität, dem Anregen von Perspektivwechseln und dem Aufbau von Teamzusammenhalt. Allerdings wurden auch Herausforderungen deutlich, insbesondere bei der Umsetzung dieser Erkenntnisse in praktische Handlungsanweisungen.

Die Teilnehmenden beider Studien schätzten die interaktive und praxisorientierte Natur der Spiele. Aktivitäten wie das Iceberg-Model und die Horizon Makers erwiesen sich als besonders effektiv, da sie immersive und zur Reflexion dienende Erfahrungen schufen. Die Fähigkeit der Spiele, neuartige und anregende Denkweisen bei Herausforderungen anzustoßen, wurde durchweg positiv hervorgehoben.

Außerdem boten die Spiele den Teilnehmenden die Möglichkeit, verschiedene Perspektiven

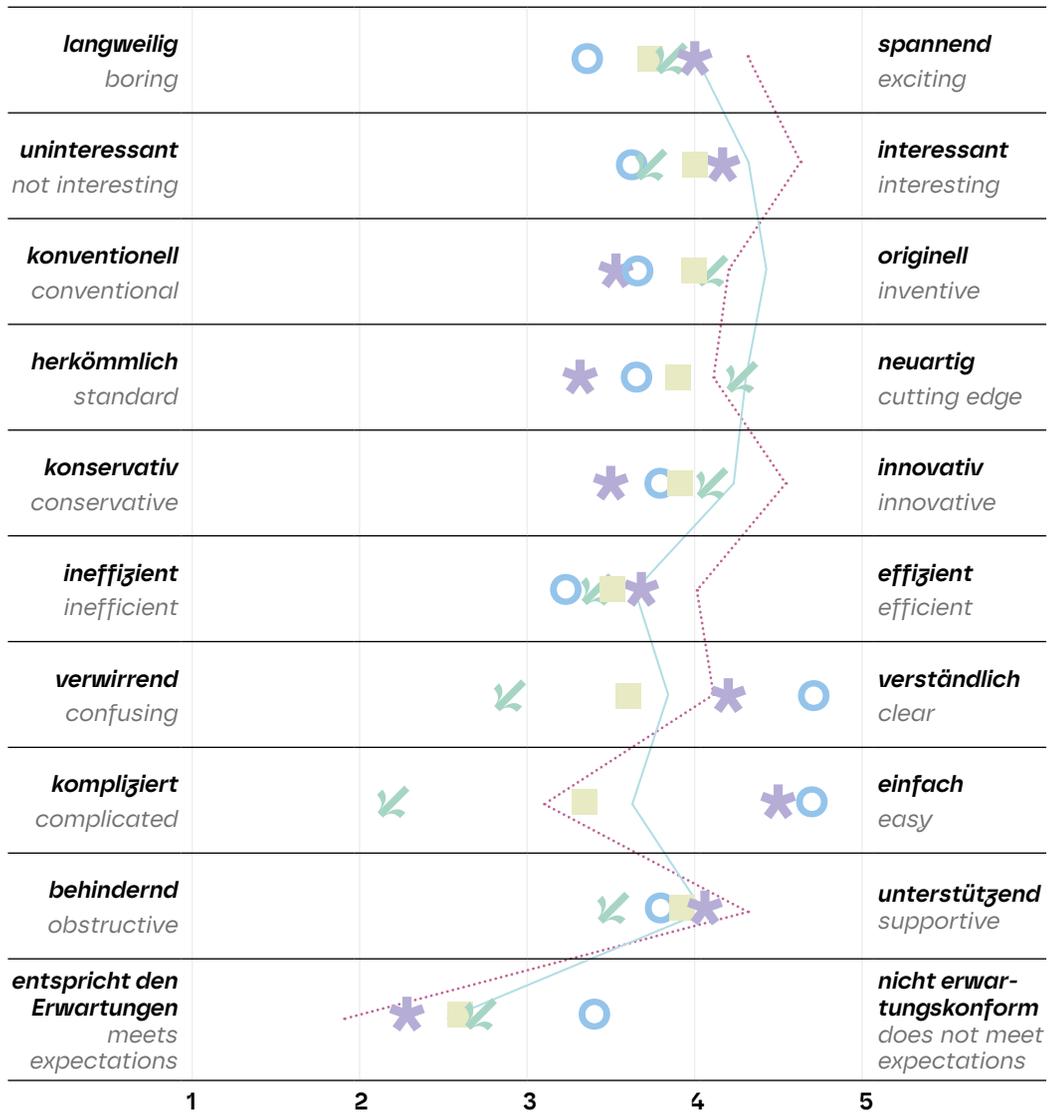


FIG. 8 | ABB. 8: UEQ Items for **rePLAY** games and Future Labs | UEQ Items der **rePLAY**-Spiele und Future Labs

Alongside these cognitive benefits, participants reported positive emotional experiences, such as increased hope and motivation, which often translated into greater commitment to applying the methods in their teams.

Despite these strengths, evaluation also revealed key challenges. A significant gap remains in translating the insights gained from the games into actionable strategies for the workplace. Participants frequently requested clearer guidance and toolkits for implementation. Occasionally, the complexity of some games, language barriers and large group sizes hindered the experience. Simplifying the methods and providing localised language support could improve accessibility. Some games, particularly in longer sessions, also lacked a clear structure or seamless flow, reducing their perceived effectiveness. Participants desired a more coherent storyline and better integration of activities to maintain engagement and clarity.

Evaluation demonstrated the **rePLAY** games' significant potential to reshape how organisations approach collaboration, problem-solving, and innovation. To maximise this potential, future iterations should focus on providing practical resources, such as a modular toolkit, to make the methods readily applicable to diverse work settings. Addressing logistical challenges such as group size and language barriers, will ensure inclusivity and effectiveness. Refining the design and facilitation of games to better balance creativity with clarity and usability will further enhance their impact.

zu erkunden und Einsichten über sich selbst und ihre Teams zu gewinnen. Visualisierungstools und Rollenspielelemente erwiesen sich dabei als besonders wirkungsvoll, um ein tieferes Verständnis und mehr Empathie zu fördern. Neben diesen kognitiven Vorteilen berichteten die Teilnehmenden auch von positiven emotionalen Erfahrungen, wie gesteigerter Hoffnung und Motivation, die häufig ein stärkeres Engagement für die Anwendung der Methoden in ihren Teams zur Folge hatte.

Neben diesen Stärken zeigten die Bewertungen aber auch wichtige Herausforderungen auf. Es besteht eine erhebliche Hürde bei der Umsetzung von aus den Spielen gewonnenen Erkenntnisse in handfeste Strategien für den Arbeitsplatz. Die Teilnehmenden forderten häufig klarere Anleitungen und Toolkits für die Umsetzung. Außerdem behinderten die Komplexität einiger Spiele, Sprachbarrieren und große Gruppengrößen gelegentlich die Erfahrung. Eine Vereinfachung der Methoden und sprachliche Unterstützung könnten die Zugänglichkeit verbessern. Einigen Spielen, insbesondere in längeren Sitzungen, fehlte es auch an einer klaren Struktur oder einem nahtlosen Ablauf, was ihre wahrgenommene Effektivität minderte. Die Teilnehmenden wünschten sich eine kohärentere Handlung und eine bessere Integration der Aktivitäten, um das Engagement und die gewünschte Klarheit zu erhalten.

Die Evaluierungen haben gezeigt, dass die **rePLAY**-Spiele ein erhebliches Potenzial haben, die Art und Weise, wie Organisationen Zusammenarbeit, Problemlösung und Innovation angehen, zu verändern. Um dieses Potenzial zu

By addressing this, the **rePLAY** project can move beyond being a thought-provoking exercise to become a transformative tool for systems thinking and critical thinking in organisations using futures thinking methodologies.

maximieren, sollten sich künftige Iterationen auf die Bereitstellung praktischer Ressourcen konzentrieren, wie z. B. eines modularen Toolkits, um die Methoden in verschiedenen Arbeitsumgebungen leicht anwendbar zu machen. Die Bewältigung logistischer Herausforderungen, einschließlich Gruppengrößen und Sprachbarrieren, wird die Inklusivität und Effektivität sicherstellen. Die Verfeinerung des Designs und der Moderation von Spielen, um das Gleichgewicht zwischen Kreativität, Klarheit und Benutzerfreundlichkeit zu verbessern, wird ihre Effektivität weiter steigern.

Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte kann sich das **rePLAY**-Projekt von einem rein gedanklich anregenden Ansatz zu einem transformativen Werkzeug entwickeln, das durch Futures Thinking Methoden sowohl systemisches Denken als auch kritisches Denken in Organisationen fördert.

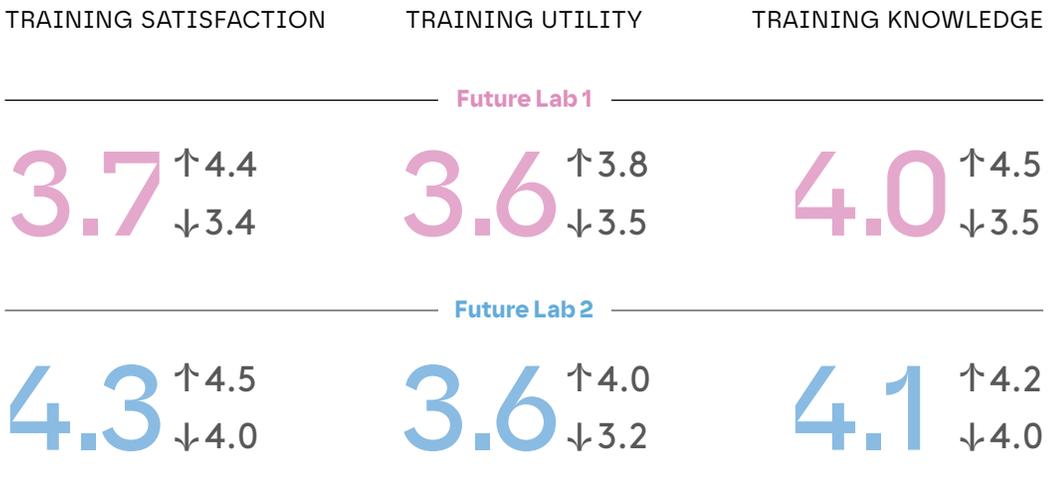


FIG. 9 | ABB. 9: (p. 45– 47) Training evaluation of the **rePLAY** Future Labs | Trainingsauswertung der **rePLAY** Future Labs

# Training evaluation

---

## TRAINING SATISFACTION

***“The methods were inspiring and fresh.”***

*„Die Methoden waren inspirierend und frisch.“*

---

## TRAINING UTILITY

***“Organisation is important. [...] preparation time should be proportional ”***

*„Organisation ist wichtig. [...] Die Vorbereitung sollte den Rahmen des Workshops nicht sprengen.“*

---

## TRAINING KNOWLEDGE

***“My highlight was self-reflection. In my area of competence, what is the potential for change?”***

*„Mein Highlight war, in mich selbst zu hineinzuschauen. Wo liegt in meinem Bereich das Potenzial für Veränderungen unter der Oberfläche?“*

# Evaluation des Trainings

---

**“I would have expected a bit more game.”**

„Ich hätte ein bisschen mehr Spiel erwartet.“

**“I need something tangible,  
a tangible outcome.”**

„Ich brauche etwas Greifbares,  
ein greifbares Ergebnis.“

**“These tools allowed us to be imaginative  
and tackle blind spots.”**

„Mit diesen Tools konnten wir uns etwas  
vorstellen und unsere Scheuklappen ablegen.“

**“[...] and it depends on the situation,  
[which tool] you should use.”**

„[...] und es hängt von der Situation ab,  
[welches Tool] man nutzen sollte.“

**“I will leave this workshop with concrete  
images. I know what I can do on Tuesday,  
where I can start.”**

„Ich werde diesen Tag mit konkreten Bildern  
im Kopf verlassen. Ich weiß, was ich am  
Dienstag tun kann und wo ich anfangen kann.“

**“The game enhanced communication.”**

„Das Spiel war eine Brücke, um  
Kommunikation zu ermöglichen.“

**“The sci-fi setup allowed me  
to think more freely”**

„Durch dieses Sci-Fi-Setup  
konnte ich freier denken.“

**“It is interesting to think about  
how to use a game methodically.”**

„Es ist interessant, darüber  
nachzudenken, wie man ein Spiel  
methodisch einsetzen kann.“

## Qualitative insights (focus groups)

- Participants valued the game's ability to facilitate shifts in perspective, especially between short-term and long-term views. It helped visualise personal and collective agency in shaping the future.
- Strengths included its simplicity, clarity and suitability as an icebreaker to initiate reflection on individual and team perspectives.
- Challenges mentioned were group size constraints and limited space, affecting engagement, particularly in larger teams. Some participants found the 30-year focus too abstract.
- Die Teilnehmenden schätzten die Fähigkeit des Spiels, Perspektivwechsel zu erleichtern, insbesondere zwischen kurz- und langfristigen Perspektiven. Es half, die persönliche und kollektive Handlungsfähigkeit bei der Gestaltung der Zukunft zu visualisieren.
- Stärken waren die Einfachheit, Klarheit und Eignung als Icebreaker, um Reflexionen über individuelle und teambezogene Perspektiven anzustoßen.
- Herausforderungen betrafen die Einschränkungen durch Gruppengröße und begrenzten Platz, die das Engagement, insbesondere in größeren Teams, beeinträchtigten. Einige Teilnehmende empfanden den 30-Jahres-Fokus als zu abstrakt.

## Quantitative results (questionnaire)

- High ratings for promoting self-reflection and visualising perspectives (e. g. differences between optimism and agency).
- Feedback indicated that small adjustments, such as clearer guidance or smaller groups, would improve usability.
- Participants often noted they felt more "hopeful" after the activity, aligning with the qualitative observations of increased positivity and engagement.
- Hohe Bewertungen für die Förderung von Selbstreflexion und die Visualisierung von Perspektiven (z. B. Unterschiede zwischen Optimismus und Handlungsfähigkeit).
- Feedback deutete darauf hin, dass kleine Anpassungen, wie klarere Anleitungen oder kleinere Gruppen, die Nutzbarkeit verbessern würden.
- Viele Teilnehmende berichteten, dass sie sich nach der Aktivität „hoffnungsvoller“ fühlten, was mit qualitativen Beobachtungen eines gesteigerten positiven Engagements übereinstimmte.

## Haptic Recording (Iceberg-Model)

---

## Haptic Recording (Iceberg-Model)

---

### Qualitative insights (focus groups)

- The physical, layered representation of ideas was well-received. It provided a tactile and visual way to explore complex problems and their interconnections.
  - Participants appreciated the game's ability to uncover underlying patterns and connections, enhancing their awareness of systemic issues.
  - Criticism revolved around readability and logistical issues (e. g. small text and overcrowding). Some also found the results too complex to interpret.
- Die physische, geschichtete Darstellung von Ideen wurde positiv aufgenommen. Sie bot eine taktile und visuelle Möglichkeit, komplexe Probleme und ihre Zusammenhänge zu erforschen.
  - Teilnehmende schätzten die Fähigkeit des Modells, zugrunde liegende Muster und Verbindungen aufzudecken, was ihr Bewusstsein für systemische Probleme stärkte.
  - Kritikpunkte betrafen die Lesbarkeit und logistische Probleme (z. B. kleiner Text und Überfüllung). Einige fanden die Ergebnisse zudem zu komplex, um sie zu interpretieren.

### Quantitative results (questionnaire)

- High ratings for imaginative and sensory experience, consistent with the qualitative praise for its hands-on nature.
  - Lower scores for clarity echoed focus group criticism of difficulty in interpreting results and excessive complexity for larger groups.
- Hohe Bewertungen für die imaginative und sensorische Immersion, im Einklang mit dem qualitativen Lob für den praktischen Ansatz.
  - Niedrigere Werte bei Klarheit spiegelten die Schwierigkeit der Fokusgruppe wider, die Ergebnisse zu interpretieren, sowie die übermäßige Komplexität bei größeren Gruppen.

## Qualitative insights (focus groups)

- Role-play elements were particularly praised for enabling participants to see problems from new perspectives. The activity was described as immersive and engaging.
- Concerns included the game's complexity, particularly due to language barriers and insufficient time to fully grasp the rules. Many participants suggested providing clearer instructions and translations.
- Participants highlighted the potential of role-based exercises for team dynamics but expressed a need for structured guidance on how to implement such games independently.
- Die Rollenspielelemente wurden besonders dafür gelobt, dass sie den Teilnehmenden ermöglichten, Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten. Die Aktivität wurde als immersiv und ansprechend beschrieben.
- Bedenken betrafen die Komplexität des Spiels, insbesondere durch Sprachbarrieren und unzureichende Zeit, die Regeln vollständig zu erfassen. Viele schlugen vor, klarere Anleitungen und Übersetzungen bereitzustellen.
- Teilnehmende hoben das Potenzial von rollenbasierten Übungen für Teamdynamiken hervor, betonten jedoch die Notwendigkeit strukturierter Anleitungen, um solche Spiele eigenständig umsetzen zu können.

## Quantitative results (questionnaire)

- High hedonic quality scores reflected the game's novelty and stimulation. However, pragmatic scores (applicability to daily work) were lower, indicating a need for better contextualisation.
- Participants rated the game highly for fostering creativity and collaboration, but highlighted challenges in immediate transferability to professional settings.
- Hohe hedonische Qualitätsbewertungen spiegelten die Neuartigkeit und Anregung des Spiels wider.
- Die pragmatischen Bewertungen (Anwendbarkeit im Berufsalltag) waren niedriger, was auf einen Bedarf an besserer Kontextualisierung hinweist.
- Das Spiel wurde hoch bewertet für die Förderung von Kreativität und Zusammenarbeit, jedoch wurden Herausforderungen bei der unmittelbaren Übertragbarkeit in berufliche Kontexte festgestellt.

## Qualitative insights (focus groups)

- The playful use of tactile media like finger painting and clay modelling provoked mixed reactions. Some participants found it liberating and effective for fostering creativity, while others struggled to relate the method to professional outcomes.
- The game was described as highly engaging for building team rapport, but some participants felt left behind due to the abstract nature of the activity, particularly at the end of a long day.
- Der spielerische Einsatz von taktilen Medien wie Fingerfarben und Tonmodellierung rief gemischte Reaktionen hervor. Einige Teilnehmende empfanden es als befreiend und effektiv für die Förderung von Kreativität, während andere Schwierigkeiten hatten, die Methode mit beruflichen Ergebnissen zu verbinden.
- Das Spiel wurde als äußerst ansprechend für den Aufbau von Teamzusammenhalt beschrieben, aber einige fühlten sich „zurückgelassen“ aufgrund der abstrakten Natur der Aktivität, insbesondere am Ende eines langen Tages.

## Quantitative results (questionnaire)

- Lower ratings for clarity and perceived usefulness reflected the focus group's criticism of the method's practical relevance.
- Participants appreciated the creativity elicited by the activity but expressed uncertainty about its direct application in work contexts.
- Niedrigere Bewertungen bei Klarheit und wahrgenommenem Nutzen spiegelten die Kritik der Fokusgruppen hinsichtlich der praktischen Relevanz der Methode wider.
- Teilnehmende schätzten die durch die Aktivität geförderte Kreativität, äußerten jedoch Unsicherheit zu deren direkter Anwendbarkeit in beruflichen Kontexten.

# how to use this *playbook*

nutzung des  
*playbooks*

## 4. How to use this playbook

---

Future Labs can be a powerful diagnostic tool. However, running a Future Lab will not suddenly solve long-standing problems on its own, no matter how much thought and care has gone into its design. Future Labs can arguably be an approachable and meaningful way to look at these problems and challenges from new angles and thus be immensely powerful in creating new pathways towards their solution. It was mentioned several times by both groups that the playful interaction with an otherwise complex and difficult problem removed resistance and to some extent freed participants' minds from the weight of their past relationship to it.

Potentials that we could experience within the Future Labs using serious games were:

## 4. Nutzung des Playbooks

---

Future Labs können ein leistungsfähiges Diagnoseinstrument sein. Es ist jedoch wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Durchführung eines Future Labs, egal wie viel Überlegung und Sorgfalt in sein Design einfließen, nicht plötzlich lang bestehende Probleme von selbst lösen wird. Future Labs können jedoch ein zugänglicher und sinnvoller Weg sein, diese Probleme und Herausforderungen aus neuen Blickwinkeln zu betrachten, und in diesem Sinne neue Wege zu ihrer Lösung zu finden. Von beiden Gruppen wurde mehrfach erwähnt, dass die spielerische Interaktion mit einem ansonsten komplexen und schweren Problem Widerstände abbaue, und die Gedanken der Teilnehmer bis zu einem gewissen Grad von der Last ihrer bisherigen Beziehungen zu diesem Problem befreie.

Potenziale, die wir im Rahmen der Future Labs mithilfe der Serious Games erkennen konnten, schließen ein:

---

### ***Identifying a company's cultural challenges***

One of the core goals of a Future Lab is to dive deep into a company's existing culture, uncovering hidden challenges that may hinder growth or innovation. This process helps identify underlying issues such as resistance to change, communication barriers, or misalignment between organisational values and day-to-day practices.

---

### ***Die kulturellen Herausforderungen eines Unternehmens aufdecken***

Ein Hauptziel der Future Labs ist es, tief in die bestehende Unternehmenskultur einzutauchen und verborgene Herausforderungen aufzudecken, die Wachstum oder Innovation behindern könnten. Dieser Prozess ermöglicht zugrunde liegende Probleme zu identifizieren, wie z. B. den Widerstand gegen Veränderungen, Kommunikationsbarrieren oder die Diskrepanz

By shedding light on these challenges, participants are empowered to address them directly, creating a more open and adaptive culture moving forward.

zwischen den Unternehmenswerten und den täglichen Praktiken. Durch die Aufdeckung der Probleme wird den Teilnehmenden erlaubt diese umgehend anzugehen und eine offenerere und anpassungsfähigere Unternehmenskultur zu üben.

---

***Promote trust  
to establish hope and  
future action***

---

***Vertrauen fördern –  
Hoffnung und zukünftiges  
Handeln ermöglichen***

Trust is the foundation of any transformative process. By fostering trust between participants, the Future Lab creates an environment where individuals can feel secure enough to envision hopeful futures and take action towards them. This trust acts as a bridge, transforming scepticism into optimism and promoting a collective commitment to future-oriented goals.

Vertrauen ist die Grundlage für jeden transformativen Prozess. Durch die Förderung eines vertrauensvollen Umfelds, erlaubt das Future Lab den Teilnehmenden sich eine hoffnungsvolle Zukunft vorzustellen und darauf hinzuarbeiten. Dieses Vertrauens dient als Brücke, die Skepsis in Optimismus verwandelt und ein kollektives Engagement für zukunftsorientierte Ziele fördert.

---

***Reveal invisible  
emotions and  
coping mechanisms***

---

***„Unsichtbare“ Emotionen  
und Bewältigungsmechanismen  
aufdecken***

Emotions, especially those that are unspoken or unrecognised, significantly influence an organisation's dynamic. Future Labs offer a platform to explore and reveal these invisible emotions that effect how teams and individuals respond to change, such as fear, uncertainty and disengagement. Through reflective exercises and open dialogue, participants can identify coping mechanisms that either hinder progress or foster resilience. Recognising these emotions helps build emotional

Emotionen, insbesondere solche, die unausgesprochen oder unerkannt bleiben, beeinflussen die organisatorische Dynamik eines Unternehmens erheblich. Future Labs bieten eine Plattform, diese „unsichtbaren“ Emotionen - wie Angst, Unsicherheit oder Disengagement - zu erforschen und aufzudecken, wie Teams und Einzelpersonen auf Veränderungen reagieren. Durch Reflexionsübungen und einen offenen Dialog können die Teilnehmenden Bewältigungsmechanismen erkennen, die

intelligence and empathy within the company, facilitating more thoughtful and adaptive responses to challenges.

entweder den Fortschritt behindern oder die Widerstandsfähigkeit fördern. Das Erkennen dieser Emotionen trägt dazu bei, die emotionale Intelligenz und das Einfühlungsvermögen innerhalb des Unternehmens zu stärken und so eine durchdachtere und anpassungsfähigere Reaktion auf Herausforderungen zu ermöglichen.

---

***Create a safe space  
to flex creativity muscles  
that day-to-day work  
doesn't promote***

*Einen sicheren Raum schaffen,  
um die Kreativität zu fördern,  
die im Arbeitsalltag oft  
zu kurz kommt*

In many organisations, routine work and strict deadlines limit creative thinking and imagination. Future Labs break away from these constraints by offering a safe, exploratory space where participants can experiment with new ideas without the pressure of immediate results. This freedom to explore and express creativity is often a much-needed relief, enabling individuals to think outside the box, challenge the status quo and bring a fresh perspective to problem-solving.

In vielen Unternehmen schränken Routinearbeit und strenge Fristen die Möglichkeiten für kreatives Denken und Vorstellungskraft ein. Future Labs durchbrechen diese Beschränkungen, indem sie einen sicheren, explorativen Raum bieten, in dem die Teilnehmenden ohne den Druck unmittelbarer Ergebnisse mit neuen Ideen experimentieren können. Diese Freiheit, Kreativität zu erforschen und auszudrücken, ist oft eine dringend benötigte Erleichterung, die es dem Einzelnen ermöglicht, über den Tellerrand hinauszuschauen, den Status quo in Frage zu stellen und neue Perspektiven zur Problemlösung einzubringen.

---

***Challenges in balancing  
games, playfulness and  
a serious result-driven  
workshop***

*Herausforderungen bei der  
Balance zwischen Spiel,  
Verspieltheit und einem  
ergebnisorientierten Workshop*

One of the inherent challenges of a Future Lab is finding the right balance between the playful, engaging nature of games and the

Eine der inhärenten Herausforderungen eines Future Labs besteht darin, das richtige Gleichgewicht zwischen dem spielerischen,

need for an actionable, result-driven outcome. While games and playful methods are vital for fostering creativity, breaking down barriers and promoting collaboration, they must also serve a clear purpose in achieving strategic goals. The challenge is to ensure that the playfulness doesn't detract from the workshop's objectives but rather complements them. If the activities are too whimsical or abstract, they may lose their relevance to real-world business problems. Conversely, overly rigid or serious structures may stifle the creativity and freedom necessary for breakthroughs. Striking this balance requires careful design and facilitation to maintain both engagement and a focus on tangible outcomes.

fesselnden Charakter der Spiele und dem Bedarf an anwendungsorientierten und umsetzbaren Ergebnissen zu finden. Während Spiele und spielerische Methoden für die Förderung der Kreativität, den Abbau von Barrieren und die Förderung der Zusammenarbeit unerlässlich sind, müssen sie auch einen klaren Zweck erfüllen, um strategische Ziele zu erreichen. Die Herausforderung besteht darin, dass die spielerische Komponente nicht von den Zielen des Workshops ablenkt, sondern sie vielmehr ergänzt. Wenn die Aktivitäten zu skurril oder abstrakt sind, können sie ihre Relevanz für reale Geschäftsprobleme verlieren. Umgekehrt können zu starre oder „ernste“ Strukturen die Kreativität und den Freiraum ersticken, die für einen Durchbruch notwendig sind. Dieses Gleichgewicht zu finden, erfordert eine sorgfältige Gestaltung und Moderation, um sowohl das Engagement als auch die Konzentration auf greifbare Ergebnisse zu gewährleisten.

---

### ***Freedom of choice, but to what extent?***

### ***Herausforderungen beim Grad der Wahlfreiheit***

---

Another key challenge for Future Labs is to determine the appropriate level of freedom to be given to those facilitating the sessions. Facilitators are often given the autonomy to choose how to apply certain tools, games and methods within the workshops. While this freedom is crucial for adapting to the unique needs and culture of each group, it can also lead to uncertainty or inconsistency in how the tools are used. Facilitators may struggle with balancing the structured approach required for a results-driven workshop and the flexibility needed to foster creativity and

Eine weitere zentrale Herausforderung der Future Labs ist die Bestimmung des angemessenen Maßes an Freiheit, das den Sitzungsleitenden gewährt wird. Die Moderator\*innen können oft selbst entscheiden, wie sie bestimmte Werkzeuge, Spiele und Methoden in den Workshops einsetzen. Diese Freiheit ist zwar für die Anpassung an die einzigartigen Bedürfnisse und die Kultur jeder Gruppe von entscheidender Bedeutung, kann aber auch zu Unsicherheit oder Inkonsistenz bei der Anwendung der Tools führen. Die Moderator\*innen haben möglicherweise Schwierigkeiten,

**engagement. Too much freedom might result in a lack of focus, while too little could hinder the facilitator's ability to adjust to the group's evolving needs. Therefore, finding the right amount of freedom for facilitators is essential to ensure both effective implementation and the flexibility to respond to emerging insights.**

den Spagat zwischen dem strukturierten Ansatz, der für einen ergebnisorientierten Workshop erforderlich ist, und der Flexibilität, die zur Förderung von Kreativität und Engagement notwendig ist, zu schaffen. Zu viel Freiheit kann zu einem Mangel an Fokus führen, während zu wenig die Fähigkeit der Moderation einschränken kann, sich an die sich entwickelnden Bedürfnisse der Gruppe anzupassen. Das richtige Maß an Freiheit für die Moderator\*innen zu finden ist entsprechend unerlässlich, um sowohl eine effektive Umsetzung als auch die Flexibilität zu gewährleisten, auf neue Erkenntnisse reagieren zu können.

# facilitation guidance

leitfaden für die  
moderation

## 5. Facilitation guidance

---

Facilitation guidance is a crucial aspect when leading Future Labs. Leaders facilitating these workshops must be equipped with the right tools, skills and mindset to guide participants effectively through complex processes like systems thinking and futures thinking. Based on our experiences in the Future Labs, we identified several key considerations for leaders to ensure that the workshop delivers meaningful results and creates a space for deep reflection and actionable insight.

## 5. Leitfaden für die Moderation

---

Die Moderation spielt eine entscheidende Rolle bei der Durchführung von Future Labs. Leiter\*innen solcher Workshops müssen mit den richtigen Werkzeugen, Fähigkeiten und der passenden Denkweise ausgestattet sein, um die Teilnehmenden effektiv durch komplexe Prozesse wie systemisches Denken und Zukunftsdenken zu führen. Auf der Grundlage unserer Erfahrungen in den Future Labs haben wir einige wichtige Faktoren für die Leitung identifiziert, um sicherzustellen, dass der Workshop sinnvolle Ergebnisse liefert und einen Raum für tiefe Reflexion und umsetzbare Erkenntnisse schafft.



## ***Define clear expectation and purpose***

One of the first and most important steps in facilitating a Future Lab is ensuring that all participants understand the purpose and objectives of the workshop. Clear expectation management is essential. We learned that despite sending out digital invitations and explaining the aims of the workshops beforehand, it was still helpful to reintroduce the project's relevance and objectives at the start of each Future Lab. This ensures that participants understand not only what to expect, but also the value they will gain from the experience. Leaders should be able to demonstrate the connection between the methods used in the Future Lab and real-world applications, creating a compelling narrative that helps participants stay focused.

## ***Create a safe and open environment***

For the serious games to be effective in the Future Labs, leaders need to foster a safe, non-judgmental space where participants can express themselves openly and creatively. In our Future Labs, we noticed how important it was to create an atmosphere where leaders and participants felt comfortable sharing ideas, emotions and even vulnerabilities. Futures thinking tools such as Polak Game, Iceberg-Model, Social

# 1

## ***Klare Erwartungen und Ziele setzen***

Einer der ersten und wichtigsten Schritte bei der Durchführung eines Future Labs besteht darin sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden den Zweck und die Ziele des Workshops verstehen. Ein klares Erwartungsmanagement ist unerlässlich. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es trotz digitaler Einladungen und vorheriger Erläuterungen der Workshop-Ziele hilfreich ist, die Relevanz und die Ziele des Projekts zu Beginn jedes Future Labs erneut zu konturieren. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden einerseits wissen, was sie erwartet, und andererseits, welchen Nutzen sie aus der Erfahrung ziehen werden. Die Leiter\*innen sollten zudem in der Lage sein, die im Future Lab verwendeten Methoden mit realen Anwendungen in Verbindung zu bringen und so eine überzeugende Erzählung zu schaffen. Das hilft den Teilnehmenden, sich zu konzentrieren.

# 2

## ***Ein sicheres und offenes Umfeld schaffen***

Für die Effektivität der in den Future Labs eingesetzten Serious Games, müssen die Leiter\*innen einen sicheren, vorurteilsfreien Raum schaffen, in dem sich die Teilnehmenden offen und kreativ äußern können. In unseren Future Labs haben wir festgestellt, wie wichtig eine respektvolle Atmosphäre ist, in der sich Leiter\*innen und Teilnehmer\*innen wohlfühlen, um Ideen, Emotionen und sogar Schwachstellen zu teilen. Futures-Thinking-

Dreaming etc. require trust because without a safe environment, participants are unlikely to fully engage. Leaders should encourage openness, acknowledge different perspectives and actively listen to create an atmosphere conducive to creativity and deep reflection.

### ***Manage group dynamics***

In the Future Labs, we observed how group dynamics could significantly impact the effectiveness of the activities. Group size plays a crucial role in determining the quality of engagement. In one instance, we found that a larger group (over 20 participants) led to passive engagement and a reluctance to contribute. A smaller group size – ideally around 12 participants – was far more conducive to in-depth work and allowed for more active participation.

Facilitators need to be aware of group dynamics and adjust their approach to ensure everyone has the opportunity to contribute meaningfully. This might include breaking into smaller groups for certain games or actively encouraging quieter participants to share their thoughts.

Tools wie das Polak Game, das Iceberg-Model, Social Dreaming usw. erfordern Vertrauen. Ohne ein sicheres Umfeld ist es unwahrscheinlich, dass sich die Teilnehmenden voll engagieren. Führungskräfte sollten Offenheit fördern, unterschiedliche Perspektiven anerkennen und aktiv zuhören, um ein Klima zu schaffen, das Kreativität und tiefes Nachdenken fördert.

## 3

### ***Gruppendynamik steuern***

In den Future Labs konnten wir beobachten, wie die Gruppendynamik die Wirksamkeit der Aktivitäten erheblich beeinflussen kann. Die Gruppengröße spielt eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung der Qualität des Engagements. In einem Fall stellten wir fest, dass eine größere Gruppe (über 20 Teilnehmende) zu passivem Engagement und mangelnder Bereitschaft zur Mitarbeit führte. Eine kleinere Gruppengröße – idealerweise etwa 12 Teilnehmer\*innen – war für eine vertiefte Arbeit wesentlich förderlicher und ermöglichte eine aktivere Beteiligung.

Die Moderator\*innen müssen die Gruppendynamik im Auge haben und ihre Vorgehensweise flexibel anpassen können, um allen die Möglichkeit zu bieten, einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Dazu kann gehören, dass sie für bestimmte Spiele kleinere Gruppen bilden oder zurückhaltendere Teilnehmer\*innen dazu ermutigen, ihre Gedanken mitzuteilen.



### **Guide participants through uncertainty**

Leading a Future Lab involves navigating uncertainty and ambiguity, as participants explore future possibilities and challenge existing mental models. Leaders must be comfortable with the unknown and capable of guiding participants through this process. Facilitators should model resilience and encourage participants to embrace the uncertainty of the future, knowing that the goal is not to predict a single future but to explore a range of possible futures.

Leaders need to encourage participants to move beyond their usual ways of thinking, creating space for new ideas to emerge.

## **4.**

### **Teilnehmende durch Unsicherheit führen**

Ein Future Lab zu leiten bedeutet, mit Ungewissheit und Mehrdeutigkeit umzugehen, wenn die Teilnehmenden zukünftige Möglichkeiten erkunden und bestehende mentale Modelle in Frage stellen.

Führungskräfte müssen sich mit dem Unbekannten wohlfühlen und in der Lage sein, die Teilnehmenden durch diesen Prozess zu führen.

Die Moderator\*innen sollten die Teilnehmenden dazu ermutigen, die Ungewissheit der Zukunft anzunehmen, in dem Wissen, dass das Ziel nicht darin besteht, eine einzige Zukunft vorherzusagen, sondern eine Reihe möglicher Zukünfte zu erkunden. Die Leiter\*innen müssen die Teilnehmenden ermutigen, über ihre gewohnten Denkweisen hinauszugehen und den Raum für die Entwicklung neuer Ideen zu öffnen.

### ***Balance playfulness with serious objectives***

A unique challenge in facilitating Future Labs is balancing the playful methods with the serious results expected from the workshops. The serious games, like the Horizon Makers, Iceberg-Model or the Oracle Cave, can help unlock insights and generate innovative ideas. However, they also need to be tied to the overall objectives of the workshop, ensuring that participants understand how the playfulness of these activities connects to real organisational challenges and leadership development. Facilitators should be mindful of how to frame these activities, ensuring that participants see them as valuable tools for generating actionable insights rather than just games for fun.

### ***Ensure effective use of tools and methods***

Leaders must understand not only how to use these tools but also how to adapt them to the specific context of their team or organisation. For instance, when using the Immunity to Change model to overcome mental barriers, facilitators need to provide clear guidance on how to approach the exercises and how to process the insights gained. It is crucial to explain the purpose of each tool in relation to the general goals of the Future Lab, to ensure the participants can engage effectively with the methods.

## 5

### ***Verspieltheit mit ernsthaften Zielen ausbalancieren***

Eine besondere Herausforderung bei der Moderation von Future Labs besteht darin, die spielerischen Methoden mit den ernsthaften Ergebnissen, die von diesen Workshops erwartet werden, in Einklang zu bringen. Die Serious Games, wie das Horizon Makers-Spiel, das Iceberg-Model oder die Oracle Cave, können dabei helfen, Erkenntnisse zu gewinnen und innovative Ideen zu entwickeln. Sie müssen jedoch auch mit den übergeordneten Zielen des Workshops verknüpft werden, damit die Teilnehmenden verstehen, wie die Verspieltheit dieser Aktivitäten die Handlungsfähigkeit gegenüber realen Herausforderungen stärkt und zur Führungskräfteentwicklung beiträgt. Leiter\*innen sollten darauf achten, diese Aktivitäten so zu rahmen, dass die Teilnehmenden sie als wertvolle Erkenntnisse für die Generierung anwendbarer Strategien wahrnehmen und nicht nur als Spaßspiele.

## 6

### ***Werkzeuge und Methoden effektiv einsetzen***

Leiter\*innen müssen nicht nur wissen, wie sie diese Instrumente einsetzen, sondern auch, wie sie sie an den spezifischen Kontext ihres Teams oder ihrer Organisation anpassen können. Bei der Verwendung des Modells „Immunität gegenüber Veränderungen“ zur Überwindung mentaler Barrieren muss die Moderation beispielsweise klare Anweisungen geben, wie die Übungen anzugehen und wie die gewonnenen Erkenntnisse zu verarbeiten sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, den Zweck jedes Tools in



Bezug auf die übergeordneten Ziele des Future Labs zu erklären, damit sich die Teilnehmenden effektiv mit den Methoden auseinandersetzen können. Es ist von entscheidender Bedeutung, den Zweck jedes Tools in Bezug auf die übergeordneten Ziele des Future Labs zu erklären, um sicherzustellen, dass sich die Teilnehmer\*innen effektiv mit den Methoden auseinandersetzen können.

### ***Encourage action and future steps***

Finally, a good facilitator helps participants move from reflection and exploration to concrete action. The Future Lab should not be an isolated event but a stepping stone towards change and transformation. Facilitators should guide participants to identify tangible next steps based on insights gained during the workshop. This could include committing to new leadership behaviour, implementing new system thinking tools or developing strategies to address challenges within their organisations. In our Future Labs, we found that leaders were eager to take these methods back to their teams.

## **7**

### ***Handlungen und nächste Schritte fördern***

Abschließend gilt: Eine gute Moderation hilft den Teilnehmenden, von Reflexion und Erkundung zu konkreten Handlungen überzugehen. Das Future Lab sollte kein isoliertes Ereignis sein, sondern ein Sprungbrett in Richtung Veränderung und Wandel. Die Moderator\*innen sollten die Teilnehmende dazu anleiten, auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse konkrete nächste Schritte zu identifizieren. Dazu könnte gehören, sich zu einem neuen Führungsverhalten zu verpflichten, neue Instrumente des Systemdenkens einzuführen oder Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen innerhalb ihrer Organisation zu entwickeln. In unseren Future Labs haben wir festgestellt, dass die Führungskräfte diese Methoden gerne an ihre Teams weitergeben möchten.

# tools for future labs

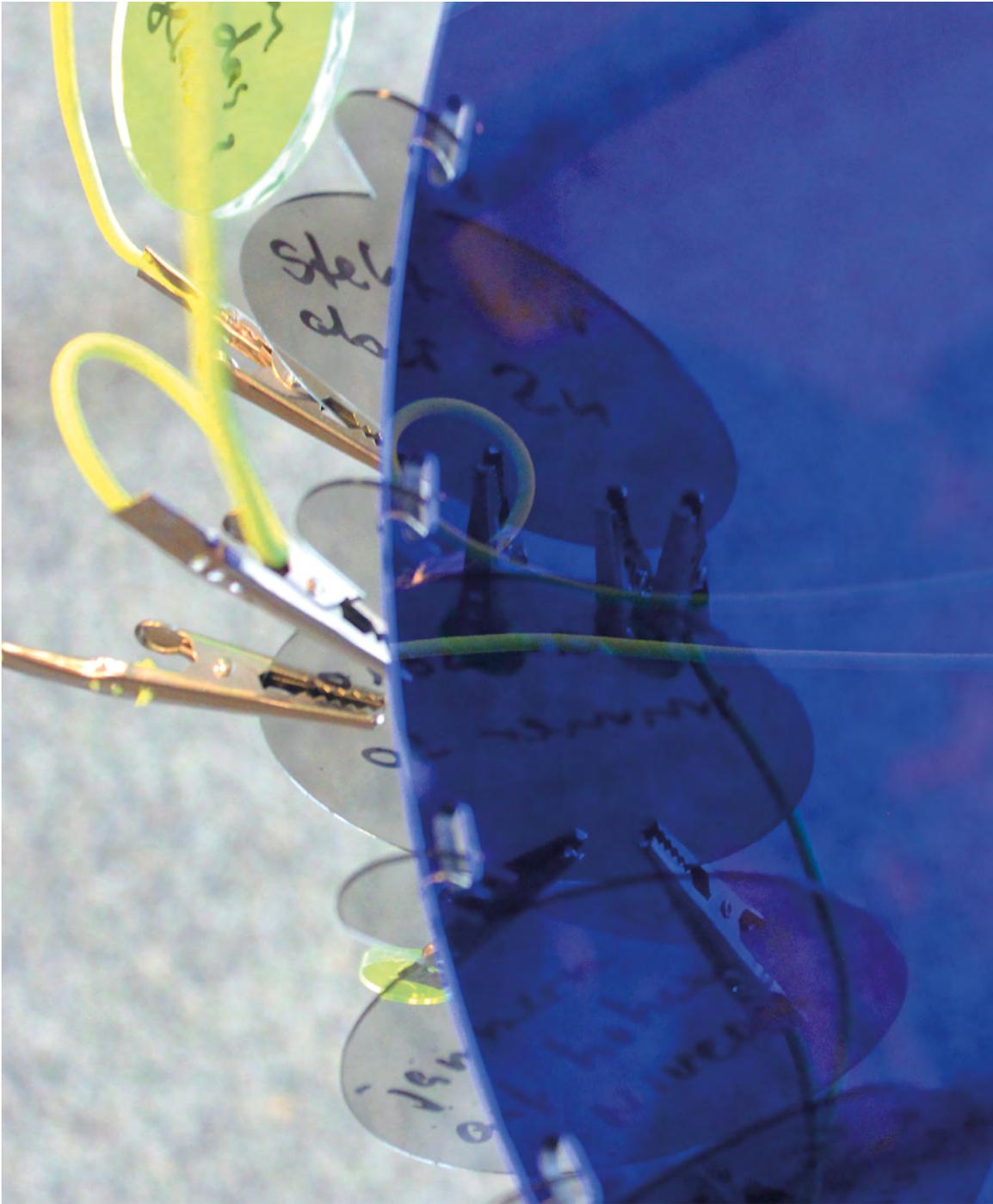


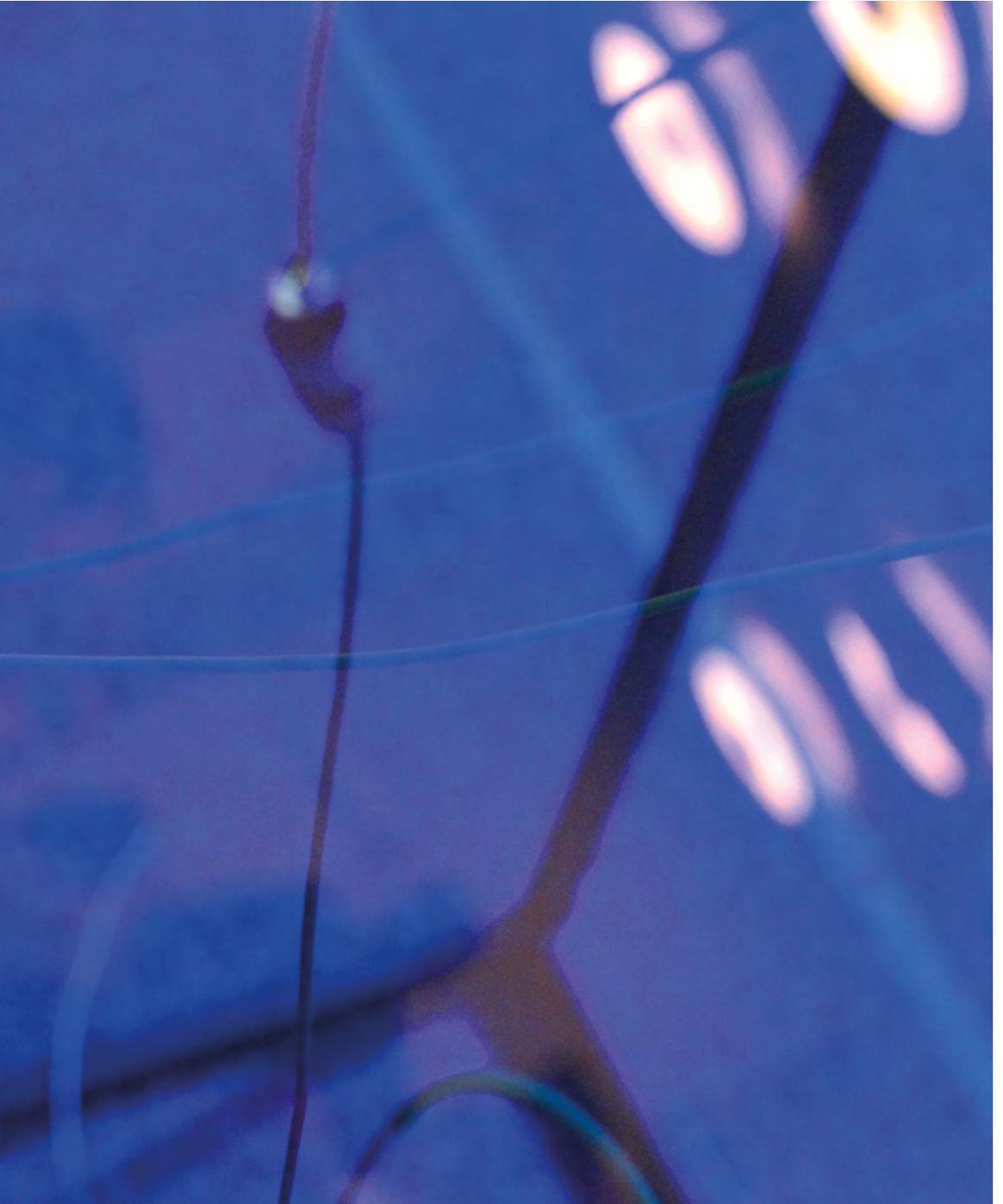
## 6. Tools for future labs

	<b>Group Exploration – How the world is</b> <i>Gruppenerkundung – Wie die Welt ist</i>	<b>Speculation – How the world could be</b> <i>Spekulation – Wie die Welt sein könnte</i>	<b>Critique – How the world should be</b> <i>Kritik – Wie die Welt sein sollte</i>	<b>Strategy – How to shape the world</b> <i>Strategie – Wie man die Welt gestaltet</i>
→ Polak Game	✓	✓		
→ Futures Wheel		✓		
→ Oracle Cave	✓		✓	
→ Iceberg-Model / Haptic Recording	✓		✓	
→ Social Dreaming		✓		✓
→ Purpose Prototyping	✓			
→ Horizon Makers		✓		
→ Hope Creator			✓	
→ Imaginary Future Generations	✓		✓	
→ Deltas				✓
→ Backcasting				✓
→ Labour Tarot	✓			
→ Zwicky-Flight-Levels (Future Ocean)			✓	
→ Immunity to Change	✓			✓
→ River of Life	✓			

## 6. Spiele für Future Labs

<b># of people</b> <i># der Personen</i>	<b>Equipment &amp; material</b> <i>Ausrüstung &amp; Materialien</i>	<b>Time in min</b> <i>Zeit in min</i>	<b>Page</b> <i>Seite</i>
Up to 20 Bis zu 20	Tape Klebeband	10–60	124
Teams of 4–6 Gruppen von 4–6	Board; Boardmarker or pen; paper Tafel; Boardmarker oder Stift; Papier	30	130
1–25 (teams of 3–5) 1–25 (Gruppen von 3–5)	Board; Boardmarker; Post-its; stickers; pens Tafel; Boardmarker; Post-its; Aufkleber; Stifte	45	118
4–14	Iceberg-Model game or Iceberg-Model poster; Post-its; pens; tape Iceberg-Model-Spiel oder Iceberg-Model-Poster; Post-its; Stifte; Klebeband	60	100
Groups of up to 14 Gruppen bis zu 14	Post-its; pens; chairs Post-its; Stifte; Stühle	45	138
2–20	Purpose Prototyping game or Post-its & pens Purpose-Prototyping-Spiel oder Post-its und Stifte	90	72
Teams of 5–6 Gruppen von 5–6	Horizon Makers game Horizon Makers Spiel	90	146
4–40	A2 paper; Putty or other modelling clay; paint A2-Papier; Knete oder andere Modelliermasse; Farbe	45	156
2 teams of 2–6 2 Gruppen von 2–6	Whiteboard or Post-its as needed Whiteboard oder Post-its nach Bedarf	45	94
2–25	Cards; pens; Post-its Karten; Stifte; Post-its	45	176
Up to 10 Bis zu 10	Cards; pens; Post-its; tape Karten; Stifte; Post-its; Klebeband	45	170
Up to 20 Bis zu 20	Labour Tarot game Labour Tarot Spiel	60	112
Up to 20 Bis zu 20	Pre-printed paper with symbols; pens Vorgedrucktes Papier mit Symbolen; Stifte	90	164
Any Beliebig	Post-its or cards; pens; Whiteboard Post-its oder Karten; Stifte; Whiteboard	90–120	88
2–40	Large paper; pen; any other material Großes Papier; Stifte; sonstiges Material	60	82





tools for the  
*past*

spiele für die  
*vergangenheit*

# purpose prototyping



purpose  
prototyping

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### ***Time frame***

90 min

### ***Zeitraumen***

90 min

### ***Group size***

2-20 (teams of 2)

### ***Gruppengröße***

2-20 (2er-Teams)

### ***Materials***

Purpose Prototyping game  
or Post-its in 3 colours

### ***Materialien***

Purpose-Prototyping-Spiel oder  
Post-its in 3 Farben

### ***Designers***

Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda,  
Avo Schönbohm, Jan-Henrik Walter

### ***Designer***

Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda,  
Avo Schönbohm, Jan-Henrik Walter

### ***Source***

LudiX project (HTW Berlin) inspired  
by Japanese IKIGAI (Mogi, 2017)

### ***Ursprung***

LudiX Projekt (HTW Berlin) inspiriert durch  
das japanische IKIGAI (Mogi, 2017)

# Purpose Ziel

---

Purpose Prototyping is a playful workshop in which questions about the personal search for meaning are answered in teams of two.

The game is based on the Japanese philosophy of life 'IKIGAI' - the search for meaning or purpose (Mogi, 2017). The term encompasses a holistic concept that refers to all those aspects that give meaning and joy to life - from interpersonal relationships to activities such as work or hobbies. The answers are recorded on handy acrylic glass cut-outs, which are connected to each other using the pegboard principle. In this way, bridges can be built, harmonies found and a three-dimensional expression created. The interpretation of the personal sculptures is then possible on the basis of parameters such as spatial proximity, connectedness of the parts, colourfulness and writing.

When applied as a tool solely for the future, only the questions in the second part (based on a desired future) are used and the questions about the now (from the first part) disregarded.

Purpose Prototyping ist ein spielerischer Workshop, in dem Fragen zur persönlichen Sinnsuche in Zweiertteams beantwortet werden.

Das Spiel beruht auf der japanischen Lebensphilosophie „IKIGAI“ - Sinnsuche oder auch Lebenssinn (Mogi, 2017). Der Begriff umfasst ein ganzheitliches Konzept, das sich auf all jene Aspekte bezieht, die dem Leben Bedeutung und Freude verleihen - von zwischenmenschlichen Beziehungen bis hin zu Tätigkeiten wie Arbeit oder Hobbys. Dabei werden die Antworten auf handlichen Acrylglas-Ausschnitten festgehalten, die im Steckprinzip miteinander verbunden werden. So können Brücken gebaut, Harmonien gefunden und generell ein dreidimensionaler Ausdruck erzeugt werden. Die Interpretation der persönlichen Skulpturen im Anschluss ist möglich anhand von Parametern wie räumlicher Nähe, Verbundenheit der Teile, Farblichkeit und Schrift.

Als reines Zukunftsinstrument können die Fragen zum „Jetzt“ aus dem ersten Teil weggelassen und nur die Fragen des zweiten Teils (basierend auf einer gewünschten Zukunft) verwendet werden.





# Step-by-step Schritt für Schritt

**BLUE ACRYLIC PARTS**  
*blaue Acryl-Teile*



**YELLOW ACRYLIC PARTS**  
*gelbe Acryl-Teile*



**RED ACRYLIC PARTS**  
*rote Acryl-Teile*



**HEART PIECES**  
*Herzteile*



## ***Preparation of the game:***

The acrylic glass parts are sorted by colour and distributed on the tables as 3 workstations.

The participants are invited to the game and the principle and procedure are explained. It is important that

- A. each acrylic glass part is built into the sculpture immediately after labelling. So don't label them all first and then assemble them
- B. the arrangement of the acrylic glass parts is completely free
- C. when answering the questions, the partners enter into a dialogue with each other.

# 1.

## ***Vorbereitung des Spiels:***

Die Teile werden nach Farben sortiert und auf den Tischen als 3 Arbeitsstationen verteilt.

# 2.

Die Teilnehmenden werden zum Spiel eingeladen und Prinzip sowie Ablauf erklärt. Wichtig ist:

- A. Jedes Acryl-Teil wird sofort nach dem Beschriften in die Skulptur verbaut. Also nicht erst alle beschriften und dann zusammenbauen.
- B. Die Anordnung der Acryl-Teile ist dabei völlig frei
- C. Beim Beantworten der Fragen sollen die jeweiligen Partner in den Dialog miteinander gehen.

In the first part, three questions are answered one after the other. The participants take the respective colour and answer the questions one after the other. They build their sculptures while they talk to each other.

A. Questions about ‘the I in the here and now’:

- i. What am I good at?  
What is easy for me?  
(blue acrylic glass parts, 8 min)
- ii. What am I passionate about?  
What energises me?  
(yellow acrylic glass parts, 8 min)
- iii. What do I stand up for?  
What values do I represent?  
(red acrylic glass parts, 8 min)

**Tip:** To explain the parts in relation to the questions, an analogy can be made with the colours, e.g. the glow of an iron in the fire.

When the time is up, the participants are asked to briefly present their objects to the group.  
(approx. 5-10 min)

‘Kill your darling’ (approx. 5 min)

### 3.

Im ersten Teil werden drei Fragen nacheinander bearbeitet. Die Teilnehmenden nehmen sich die jeweilige Farbe und beantworten nacheinander die gestellten Fragen. Dabei bauen sie ihre Skulpturen und sprechen miteinander.

A. Fragen zum „Ich im Hier und Jetzt“

- i. Worin bin ich gut?  
Was fällt mir leicht?  
(blaue Acryl-Teile, 8 min)
- ii. Was tue ich leidenschaftlich gerne?  
Was spendet mir Energie?  
(gelbe Acryl-Teile, 8 min)
- iii. Wofür setze ich mich ein?  
Welche Werte vertrete ich?  
(rote Acryl-Teile, 8 min)

**Tip:** Für die Erklärung der Teile in Bezug auf die Fragen kann zur Verbildlichung eine Analogie zu den Farben hergestellt werden, z. B. das Glühen eines Eisens im Feuer.

### 4.

Wenn die Zeit um ist, werden die Teilnehmenden aufgefordert, ihre Objekte der Gruppe kurz vorzustellen.  
(ca. 5-10 min)

### 5.

„Kill your Darling“ (ca. 5 min)

- A. The participants take their sculpture apart and place the individual parts on the table in front of them.

*Tip: This step can also be omitted if it would be advantageous for the group. For example, if the participants find it difficult to get into the exercise or if the process should be shorter.*

Now the second round begins with three more questions that deal primarily with the team or company. Again, the respective parts are labelled regarding the questions to create a second sculpture. Elements from the first round may be used.

- A. Questions about 'the company and the team in the future':
- i. How do we want to inspire our fellow human beings?  
(blue acrylic glass parts, 8 min)
  - ii. What do I think is good for us?  
What do I want to learn to love?  
(yellow acrylic glass parts, 8 min)
  - iii. What do we want to be courageous about in the future?  
(red acrylic glass parts, 8 min)

When the time is up, the participants can present their sculptures again.  
(approx. 5-10 min)

- A. Die Teilnehmenden nehmen ihre Skulptur auseinander und legen sie vor sich auf den Tisch.

*Tipp: Dieser Schritt kann auch ausgelassen werden, wenn es für die Gruppe von Vorteil ist. Z. B. wenn es den Teilnehmenden schwerfällt, in die Übung zu kommen oder der Ablauf kürzer gestaltet werden soll.*

6. Nun beginnt die zweite Runde mit drei weiteren Fragen, die sich vor allem mit dem Team oder Unternehmen auseinandersetzen. Wieder werden die jeweiligen Acryl-Teile zu den Fragen beschriftet, sodass eine zweite Skulptur entsteht. Es dürfen dabei Teile aus der ersten Runde übernommen werden.

- A. Fragen zum „Unternehmen und Team in der Zukunft“
- i. Wofür möchten wir unsere Mitmenschen begeistern?  
(blaue Acryl-Teile, 8 min)
  - ii. Was vermute ich, dass uns guttut?  
Was möchte ich lieben lernen?  
(gelbe Acryl-Teile, 8 min)
  - iii. Wofür möchten wir in Zukunft Mut aufbringen?  
(rote Acryl-Teile, 8 min)

7. Wenn die Zeit um ist, können die Teilnehmenden ihre Skulpturen noch einmal vorstellen. (ca. 5-10 min)

### ‘Purpose Giving’

In the third and final part, the transparent heart pieces are labelled.

- A. Everyone receives 3 heart pieces.
- B. The heart pieces are labelled based on the following question: ‘What is an issue close to your heart that you would like to have time for in the future?’  
(approx. 5 min)

*Tip: For more concrete results, it can help to add an object to the question for the heart pieces, e.g. ‘Which magical object could help you?’ or ‘Which superpower do you wish for?’*

Now all the heart pieces are presented and put together.

Finally, allow 5-10 minutes for reflection and exchange on the game and the results.

## 8.

### „Purpose Giving“

Im dritten und letzten Teil werden die transparenten Herzteile beschriftet.

- A. Jeder bekommt 3 Herzteile.
- B. Die Herzteile werden anhand folgender Frage beschriftet: „Welches Herzensthema würdest du dir für die Zukunft wünschen?“ (ca. 5 min)

*Tip: Für konkretere Ergebnisse kann es helfen, in der Frage für die Herzteile nach einem Objekt zu fragen, z. B. „Welches magische Objekt könnte euch helfen?“ oder „Welche Superpower wünscht ihr euch?“*

## 9.

Nun werden alle Herzteile vorgestellt und aneinandergesteckt.

## 10.

Zum Schluss gibt es 5-10 Minuten Zeit für Reflektion und Austausch zum Spiel und den Ergebnissen.







# river of life



# river of life

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

30-60 min

### **Zeitraumen**

30 - 60 min

### **Group size**

2-40

### **Gruppengröße**

2-40

### **Materials**

pens/markers, rolls of paper,  
flipchart or whiteboard

### **Materialien**

Stifte/Marker, Papierrollen,  
Flipchart oder Whiteboard

### **Designers**

collective

### **Designer**

Kollektiv

### **Source**

Ziad Moussa & Münster School of Business  
at FH Münster University of Applied  
Sciences

### **Ursprung**

Ziad Moussa & Münster School of Business  
at FH Münster University of Applied  
Sciences



## Purpose Ziel

---

The River of Life method can be a powerful tool for reflection, storytelling, and trust building. It is designed to visually document a personal path, project path, or team development, with milestones and obstacles clearly displayed.

The metaphor allows the participants to safely recall, reflect on, and visualise their past and present experiences. Trust is created and bonding is facilitated when the method is applied individually. When applied as a collectively exercise, the tool allows for the integration of multiple perspectives, providing an opportunity for collaborative engagement in the team while encompassing future aspirations.

Die River of Life Methode kann ein leistungsfähiges Instrument zur Reflexion, zum Geschichtenerzählen und zur Vertrauensbildung sein. Sie wurde entwickelt, um einen persönlichen Weg, einen Projektweg oder eine Teamentwicklung visuell zu dokumentieren, wobei Meilensteine und Hindernisse klar aufgezeigt werden.

Die Metapher ermöglicht es den Teilnehmenden, sich sicher an ihre vergangenen und gegenwärtigen Erfahrungen zu erinnern, über sie nachzudenken und sie zu visualisieren. Wenn die Methode individuell angewendet wird, entsteht Vertrauen in die Fähigkeiten und die Bindung an die Organisation oder das Team gefestigt. Bei der kollektiven Anwendung als Hauptübung stellt das Tool die Integration unterschiedlicher Perspektiven sicher, hält die Zusammenarbeit innerhalb des Teams aufrecht und zieht gleichzeitig zukünftige Bestrebungen mit ein.

# Step-by-step Schritt für Schritt

---

Depending on the purpose of the workshop, the flow can represent the development of a project, a team, or an individual. Participants are informed that a river, a meaningful symbol in many cultures, can serve as a natural and stimulating representation of personal or collective experience. If not, the term 'path' is suggested as an alternative

Some large sheets of flipchart paper should be taped to the wall or laid out on a table. Colourful and black markers and pens should be provided.

The following should be written on the flipchart:

- River of life: key stages
- Tributaries: positive experiences and influences
- Rough waters: difficult challenges

If it is an individual exercise, participants are encouraged to reflect on their careers. In the case of a team activity, the creation of the project or team is considered. The following questions can be a starting point for reflection:

Je nach dem Zweck des Workshops kann der Fluss die Entwicklung eines Projekts, eines Teams oder einer Person darstellen. Die Teilnehmenden werden darüber informiert, dass Flüsse als bedeutungsvolle Symbole in vielen Kulturen als natürliche und anregende Repräsentationen für persönliche oder kollektive Erfahrungen dienen können. Falls nicht, wird der Begriff „Weg“ als Alternative vorgeschlagen.

## 1.

Große Bögen Flipchart-Papier werden an die Wand geklebt oder auf einem Tisch ausgelegt. Farbstifte, schwarze Marker und Bleistifte werden bereitgestellt

## 2.

Auf dem Flipchart wird Folgendes notiert:

- Fluss des Lebens: Schlüsselphasen
- Nebenflüsse: positive Erfahrungen und Einflüsse
- Raue Gewässer: schwierige Herausforderungen

## 3.

Wenn es sich um eine Einzelübung handelt, werden die Teilnehmenden aufgefordert, über ihren persönlichen Werdegang nachzudenken. Handelt es sich um eine Teamaktivität, wird die Entstehung des Projekts oder des Teams betrachtet. Folgende Fragen können gestellt werden, um die Reflexion zu leiten:

- Who has participated in it so far?
- What major events took place?
- What milestones were reached?
- What setbacks have there been?

- Wer hat bisher daran mitgewirkt?
- Welche wichtigen Ereignisse haben stattgefunden?
- Welche Meilensteine wurden erreicht?
- Welche Rückschläge hat es gegeben?

It should be demonstrated how the river, its tributaries and rough waters could be drawn. Then, each person is asked to draw their own version.

4.

Eine Demonstration veranschaulicht, wie der Fluss, die Nebenflüsse und die Stromschnellen gezeichnet werden können. Anschließend wird jede Person eingeladen, eine eigene Version zu zeichnen.

People should be allowed to share their work in small groups, or alternatively all rivers can be placed in the centre so that everyone can look at them silently for a few minutes without discussion.

5.

Es ist möglich, die Arbeiten in kleinen Gruppen durchzuführen, oder alle Flusszeichnungen in der Mitte zu platzieren, sodass sie von allen für ein paar Minuten still betrachtet werden können, ohne Diskussion.

A time for group reflection should be included at the end. Discussion and sharing different points of view should be encouraged. Reflecting on successes and failures increases cooperative engagement. On the one hand, successes are remembered and celebrated; on the other hand, reflection can help to develop strategies to avoid future failures and to promote further successes.

6.

Am Ende wird ein Zeitrahmen für die Gruppenreflexion eingeplant. Diskussionen und der Austausch verschiedener Sichtweisen werden gefördert. Die Reflexion über Erfolge und Misserfolge steigert die kooperative Zusammenarbeit: einerseits werden Erfolge in Erinnerung gerufen und gefeiert, andererseits hilft die Reflexion dabei, Strategien zu entwickeln, um zukünftige Misserfolge zu vermeiden.

**immunity to  
change**



**immunity to  
change**

## About the game

---

## Über das Spiel

---

***Time frame***

60-120 min

***Zeitraumen***

60 - 120 min

***Group size***

any

***Gruppengröße***

beliebig

***Materials***

pen and paper

***Materialien***

Stift und Papier

***Designers***

Kegan & Lahey

***Designer***

Kegan & Lahey

***Source***

“Immunity to Change”  
(Kegan & Lahey 2009)

***Ursprung***

“Immunity to Change”  
(Kegan & Lahey 2009)

## Purpose Ziel

---

This exercise creates an “X-ray”, a personal (or collective) map of competing commitments. It is based on the idea that if change is desired but does not occur, ‘core contradictions’ are at work that can be revealed and worked on.

This exercise can be done individually or as a team. Ideally both, to create momentum. Filling out an “X-ray” is meant to encourage insight and self-reflection to understand what drives behaviour. After reflection, the assumption deemed most relevant should be tested, and the first steps towards change should be taken, which may take place over a longer period of time.

Im Rahmen dieser Übung wird ein „Röntgenbild/X-Ray“ erstellt, eine persönliche (oder kollektive) Karte der konkurrierenden Verpflichtungen. Sie basiert auf der Idee, dass, wenn eine Veränderung gewünscht ist, aber keine Veränderung stattfindet, „Kernwidersprüche“ am Werk sind, die aufgedeckt und bearbeitet werden können.

Diese Übung kann einzeln oder im Team durchgeführt werden. Idealerweise wird beides zusammen gemacht, um eine Dynamik zu erzeugen. Das Ausfüllen eines „X-Rays“ ist als ein Prozess der Einsicht und Selbstreflexion gedacht, um zu verstehen, was das Verhalten antreibt. Nach der Reflexion sollten die wichtigsten Annahmen überprüft und die ersten Schritte zur Veränderung unternommen werden, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken können.



# Step-by-step Schritt für Schritt

---

A visible commitment should be circled out as the “one big thing” that is truly desired to be changed. This should be written in column 1. The commitment needs to be relevant and impactful, something that is genuinely cared about. For a personal map, it can be helpful to gather feedback from colleagues, peers, superiors, as well as friends and family, to ensure that this commitment is truly the most important thing.

Anything that is done or not being done that works against the improvement goal should be identified by answering the question “What is currently preventing the commitment from being fully realised?”. This should be written in column 2.

The “world of dread” should be entered by finding the hidden competing commitments. This can be done by truthfully answering the following question: “What would be most concerning or worrying if the opposite of what is listed in column 2 were to be done?”. All of these concerns should be written in column 3.

Each of the statements should be re-written as a competing commitment, starting with: “I am committed to...” or “We are committed to...”.

**1.** Eine sichtbare Verpflichtung wird als das „Eine große Ziel“ definiert, das wirklich verändert werden soll. Diese wird in Spalte 1 notiert. Die Verpflichtung sollte relevant und wirkungsvoll sein, ein Anliegen, das jemandem wirklich am Herzen liegt. Für eine persönliche Karte kann es hilfreich sein, Feedback von Kolleg\*innen, Vorgesetzten, Gleichgesinnten sowie Freund\*innen und Familie einzuholen, um sicherzustellen, dass diese Verpflichtung tatsächlich die wichtigste ist.

**2.** Alle Handlungen oder Unterlassungen, die dem Verbesserungsziel entgegenwirken, werden identifiziert, indem die Frage beantwortet wird: „Was hindert Dich derzeit daran, die Verpflichtung vollständig zu erfüllen?“. Diese Reflektionen werden in Spalte 2 notiert.

**3.** Der „Raum der Befürchtungen“ wird betreten, indem die versteckten, konkurrierenden Verpflichtungen aufgedeckt werden. Dies geschieht, indem die folgende Frage ehrlich beantwortet wird: „Was wäre am beunruhigendsten oder besorgniserregendsten, wenn das Gegenteil dessen, was in Spalte 2 steht, getan würde?“. Alle diese Befürchtungen werden in Spalte 3 festgehalten.

**4.** Jede Aussage wird als konkurrierende Verpflichtung neu formuliert, beginnend mit „Ich bin verpflichtet, ...“ oder „Wir sind verpflichtet, ...“.

For each hidden commitment in column 3, the underlying assumption should be written in column 4. The statements could start with: “If I don’t do (3), I assume that...”.

**5.** Für jede verborgene Verpflichtung in Spalte 3 wird die zugrunde liegende Annahme in Spalte 4 notiert. Diese Aussagen könnten beginnen mit: „Wenn ich (3) nicht tue, nehme ich an, dass ...“.

The assumptions in column 4 should be treated as assumptions to be tested, measured, and learned from. Each assumption should be clarified to understand its full meaning. Specific tests should be devised for each assumption, ideally measurable and achievable within a fixed time frame.

**6.** Die Annahmen in Spalte 4 werden als zu überprüfende, messbare und lernbare Hypothesen behandelt. Jede Annahme wird präzisiert, um ihre Bedeutung zu verstehen. Konkrete Tests werden für jede Annahme entwickelt, die idealerweise messbar und innerhalb eines festen Zeitrahmens umsetzbar sind.

The results should be reviewed and feedback on progress documented.

**7.** Die Ergebnisse werden überprüft und es wird Feedback zum Fortschritt eingeholt.

1 Commitment (improvement goal)	2 Doing/ not doing instead	3 Hidden compet- ing commitments	4 Big assumptions
<p>→ To be a better listener</p>	<p>→ I let my mind wander</p> <p>→ I get distracted by my phone</p> <p>→ I start thinking of my response</p> <p>→ I start to solve the problem in my mind</p>	<p>→ To not look stupid</p> <p>→ To not look helpless</p> <p>→ To not feel out of control</p> <p>→ To not make a big mistake</p>	<p>→ I assume if I give stupid answers too often no one will listen to me or respect me</p> <p>→ I assume if I feel helpless then I can't be a good listener</p> <p>→ I assume if I can't be in control that the situation will get worse</p>

FIG. 10 | ABB. 10: Example “X-Ray” | Beispiel-„Röntgenbild”

# imaginary future generations



imaginary future  
generations

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

30-45 min

### **Zeitraumen**

30 - 45 min

### **Group size**

2 teams of 2-6

### **Gruppengröße**

Zwei Teams von je 2-6 Personen

### **Materials**

none

### **Materialien**

keine

### **Designers**

inspired by Tatsuyoshi Saijo

### **Designer**

nach Tatsuyoshi Saijo

### **Source**

„Zukünfte gestalten“ (Groß & Mandir, 2022)

### **Ursprung**

„Zukünfte gestalten“ (Groß & Mandir, 2022)

## Purpose Ziel

---

Future generations are given a voice in this game through role-playing. The change in perspective helps participants to incorporate this long-term perspective into today's decisions. When observers become stakeholders, a dialogue and negotiation at eye level become possible.

Hier wird in einem Rollenspiel den zukünftigen (ungeborenen) Generationen eine Stimme gegeben. Dies hilft den Teilnehmenden, eine langfristige Perspektive in heutige Entscheidungen einfließen zu lassen. Wenn Betrachter zu Betroffenen werden, kann ein Dialog und eine Verhandlung auf Augenhöhe entstehen.

# Step-by-step Schritt für Schritt

---

The group is divided into two smaller groups.

1.

Die Gruppe wird in zwei Gruppen geteilt.

One half represents people living in the present

2.

Eine Hälfte repräsentiert die Menschen, die aktuell in der Gegenwart leben.

The other half is tasked with speaking exclusively from the perspective of unborn generations.

3.

Die andere Hälfte bekommt die Aufgabe, ausschließlich aus der Sicht der ungeborenen Generationen zu sprechen.

Each group considers their standpoint and presents their desirable future scenarios. This can also include a previously developed scenario.

4.

Jede Gruppe entwickelt ihren Standpunkt und legt ihre wünschenswerten Zukunftsszenarien dar. Es kann hier auch um ein bereits erarbeitetes Szenario gehen.

Space is provided for dialogue between the generations

5.

Anschließend gibt es Raum für Dialog zwischen den Generationen.

Key points are recorded and compared:  
What are the similarities?  
What are the differences?

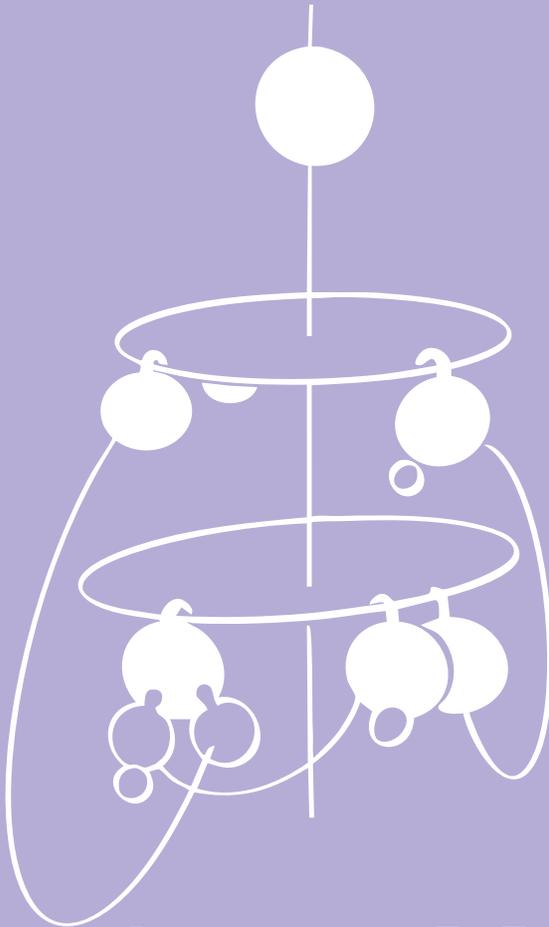
6.

Schlüsselpunkte werden festgehalten und gegenübergestellt.  
Wo gibt es Gemeinsamkeiten?  
Wo Unterschiede?

# tools for the *present*

spiele für die  
*gegenwart*

# Iceberg-Model/ Haptic Recording



Iceberg-Model /  
Haptic Recording

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### ***Time frame***

60 min

### ***Zeitraumen***

60 min

### ***Group size***

4-14

### ***Gruppengröße***

4-14

### ***Materials***

3D Iceberg-Model game  
or Iceberg-Model poster with Post-its

### ***Materialien***

3D-Iceberg-Model-Spiel  
oder Iceberg-Model-Poster mit Post-its

### ***Designers***

Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda

### ***Designer***

Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda

### ***Source***

LudiX project (HTW Berlin)

### ***Ursprung***

LudiX Projekt (HTW Berlin)

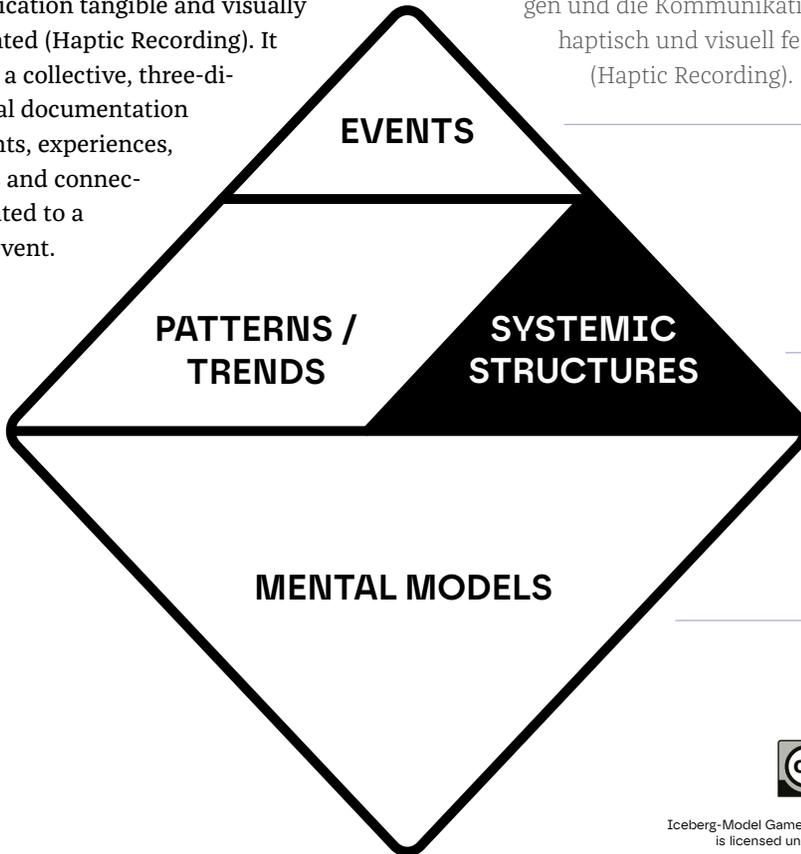
# Purpose Ziel

In systems theory, the metaphor of a mobile or a thermostat is often used to visualise social interactions and societal systems (Meadows, 2008). According to this metaphor, everything is interconnected and individual levels can influence one another.

Three-dimensional representation of the iceberg model and interaction in space, combined with tactile engagement and discussion, make connections and communication tangible and visually documented (Haptic Recording). It serves as a collective, three-dimensional documentation of thoughts, experiences, reactions and connections related to a specific event.

In der Systemtheorie wird oft die Metapher des Mobiles oder des Thermostates verwendet, um soziale Interaktionen und Gesellschaftssysteme zu visualisieren (Meadows, 2008). Demnach hängt alles mit allem zusammen und einzelne Ebenen können Auswirkungen aufeinander haben.

Die dreidimensionale Darstellung des Eisberg Modells und Interaktion im Raum sowie das Anfassen und Diskutieren, die Verbindungen und die Kommunikation werden haptisch und visuell festgehalten (Haptic Recording).



Iceberg-Model Game © 2022 by Pelin Celik  
is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

FIG. 11 | ABB. 11: Iceberg-Model poster | Iceberg-Model-Poster

Players are confronted with an event whose deeper causes they must explore. This is an event that typically does not find space for discussion in daily working life because it is too complex, perceived as “uncomfortable,” or too difficult to resolve due to conflicting interests.

Es ist eine kollektive, dreidimensionale Dokumentation von Gedanken, Erlebnissen, Reaktionen und Verknüpfungen in Bezug auf ein bestimmtes Event.

Spieler\*innen werden hierbei mit einem Ereignis konfrontiert, dessen tiefere Ursachen sie erforschen müssen und welches im Arbeitsalltag i. d. R. keinen Platz zur Diskussion finden würde. Entweder weil es zu komplex ist, als „unangenehm“ empfunden und erst gar nicht angesprochen wird oder weil man, trotz Konflikt, nur schwer zu einer Kompromissfindung gelangt.

---

*What has happened?*

*Was ist passiert?*

---

*Which patterns emerged over time?*

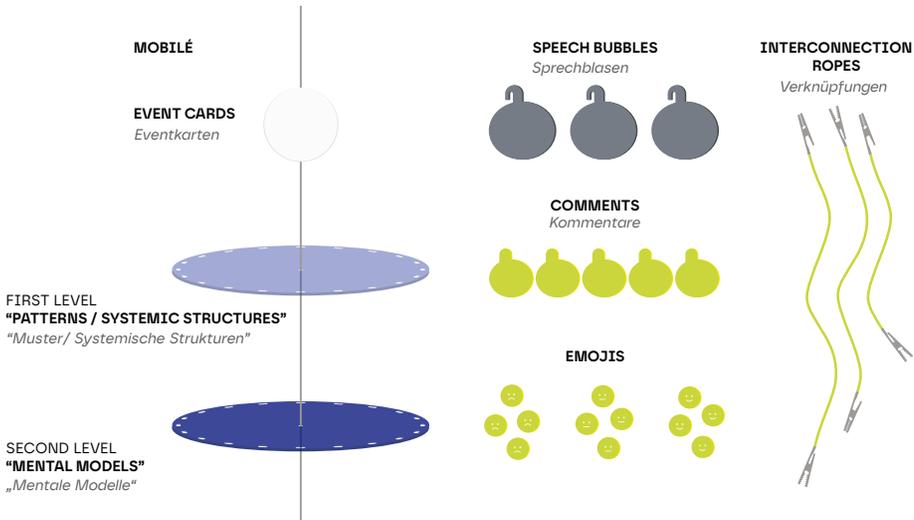
*Welche Muster und Strukturen sind sichtbar geworden?*

---

*What values and beliefs influence the mental model?*

*Welche Werte und Überzeugungen beeinflussen das mentale Modell?*

# Step-by-step Schritt für Schritt



The players select an event card from the three levels of complexity or decide on an internal conflict / company incident and label the first level of the mobile with the event.

Next, the participants fill out the grey speech bubbles and attach them to the first level of the mobile (patterns / systemic structures). This process is repeated for the second level, which represents mental models.

Once the first and second levels are filled with speech bubbles, players have the opportunity to step back and reflect on the dynamic construct.

1.

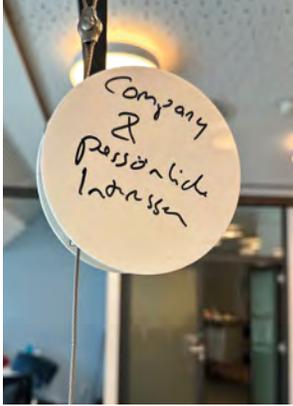
Die Spieler\*innen wählen eine Eventkarte aus den drei Komplexitätsstufen oder entscheiden sich für einen internen Konflikt / Unternehmensereignis und beschriften die erste Ebene des Mobiles mit dem Event.

2.

Anschließend werden die grauen Sprechblasen beschriftet und auf der ersten Ebene des Mobiles (Patterns / Systemic Structures) angehängt. Dies wird auf der zweiten Ebene der mentalen Modelle wiederholt.

3.

Nachdem die erste und die zweite Ebene mit Sprechblasen versehen wurde, erhalten die Spieler\*innen die Gelegenheit, einen Schritt zurückzutreten und das dynamische Konstrukt zu reflektieren.



After reflection, players are encouraged to leave reactions in the form of comments and emojis on the speech bubbles.

Following this, they are allowed to connect the commented speech bubbles across levels with the neon coloured ropes.

A further moment of reflection is then provided, during which the players can observe and reflect on the newly constructed dynamic.

Finally, the space for discussion is opened.

4.

Nach der Reflexion werden die Spieler\*innen motiviert, Reaktionen in Form von Kommentaren und Emojis an den Sprechblasen zu hinterlassen.

5.

Darauffolgend dürfen sie die kommentierten Sprechblasen miteinander ebenenübergreifend anhand der neonfarbigen Bänder verbinden.

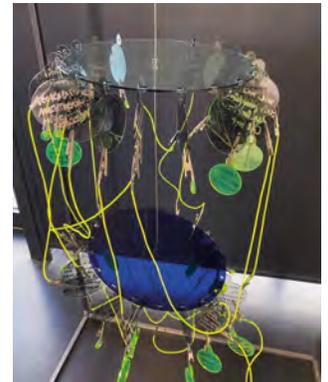
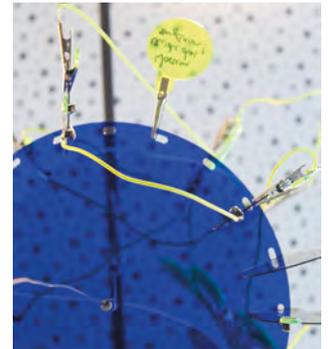
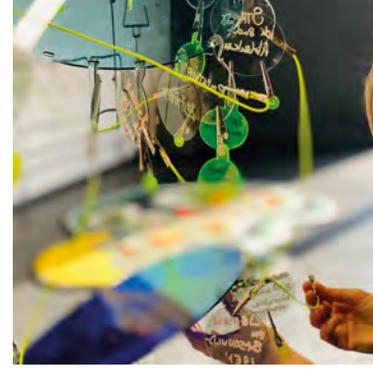
6.

Erneut soll es einen Moment der Reflexion geben, in dem Spieler\*innen das neue Konstrukt beobachten und reflektieren können.

7.

Schließlich wird der Raum für Diskussionen eröffnet.





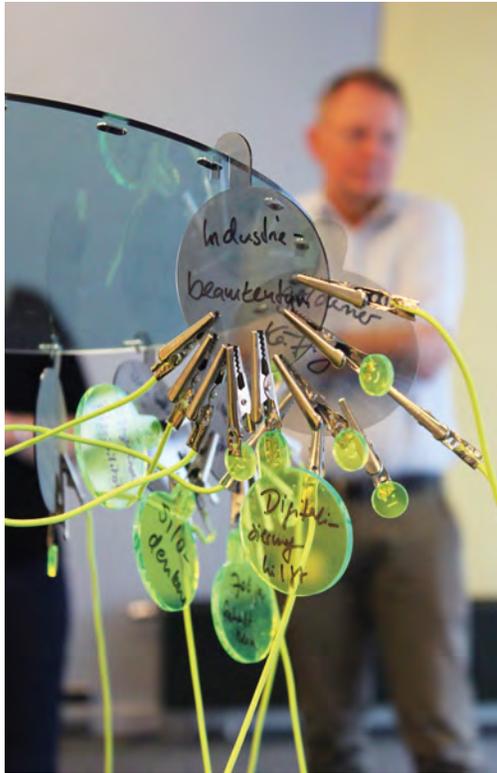
---

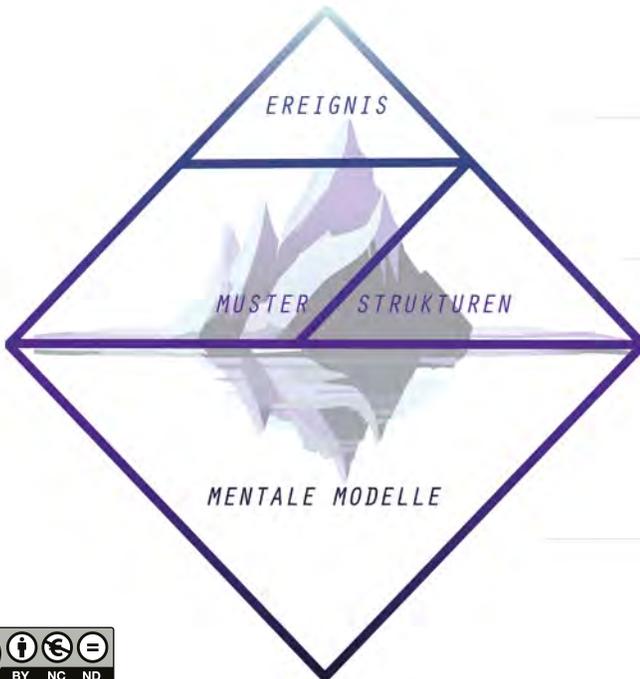
**Tip:** Following this method, Social Dreaming can be used as part of a Future Lab to formulate the mental models in the Iceberg-Model for positive, desirable futures as a shared dream.

Tip: Im Anschluss an diese Methode kann im Rahmen eines Future Lab das Social Dreaming angewendet werden, um die mentalen Modelle im Eisberg zu positiven, wünschenswerten Zukünften als gemeinsamen Traum zu formulieren.

---







WAS IST WIKIBERKEIT?

---

WELCHE MUSTER UND STRUKTUREN SIND SICHTBAR GEWORDEN?

---

WELCHE WERTE UND ÜBERZEUGUNGEN BEWIRKUNGEN DAS MENTALE MODELL?

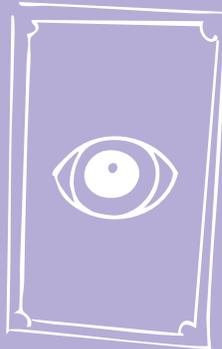
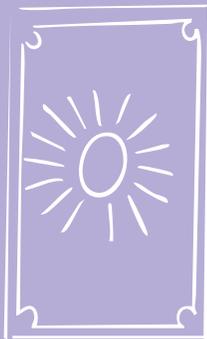
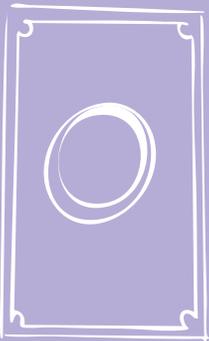
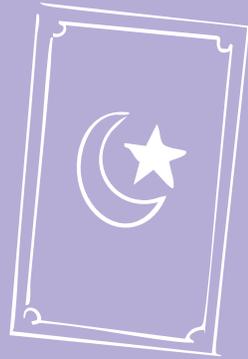
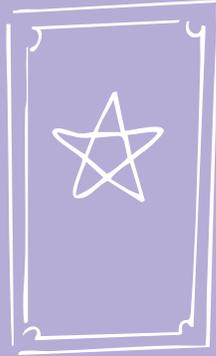
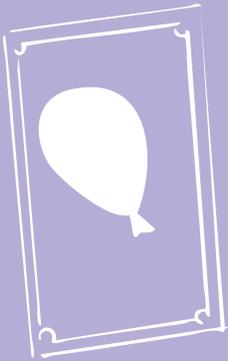


Iceberg-Model Game © 2022 by Pelin Celik  
is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

→ Alternative zu 3D-Iceberg-Model-Spiel als Poster mit Post-its und Tape



# labour tarot



labour tarot

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### ***Time frame***

5-30 min

### ***Zeitraumen***

5-30 min

### ***Group size***

up to 20

### ***Gruppengröße***

bis zu 20

### ***Materials***

Labour Tarot cards or any  
other tarot cards

### ***Materialien***

Labour Tarot Karten oder andere  
beliebige Tarot Karten

### ***Designers***

Maria Saridaki, Konstantinos Vasileiadis,  
Christina Tsevis

### ***Designer***

Maria Saridaki, Konstantinos Vasileiadis,  
Christina Tsevis

### ***Source***

LABOURGAMES Project

### ***Ursprung***

LABOURGAMES Project

## Purpose Ziel

---

**An opportunity for quiet contemplation using visual stimulation. This exercise works with a facilitator or without. It allows the participant to think about their current situation and form a question.**

**This specific deck offers playful insights into the present and future of labour. Any tarot deck will work.**

Stille Kontemplation mithilfe einer visuellen Anregung. Diese Übung kann sowohl mit als auch ohne Moderation durchgeführt werden. Sie ermöglicht es den Teilnehmenden, über ihre aktuelle Situation nachzudenken und eine Frage zu stellen.

Dieses spezielle Deck bietet spielerische Einblicke in die Gegenwart und Zukunft der Arbeit. Es kann aber auch jedes andere Tarot Deck verwendet werden.



## Step-by-step    Schritt für Schritt

---

### ***To perform a present reading with one card***

### ***Lesung der Gegenwart mit einer Karte durchführen***

Person A asks Person B to envision their current work reality and to pose a question.

Person A shuffles the tarot deck, presents it to Person B and asks them to choose a card.

Person A asks Person B to describe what they see before reading the explanation.

They discuss whether the card represents the issues that Person B had in mind and/or whether it reveals any solutions and possible steps to take.

They discuss, even if the answer is no, allowing them to go deeper into the question they came up with.

1.

Person A bittet Person B, sich ihre aktuelle Arbeitssituation vorzustellen, und lässt sie eine Frage formulieren.

2.

Person A mischt das Tarot Deck, präsentiert es Person B und bitte sie, eine Karte auszuwählen.

3.

Person B beschreibt anschließend, was sie auf der Karte sieht, bevor A die Bedeutung der Karte erklärt.

4.

Beide Personen diskutieren, ob diese Karte die Themen widerspiegelt, die Person B im Kopf hatte, und/oder ob sie mögliche Lösungen und nächste Schritte aufzeigt.

5.

Die Diskussion wird auch dann weitergeführt, wenn Person B mit „Nein“ antwortet, um ihr zu ermöglichen, tiefer in die gestellte Frage einzutauchen.

## **To perform a full future reading**      *Durchführung einer vollständigen Zukunftslesung*

Shuffle the tarot deck, place 3 cards face-down, then another 2 and another 3.

Each row represents the following:

- A. This is your work reality in 2030
- B. This is how you try to deal with it
- C. This is how it worked out for you

Person A reveals the first 3 cards and looks up their meanings regarding work reality in 2030 (upside-down cards are negative). They then repeat this for the next 2 and last 3 cards to complete the reading.

Person A allows Person B to remain silent, discuss or even deny the reading. This is an opportunity to understand fears, opportunities, solutions and to formulate questions. Feel free to alter the questions!

# 1.

Person A mischt das Tarot Deck, legt 3 Karten verdeckt hin, dann 2 weitere und anschließend noch 3.

# 2.

Jede Reihe steht für folgende Fragen:

- A. Das ist deine Arbeitssituation im Jahr 2030.
- B. So gehst du damit um.
- C. So hat es für dich funktioniert.

# 3.

Person A deckt die ersten 3 Karten auf und schaut ihre Bedeutungen nach, um mehr über die Arbeitssituation im Jahr 2030 zu erfahren (umgedrehte Karten stehen für negative Aspekte). Dies wird für die nächsten 2 und die letzten 3 Karten wiederholt, um die Lesung abzuschließen.

# 4.

Zum Schluss gibt Person A Person B Zeit, über die Karten nachzudenken, zu diskutieren oder die Lesung sogar abzulehnen. Dies ist eine Gelegenheit, Ängste, Chancen und Lösungen zu erkennen und Fragen zu formulieren. Die Fragen können bei Bedarf auch angepasst werden!

oracle cave



oracle cave

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

20–90 min

### **Zeitraumen**

20 – 90 min

### **Group size**

1-25 (small groups of 3-5  
working on different walls)

### **Gruppengröße**

1-25 (kleine Gruppen von 3-5,  
arbeiten an unterschiedlichen Wänden)

### **Materials**

printed questions, Post-its,  
markers, stickers

### **Materialien**

Ausgedruckte Fragen, Post-Its,  
Marker, Aufkleber

### **Designers**

Maria Saridaki, Jana Picciani

### **Designer**

Maria Saridaki, Jana Picciani

### **Source**

**rePlay** project inspired  
by LEAN UX CANVAS

### **Ursprung**

**rePlay**-Projekt inspiriert durch  
das LEAN UX CANVAS



## 1. So many Quests, so little Time

What is your Quest?

What specific problem you want to solve this time?

Who do you want to save?

Each Hero chooses ONE Quest and explains Why it is important!

Hint: check if others have mentioned a similar Quest. If so, choose another!

EXTRA Hint: What has changed in the world, or in your team, so that new solutions are needed?



## Purpose Ziel

---

A journey into forming questions for complex issues. Inspired by the LEAN UX CANVAS this exercise allows small teams to think and converse in a user-centred way, while hypothesising over complex matters.

Participants first work individually, observing and supporting the others. They then discuss and choose the hypothesis they want to further explore.

Eine Reise zu Fragestellungen für komplexe Themen. Diese Übung wurde vom LEAN UX CANVAS inspiriert und ermöglicht es kleinen Teams, nutzerzentriert zu denken und sich zu unterhalten, während sie Hypothesen für komplexe Sachverhalte aufstellen.

Die Teilnehmenden arbeiten zunächst einzeln, wobei sie die anderen beobachten und unterstützen. Dann diskutieren sie gemeinsam und wählen die Hypothese aus, die sie weiter untersuchen wollen.



# Step-by-step Schritt für Schritt

---

Each team (2-5 participants) gets one wall with the printed Oracle Cave.

They individually follow the prompts and add Post-its with their answers and thoughts.

They are free to support the others with comments and answers.

Discussion can flourish if it does not distract.

The facilitator reminds them of the time and makes sure all team members are up to speed.

In the Oracle Chamber Room 6 they discuss their individual questions and journey and vote on one question using stickers.

They are free to decide on a new question collectively.

It should be made sure ALL voices are heard and ALL questions are equally discussed.

1.

Jede Gruppe (2-5 Teilnehmende) erhält eine Wand mit der gedruckten Oracle Cave.

2.

Die Teilnehmenden folgen den Anweisungen individuell und ergänzen die Wand mit Post-its, die ihre Antworten und Gedanken darstellen

3.

Sie können sich gegenseitig mit Kommentaren und Antworten unterstützen.

4.

Diskussionen sind willkommen, solange sie nicht ablenken.

5.

Erinnere die Gruppe an die Zeit und stelle sicher, dass alle Mitglieder auf dem gleichen Stand sind.

6.

Im Oracle Chamber Room 6 ist es Zeit, die individuellen Fragen und Reisen zu besprechen und eine Frage durch Sticker abzustimmen.

Die Gruppe kann auch eine neue, gemeinsame Frage formulieren.

7.

Es sollte darauf geachtet werden, dass alle Stimmen gehört werden und alle Fragen gleichermaßen besprochen werden.

### ***Alternatively***

Each team (2-3 participants) gets one wall with the printed Oracle Cave.

They collectively discuss every step.

They reach Oracle Chamber Room 6 with one answer.

### ***Alternatively***

One person (for a small team 3-7 participants) uses the Oracle Cave.

After they finish, they all present and discuss their final questions and journey.

1.

### ***Alternative***

Jede Gruppe (2-3 Teilnehmende) erhält eine Wand mit der gedruckten Oracle Cave.

2.

Die Schritte werden gemeinsam und kollektiv diskutiert

3.

Die Gruppe erreicht den Oracle Chamber Room 6 mit einer gemeinsamen Antwort.

1.

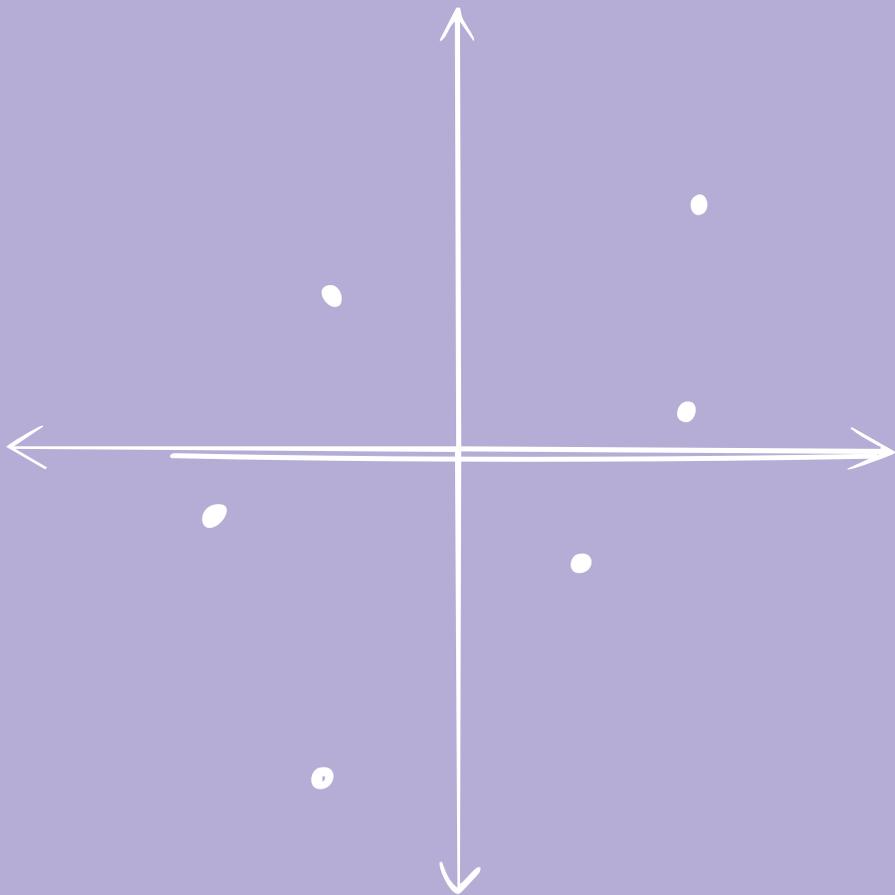
### ***Alternative***

Eine Person (für kleine Gruppen von 3-7 Teilnehmer\*innen) arbeitet mit der Oracle Cave.

2.

Nach Abschluss präsentiert diese Person die Ergebnisse, und die Gruppe diskutiert die finalen Fragen und die individuelle Reise.

# polak game



# polak game

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

30–60 min

### **Zeitraumen**

30 - 60 min

### **Group size**

up to 20

### **Gruppengröße**

bis zu 20

### **Materials**

tape or any other marking for  
the matrix (whatever is on hand)

### **Materialien**

Klebeband oder etwas anderes, um eine  
Matrix zu erstellen (Was gerade greifbar ist)

### **Designers**

Peter Hayward, Stuart Candy

### **Designer**

Peter Hayward, Stuart Candy

### **Source**

“The Polak Game, Or: Where Do You Stand?”  
(Hayward & Candy, 2017)  
based on the theory of  
Frederik Lodewijk Polak (1961)

### **Ursprung**

„The Polak Game, Or: Where Do You Stand?“  
(Hayward & Candy, 2017)  
basierend auf der Theorie von  
Frederik Lodewijk Polak (1961)

## Purpose Ziel

---

*“[...] the Polak Game introduces the central concept of images of the future and invites players to put up antennae; to pay closer attention to the ideas and sentiments circulating in their personal, organisational, and cultural imaginaries.”*

(Hayward & Candy, 2017)

*“As a way to structure introductory conversation it can be highly effective: you can incorporate learning people’s names, departments and the like just as readily into the game as any stand-alone icebreaker or introductory circle, and it often goes a lot deeper than those.”*

(Hayward & Candy, 2017)

The game can be played multiple times with different contexts (time and setting). For example, one round can focus on personal life, while another can focus on work life. The differences in positioning between the contexts can serve as a valuable starting point to discuss why people may feel more or less agency and/or optimism in different settings.

*„[...] das Polak Game führt in das zentrale Konzept der Zukunftsbilder ein und lädt die Spieler dazu ein, ihre Antennen auszustrecken und genauer auf die Ideen und Gefühle zu achten, die in ihrer persönlichen, organisatorischen und kulturellen Vorstellungswelt kursieren.“*

(Hayward & Candy, 2017)

*„Als Mittel zur Strukturierung von Einführungsgesprächen kann es sehr effektiv sein: Man kann das Kennenlernen von Namen, Abteilungen und Ähnlichem genauso leicht in das Spiel einbauen wie einen eigenständigen Eisbrecher oder einen Einführungskreis, und es geht oft viel tiefer als diese.“*

(Hayward & Candy, 2017)

Das Spiel kann mehrmals mit unterschiedlichen Kontexten (Zeit und Umgebung) durchgeführt werden. So kann sich beispielsweise eine Runde auf das Privatleben und eine andere auf das Arbeitsleben konzentrieren. Die Unterschiede in der Positionierung zwischen den Kontexten können als wertvoller Ausgangspunkt dienen, um zu erörtern, warum Menschen in verschiedenen Kontexten mehr oder weniger Handlungsfähigkeit und/oder Optimismus empfinden können.



# Step-by-step Schritt für Schritt

---

Participants stand on the base line of the matrix.

# 1.

Die Teilnehmenden stellen sich auf der Grundlinie der Matrix auf.

Set the context for the questions:

# 2.

Der Kontext für die Fragen wird festgelegt:

A. What time frame should they think about?

A. Über welchen Zeitrahmen wollen sie nachdenken?

B. Should they think personally, in a team, in a company or even worldwide?

B. Wollen sie persönlich, in einem Team, in einem Unternehmen oder vielleicht weltweit denken?

The two (extreme) perspectives regarding expectations of whether the world will overall become better or worse are explained, with each one corresponding to one end of the north-south matrix.

# 3.

Die beiden (extremen) Perspektiven hinsichtlich der Erwartungen, ob die Welt insgesamt besser oder schlechter wird, werden erläutert, wobei jede einem Ende der Nord-Süd-Achse der Matrix entspricht.

Participants are asked to position themselves between these two ends of the matrix.

# 4.

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, vorwärts oder rückwärts zu gehen, um sich zwischen diesen beiden Enden zu positionieren.

The two perspectives along the influence/agency-axis (east-west) should now be explained: How much agency is felt in shaping the future?

# 5.

Die beiden Perspektiven entlang der Einfluss-/Agenten-Achse (Ost-West) werden nun erklärt: Wie viel Einfluss wird auf die Gestaltung der Zukunft genommen?

Participants are asked to walk left or right to position themselves according to how much agency they feel towards shaping the future, based on the context set at the beginning.

Everyone is given a moment to look at where the others are standing. They should be asked to observe without providing any answers at this point. Does the result surprise them? Do they feel comfortable where they are? A moment for reflection is then provided.

The group is asked:  
“Why do you stand where you are standing?”. The game can

- A. end here or
- B. encourage direct dialogue between participants, by deepening understanding and sharing perspectives not previously considered. For example, with questions such as “How could you honour and learn from the other perspectives?”

6.

Die Teilnehmenden werden gebeten, nach links oder rechts zu gehen, um sich entsprechend so zu positionieren, wie viel Einfluss sie auf die Gestaltung der Zukunft empfinden, basierend auf dem zu Beginn festgelegten Kontext.

7.

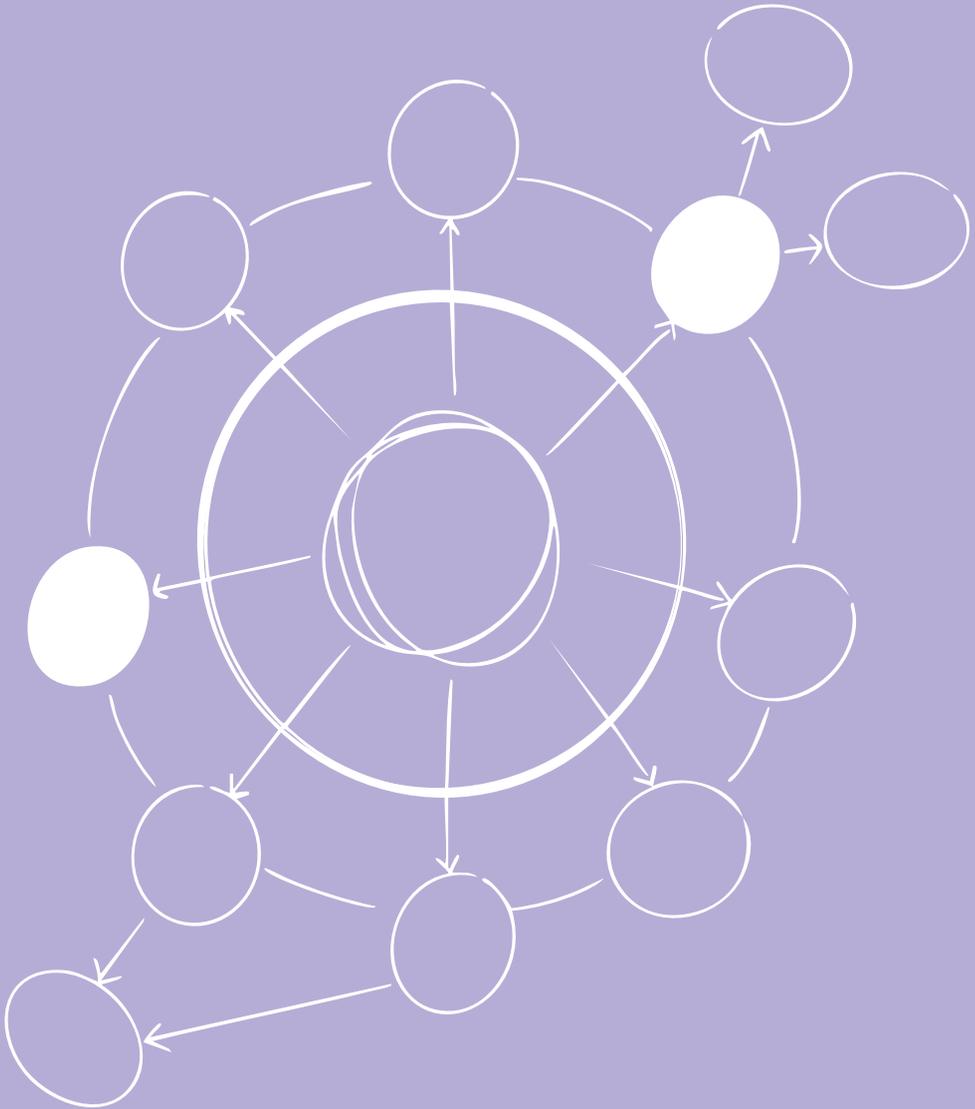
Jeder sollte einen Moment Zeit bekommen, um zu sehen, wo die anderen stehen. Sie werden gebeten, zu beobachten, ohne zu diesem Zeitpunkt eine Antwort zu geben. Sind sie von dem Ergebnis überrascht? Fühlen sie sich dort wohl, wo sie stehen? Es sollte ein Moment zum Nachdenken vorgesehen werden.

8.

Die Gruppe wird gefragt:  
„Warum steht ihr da, wo ihr steht?“  
Das Spiel kann:

- A. an dieser Stelle enden oder
- B. den direkten Dialog zwischen den Teilnehmern fördern, indem die Verständigung zwischen der Gruppe ausgehandelt wird und Perspektiven ausgetauscht werden, an die andere vielleicht noch nicht gedacht haben. Z. B. mit Fragen wie „Wie könnt ihr die anderen Perspektiven würdigen und von ihnen lernen?“.

# futures wheel



futures wheel

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

60 min

### **Zeitraumen**

60 min

### **Group size**

teams of 4-6

### **Gruppengröße**

Gruppen mit 4-6 Personen

### **Materials**

pen and paper or  
whiteboard and marker

### **Materialien**

Stift und Papier oder  
Whiteboard und Marker

### **Designers**

Jerome C. Glenn

### **Designer**

Jerome C. Glenn

### **Source**

„Zukünfte gestalten“ (Groß & Mandir, 2022),  
based on “The Futures Wheel: A Method  
for Exploring the Implications of  
Social-Ecological Change” (Bengston, 2015)

### **Ursprung**

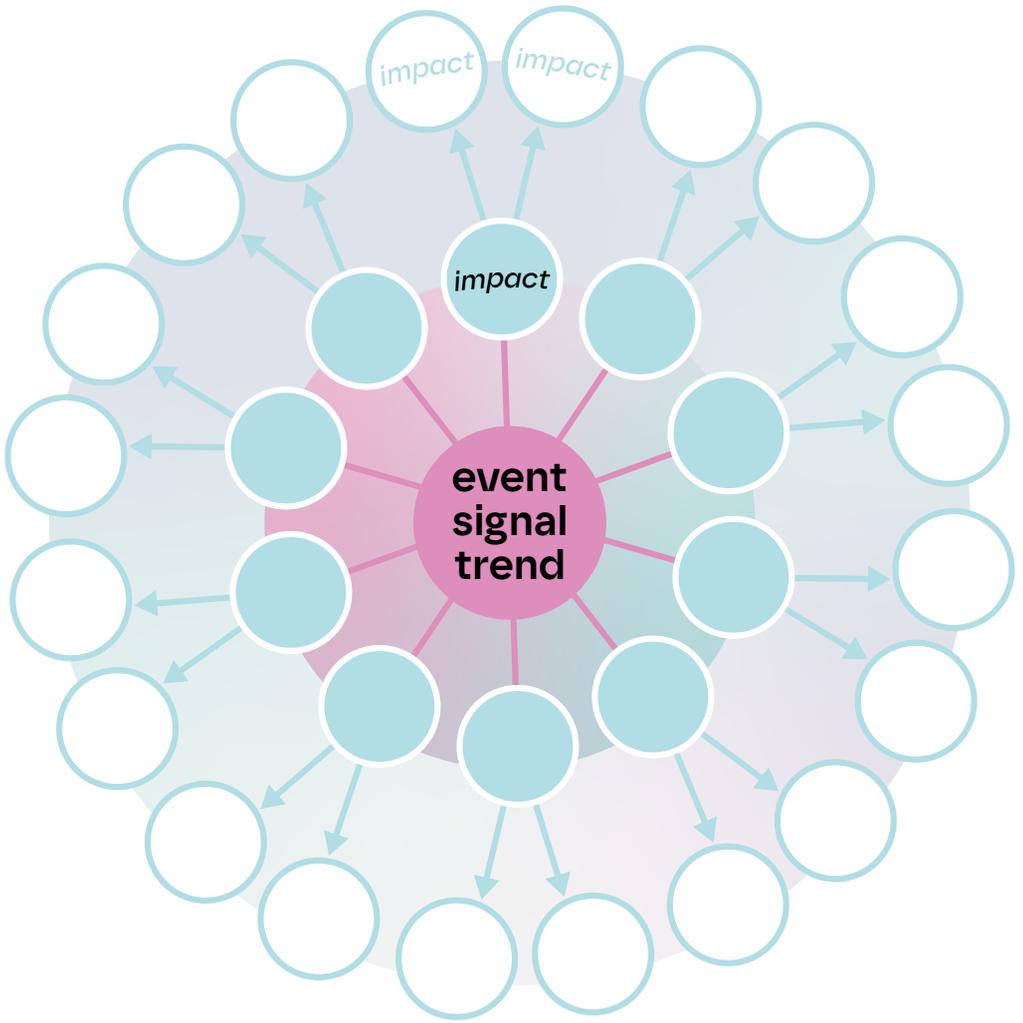
„Zukünfte gestalten“ (Groß & Mandir, 2022),  
basierend auf „The Futures Wheel: A Method  
for Exploring the Implications of Social-Eco-  
logical Change“ (Bengston, 2015)

## Purpose Ziel

---

The Futures Wheel is used for structured reflection on the consequences of an individual trend or signal. This method can be used to gain a better understanding of the effects of the selected trend or signal, which can be used as a basis for developing future scenarios.

Das Futures Wheel dient dem strukturierten Nachdenken über Konsequenzen eines einzelnen Trends oder Signals. Durch diese Methode kann ein besseres Verständnis über die Auswirkungen des gewählten Trends oder Signals erarbeitet werden, welche für die Entwicklung von Zukunftsszenarien als Basis genutzt werden können.



**FIG. 12 | ABB. 12:** Example future wheel according Groß & Mandir (2022)

# Step-by-step Schritt für Schritt

Within the group, a signal, trend, or development should be chosen as the starting point and written in a circle in the centre of the paper or whiteboard.

**Tip:** *The centre is very important and the subject mustn't be too broad (e.g. climate change) or the wheel would become too big and chaotic. Specificity and relevance are key characteristics to look for when choosing it.*

The group is asked to name direct consequences that come to mind regarding the subject in the centre.

**Tip:** *It can help to group consequences into the categories social, technological, economic, environmental and political. If the group struggles to come up with diverse consequences, the categories can help to broaden their view.*

Each consequence is written in a circle around the central issue and connected to the middle with a line.

It is important to tell the group that it doesn't matter if the consequences are likely or unlikely to happen. Everything they can think of should be written down.

For each direct consequence, the group is then asked to name further consequences that might arise from this one. These are the indirect consequences.

**1.** Innerhalb der Gruppe wird ein Signal, ein Trend oder eine Entwicklung als Ausgangspunkt festgelegt und in einem Kreis in der Mitte des Papiers oder des Whiteboards platziert.

*Tip:* *Die Mitte ist besonders wichtig und sollte nicht zu allgemein sein (z. B. „Klimawandel“, da das Rad sonst zu groß und chaotisch wird). Konkrete und relevante Themen sind entscheidend.*

**2.** Die Gruppe wird gefragt, welche direkten Konsequenzen ihnen zu dem Thema in der Mitte einfallen.

*Tip:* *Es kann hilfreich sein, die Konsequenzen in die Kategorien sozial, technologisch, ökonomisch, ökologisch und politisch zu unterteilen. Wenn die Gruppe Schwierigkeiten hat, vielfältige Konsequenzen zu finden, können diese Kategorien dabei helfen, den Blick zu erweitern.*

**3.** Jede direkte Konsequenz wird in einen Kreis um das zentrale Thema geschrieben und mit einer Linie zur Mitte verbunden.

Es ist wichtig, der Gruppe zu erklären, dass es nicht darauf ankommt, ob die Konsequenzen wahrscheinlich oder unwahrscheinlich sind. Alles, was den Teilnehmenden einfällt kann aufgeschrieben werden.

**4.** Für jede direkte Konsequenz sollen von der Gruppe weitere Konsequenzen genannt werden, die sich daraus ergeben. Dies sind die indirekten Konsequenzen.

The indirect consequences are written in another circle around the centre and connected to the corresponding direct consequence.

The final Future Wheel is then discussed with the group. Attention should be given to the most interesting branches. Participants should be asked if anything is surprising. They should also reflect on which parts belong to a desirable future and which parts belong to an undesirable future.

If there is a branch that the group would like to explore further, another round of consequences can be added to that branch and the results discussed with the group.

5.

Die indirekten Folgen werden in einen weiteren Kreis um die Mitte geschrieben und mit der entsprechenden direkten Folge verbunden.

6.

Das fertige Futures Wheel wird mit der Gruppe besprochen. Die Aufmerksamkeit sollte auf die interessantesten Zweige gelenkt werden. Die Teilnehmenden sollten gefragt werden, ob etwas überraschend ist. Sie sollten auch darüber nachdenken, welche Teile zu einer wünschenswerten Zukunft und welche zu einer unerwünschten Zukunft gehören.

7.

Wenn es einen Zweig gibt, den die Gruppe weiter erforschen möchte, kann eine weitere Runde von Konsequenzen für diesen Zweig durchgeführt werden. Das Ergebnis sollte mit der Gruppe diskutiert werden.

# tools for the *future*

spiele für die  
*zukunft*

# social dreaming



social dreaming

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

30–60 min

### **Zeitraumen**

30–60 min

### **Group size**

up to 14 (divide bigger groups  
into smaller teams)

### **Gruppengröße**

bis zu 14 (größere Gruppen  
in kleinere Teams teilen)

### **Materials**

chairs, sticky notes, pens

### **Materialien**

Stühle, Post-Its, Stifte

### **Designers**

Pelin Celik, Jana Picciani

### **Designer**

Pelin Celik, Jana Picciani

### **Source**

Inspiration from “Introduction to Social  
Dreaming: Transforming Thinking“  
(Gordon Lawrence, 2005) and “Speculative  
Everything” (Dunne & Raby, 2013)

### **Ursprung**

Inspiration durch “Introduction to Social  
Dreaming: Transforming Thinking“ (Gordon  
Lawrence, 2005) und “Speculative Everyt-  
hing” (Dunne & Raby, 2013)

# Purpose Ziel

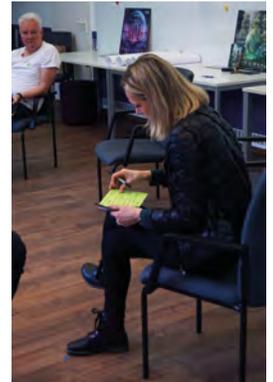
In a Future Lab, Social dreaming is most effective in combination with the Polak Game, Purpose Prototyping and/or the Iceberg-Model game (Haptic Recording), as it generates a clearer picture of the future by analysing the current situation in advance.

The aim of social dreaming is to create a space 'to be allowed to be', because anything is possible in a dream. There is no right and wrong here. However, it enables a deeper insight into what is important to the participants. Freeing the conversation from the mental boundaries of what is possible, creates space for imagination and allows the participants to think innovatively.

Das Social Dreaming ist am effektivsten in Kombination mit dem Polak Game, Purpose Prototyping und/oder Iceberg-Model Spiel (Haptic Recording) innerhalb eines Future Labs, da durch die vorherige Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand ein klareres Bild der Zukunft generiert werden kann.

Ziel des Social Dreaming ist einen Raum für „Sein-Dürfen“ zu schaffen, denn in Träumen ist alles möglich. Es gibt hier kein falsch und richtig. Jedoch ermöglicht es einen tieferen Einblick, was den Teilnehmenden wichtig ist. Das Gespräch von den gedanklichen Grenzen des Möglichen zu befreien, schafft Raum für Imagination und erlaubt den Teilnehmenden, innovativ zu denken.





# Step-by-step Schritt für Schritt

Social Dreaming begins with the prompt "Write your dream for the future on a Post-it note. An ideal vision within a timeframe of x years. Start with 'I have a dream...'. Everyone does this quietly and individually.

*Tip: Dare to speculate and think the impossible!*

All participants sit (or stand, if no chairs are available) in a circle (or two semicircles, depending on space) with their back to the centre of the circle. It is important that no one makes direct eye contact.

One by one, everyone reads out their dream. No comments may be made. However, previous dreams of participants may be referred to.

Next, everyone turns towards each other and makes eye contact. All the dreams are collected in the centre. Similar dreams can be grouped, but still, no discussion is allowed.

**1.** Das Social Dreaming beginnt mit der Aufforderung: „Schreibt auf ein Post-it euren Traum für die Zukunft. Eine ideale Vorstellung in einem Zeithorizont von x Jahren. Beginnt mit ‚Ich habe einen Traum, ...‘. Jeder für sich selbst im Stillen.“

*Tipp: Spekulieren und das Unmögliche denken!*

**2.** Alle Teilnehmenden setzen sich (oder stellen sich, wenn keine Stühle vorhanden sind) im Kreis (oder in zwei Halbkreisen, je nach Platz), Rücken nach innen. Wichtig ist, dass sich keiner direkt anschaut.

Nacheinander liest jeder den eigenen Traum vor. Es dürfen keine Kommentare gemacht werden. Es darf aber an vorherige Träume von Teilnehmenden angeschlossen werden.

**3.** Alle drehen sich zueinander um, schauen sich jetzt an. Alle Träume werden in der Mitte gesammelt. Ähnliche Träume dürfen gruppiert werden. Weiterhin keine Diskussion.



Using the guiding questions, the group formulates and writes down a collective dream. This should be at least 5 sentences long, but no more than 10.

**Guiding questions to help with the process:**

- Where and when does the scenario take place?
- What are the needs?
- What does interaction look like?
- What kind of world are we living in?
- What has changed?
- What challenges do we face?

If there are multiple groups, each group presents their dream. They may briefly describe which mental models and structures were most influential in formulating their dream.

Discussion about the dreams:  
What commonalities are there?  
Which factors play the most significant role? What is the shared desire?

# 4.

Anhand der Leitfragen soll nun ein gemeinsamer Traum formuliert und aufgeschrieben werden. Mindestens 5 Sätze, maximal 10.

**Leitfragen zur Hilfestellung:**

- Wo und wann findet das Szenario statt?
- Was sind die Bedürfnisse?
- Wie sieht die Interaktion aus?
- In welcher Welt leben wir?
- Was hat sich verändert?
- Welche Herausforderungen haben wir?

# 5.

Sofern es verschiedene Gruppen gibt, stellt jede Gruppe ihren Traum vor. Es darf kurz beschrieben werden, welche mentalen Modelle und Strukturen am einflussreichsten für die Formulierung des Traums waren.

# 6.

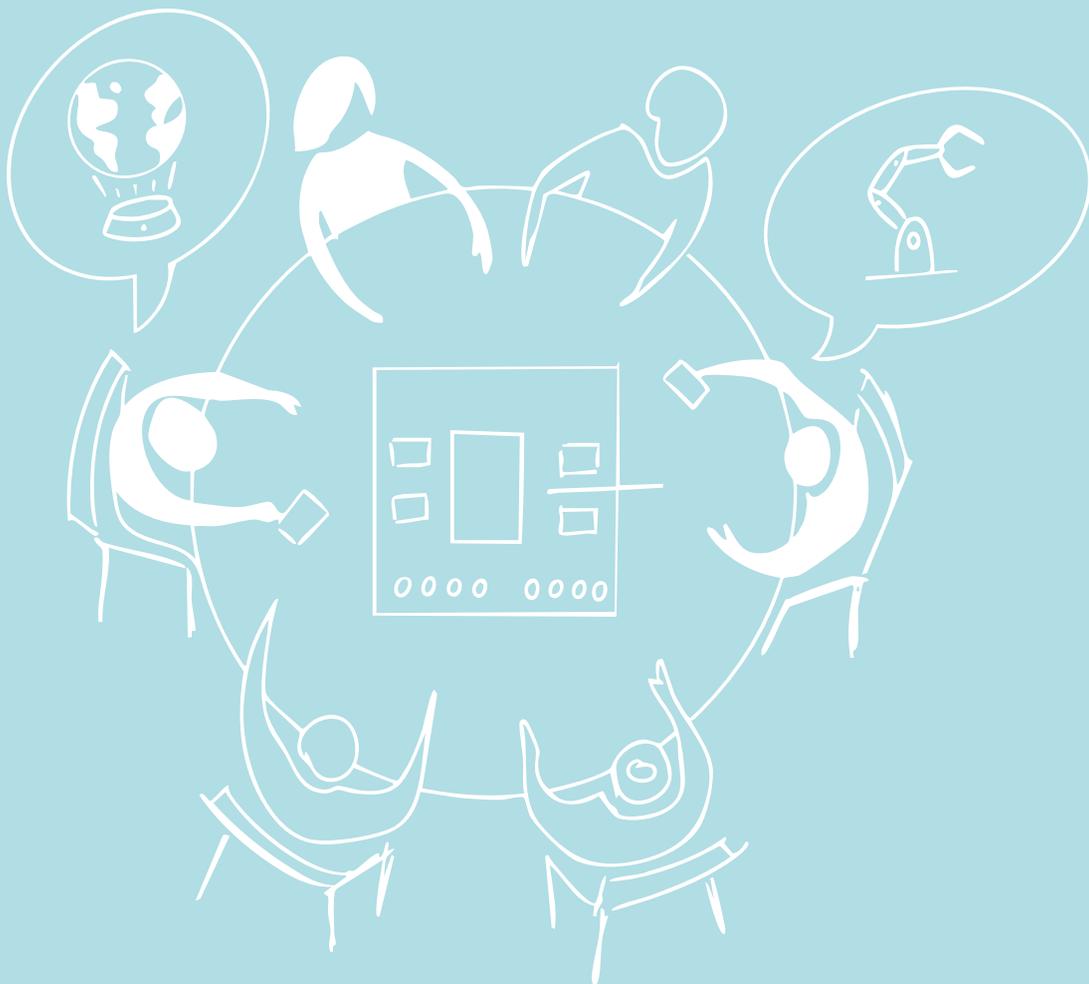
Anschließend gibt es einen Austausch über die Träume. Welche Gemeinsamkeiten gibt es? Welche Faktoren spielen die größte Rolle? Was ist der gemeinsame Wunsch?







# horizon makers



horizon makers

## About the game

---

## Über das Spiel

---

***Time frame***

120 min

***Zeitraumen***

120 min

***Group size***

teams of 5-6

***Gruppengröße***

Gruppen von 5-6

***Materials***

Horizon Makers game

***Materialien***

Horizon-Makers-Spiel

***Designers***

Avo Schönbohm

***Designer***

Avo Schönbohm



# Purpose Ziel

Horizon Makers is an alternative, sci-fi themed narrative game for organisations looking beyond the obvious future scenarios.

Using new and speculative technologies in sci-fi settings like Biopunk, Cyberpunk, or Solarpunk, inspirational challenges can be solved and organisational issues can be reimaged.

Horizon Makers ist ein alternatives Erzählspiel mit Sci-Fi-Elementen für Organisationen, die über die offensichtlichen Zukunftsszenarien hinausblicken wollen.

Mithilfe neuer und spekulativer Technologien in Sci-Fi-Settings wie Biopunk, Cyberpunk oder Solarpunk können inspirierende Herausforderungen gelöst oder organisatorische Probleme neu betrachtet werden.



# Step-by-step **Schritt für Schritt**

---

## **Game setup**

The game requires a minimum of two narrators and one juror. Additional roles, such as a second juror and investor, are optional. All players collectively manage the game's bank.

## **Scenario selection & discussion**

A game board should be selected, ensuring that the deck of challenge cards matches the chosen scenario. Investor 1, or Narrator 1, in the absence of an Investor, introduces the scenario and facilitates a brief discussion.

## **Juror persona assignment**

Jurors select their jury personas from a shuffled deck, review their characteristics and display them on the game board for reference.

## **Investor coins**

Investors receive up to two coins from the bank, depending on the number of jurors present.

## **Narrator technology selection**

Narrators draw three technology cards each from the technology deck, keeping their choices concealed from other players.

## **Vorbereitung des Spiels**

Das Spiel erfordert mindestens zwei Erzähler und einen Geschworenen. Zusätzliche Rollen, wie z. B. ein zweiter Geschworener und ein Investor, sind optional. Alle Spieler verwalten gemeinsam die Bank des Spiels.

### **1. Auswahl der Szenarien und Diskussion**

Ein Spielbrett wird ausgewählt und dabei sichergestellt, dass der Kartens Stapel zu dem gewählten Szenario gehört. Investor 1, oder Erzähler 1, falls es keinen Investor gibt, stellt das Szenario vor und leitet eine kurze Diskussion ein.

### **2. Zuweisung der Jurorenpersönlichkeiten**

Die Geschworenen wählen ihre Geschworenenpersönlichkeiten aus einem gemischten Stapel aus, überprüfen ihre Eigenschaften und zeigen sie auf dem Spielbrett an.

### **3. Investoren-Münzen**

Die Investoren erhalten bis zu zwei Münzen von der Bank, je nach Anzahl der anwesenden Juroren.

### **4. Auswahl der Technologien durch die Erzähler**

Die Erzähler ziehen jeweils drei Technologiekarten vom Technologiestapel, wobei sie ihre Wahl vor den anderen Spielern verbergen müssen.

### **Challenge introduction**

Narrator 1 picks a challenge card from the deck and places it in the designated area in the centre of the board.

### **Challenge explanation**

Investor 2, or Narrator 2, if no Investor 2 is present, explains the challenge.

### **Juror persona presentation**

Juror 1 introduces and briefly describes their persona.

### **Second juror persona presentation**

Juror 2 does the same with their persona.

### **Technology selection**

Each narrator selects one technology card from their hand as their proposed solution to the challenge and places it on the board without further explanation.

### **Investment betting**

The investors place their bets on which juror they believe will favour either Narrator 1 or Narrator 2.

5.

### **Einführung der Herausforderung**

Erzähler 1 zieht eine Herausforderungskarte vom Stapel und legt sie in den dafür vorgesehenen Bereich in der Mitte des Spielfelds.

6.

### **Erläuterung der Herausforderung**

Investor 2, oder Erzähler 2, wenn kein Investor 2 anwesend ist, erklärt kurz die Herausforderung.

7.

### **Präsentation der Jurorenpersönlichkeit**

Juror 1 stellt seine Persona vor und beschreibt sie kurz.

8.

### **Zweite Präsentation der Jurorenpersonas**

Juror 2 tut dasselbe mit seiner Persona.

9.

### **Technologieauswahl**

Jeder Erzähler wählt eine Technologiekarte aus seiner Hand, die er als Lösung für die Herausforderung vorschlägt, und legt sie ohne weitere Erklärung auf den Spielplan.

10.

### **Investitionswetten**

Die Investoren wetten darauf, welcher Juror ihrer Meinung nach entweder Erzähler 1 oder 2 bevorzugen wird.

### ***Narration and Q&A***

Each Narrator is given one minute (use a sand timer) to present their case and answer any questions from the jurors.

11.

### ***Erzählung und Q&A***

Jeder Erzähler hat eine Minute Zeit (mit einer Sanduhr), um seinen Fall vorzustellen und Fragen der Geschworenen zu beantworten.

### ***Juror verdict***

The jurors deliver their verdicts using cards and briefly explain their reasoning.

12.

### ***Juroren-Urteil***

Die Geschworenen geben ihre Urteile mithilfe von Karten ab und erläutern kurz ihre Argumente.

### ***Investment outcomes***

The investors either lose or double their investment based on the jurors' decisions.

13.

### ***Ergebnisse der Investition***

Je nach Entscheidung der Geschworenen verlieren oder verdoppeln die Anleger ihre Investition.

### ***Narrator rewards***

The narrators receive one coin for each favourable verdict from the jurors.

14.

### ***Erzählerbelohnungen***

Die Erzähler erhalten eine Münze für jedes positive Urteil der Geschworenen.

### ***Persona-cohesion reward***

Investor 1, or Narrator 1, if no investor is present, evaluates the jurors' adherence to their personas and may award up to one coin to the juror most consistent with their persona.

15.

### ***Persona-Kohäsion-Belohnung***

Investor 1, oder Erzähler 1, wenn kein Investor anwesend ist, bewertet die Übereinstimmung der Juroren mit ihren Persönlichkeiten und kann bis zu einer Münze an den Juror vergeben, der am meisten mit seiner Persönlichkeit übereinstimmt.

### **Role rotation**

The players rotate clockwise. It is important to ensure there are always two narrators and at least one juror for the next round.

### **Game continuation**

The players return to step 2 to start the next round.

### **Final coin count**

The player with the most points wins.

# 16.

### **Rollenwechsel**

Die Spieler\*innen rotieren im Uhrzeigersinn. Wichtig ist, dass es immer zwei Erzähler und mindestens einen Juror für die nächste Runde gibt.

# 17.

### **Spielfortsetzung**

Um die nächste Runde zu spielen, kehren die Spieler\*innen zu Schritt 2 zurück.

# 18.

### **Das Zählen der Münzen**

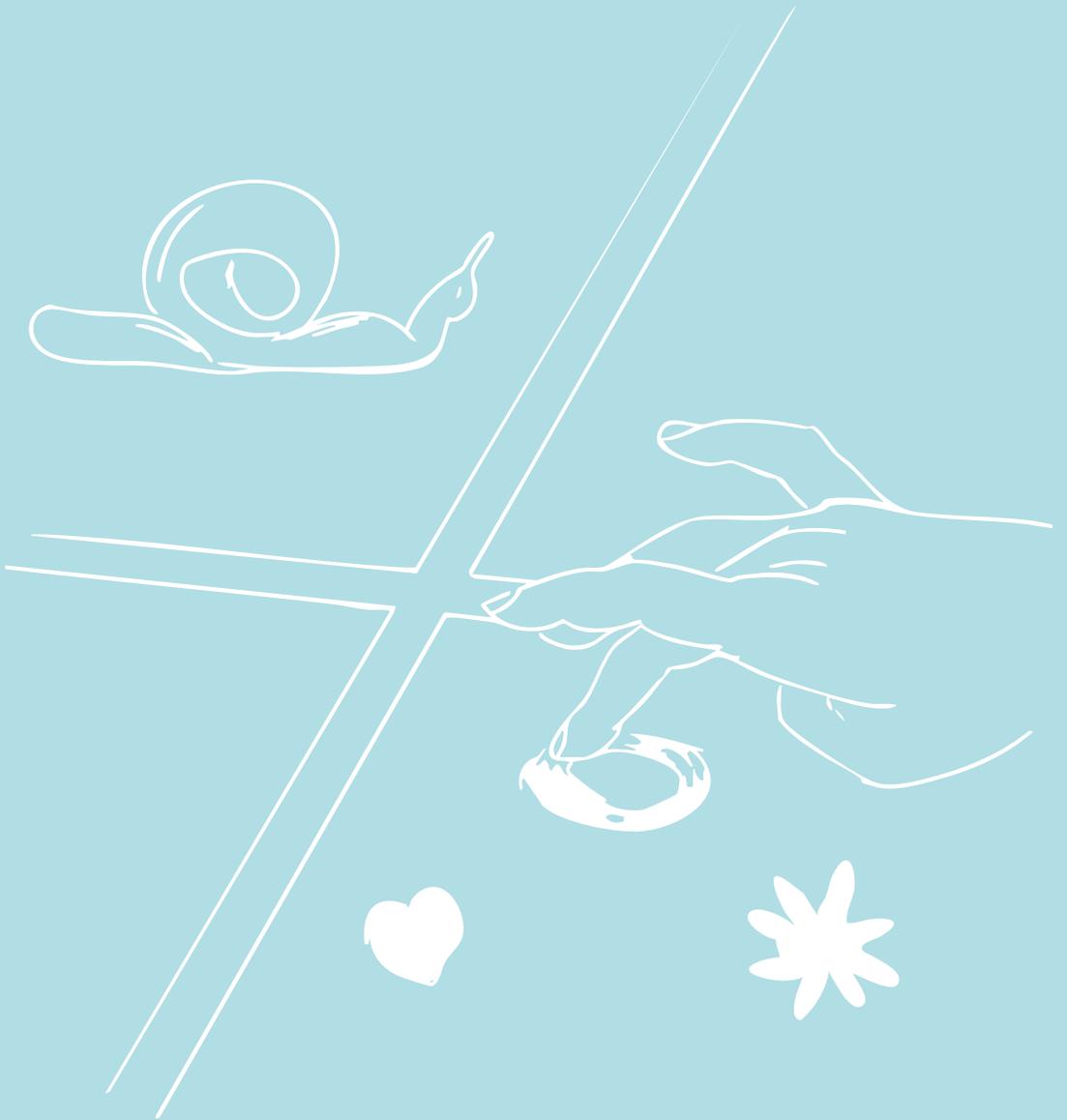
Der Spieler, der die meisten Punkte gesammelt hat, ist der Gewinner.







# hope creator



# hope creator

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

45/60 min

### **Zeitraumen**

45/60 min

### **Group size**

4-40

### **Gruppengröße**

4-40

### **Materials**

sheets of paper, polymer clay, finger paints  
or highlighters, washi tape

### **Materialien**

Papierbogen, Knete (Modelliermasse),  
Fingerfarben oder Farbmaler, Washi-Tape

### **Designers**

Avo Schönbohm

### **Designer**

Avo Schönbohm





# Step-by-step Schritt für Schritt

---

The participants take a moment to imagine their ideal future with their team. It is their ideal future so they should think big! They should try to see themselves in it! Question: "What is the superpower you should have to help your team reach this future?" **1 min**

Clay of any colour or combination of colours is used to create the superpower that they already possess or need to possess to help the team reach the ideal future. **5 min**

The superpowers are presented at the table. **5 min**

The superpowers are left to rest and dry for a while. The finger paint is used to express the ideal future for the team on the paper before them. It should represent the best possible outcome! **5 min**

The ideal future is presented at the table. **5 min**

**1.** Die Teilnehmenden nehmen sich einen Moment Zeit und stellen sich ihre ideale Zukunft mit ihrem Team vor. Es ist ihre ideale Zukunft, also sollen sie groß denken! Sie werden aufgefordert, sich selbst darin zu sehen! Welche Superkraft sollten die Teilnehmenden besitzen, um ihrem Team zu helfen, diese Zukunft zu erreichen? **1 Minute**

**2.** Die Knete in einer beliebigen Farbe oder Farbkombination wird verwendet, um die Superkraft zu gestalten, die die Teilnehmenden bereits besitzen oder besitzen werden, um ihrem Team zu helfen, diese ideale Zukunft zu erreichen. **5 Minuten**

**3.** Die Superkraft wird am Tisch präsentiert. **5 Minuten**

**4.** Die Superkraft sollte eine Weile ruhen und trocknen. Mit der Fingerfarbe sollen die Teilnehmenden die ideale Zukunft für das Team auf dem Papier vor ihnen darstellen. Es sollte das beste Ergebnis darstellen, auf das sie hoffen können! **5 Minuten**

**5.** Die ideale Zukunft wird am Tisch präsentiert. **5 Minuten**

A moment should be taken as a team to observe everyone's creation. What are noticeable similarities and differences? Are there any opportunities for connections? **1 min**

The hopes for the future are connected using finger paint, and a name for the creation should be chosen. **5 min**

The team's name is presented. **5 min**

The superpower is returned and placed in a bag with the name written on it. A farewell should be said. **2 min**

The participants are divided into pairs and they gift each other the superpowers. It can be someone the participant knows or someone they have never met before. A few words about the superpower should be shared and they should wish them hope! **5 min**

6.

Es gibt einen Moment Zeit, um die Kreationen jedes Einzelnen im Team zu begutachten. Werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt? Gibt es mögliche Verbindungen? **1 Minute**

7.

Die Hoffnungen für die Zukunft werden mit Fingerfarbe verbunden und es wird ein Name für die Kreation gefunden. **5 Minuten**

8.

Der Teamname sollte vorgestellt und vermittelt werden. **5 Minuten**

9.

Die Supermacht wird zurückgegeben, in einen Beutel gesteckt und ihr Name auf den Beutel geschrieben werden. Es sollte ein Abschiedsgruß an sie gerichtet werden. **2 Minuten**

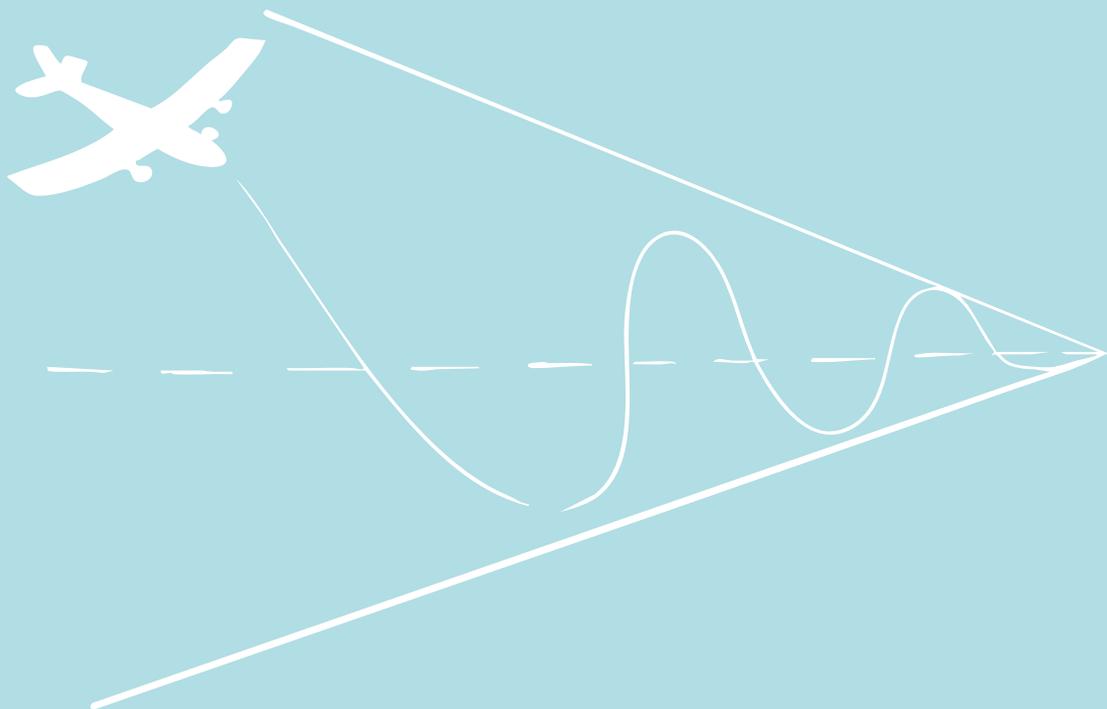
10.

Anschließend werden Paare gebildet, die sich gegenseitig Superkräfte schenken. Es kann jemand sein, den die Teilnehmenden kennen, oder jemand, den sie noch nie getroffen haben. Man sollte ein paar Worte über die Superkraft sagen und sich Hoffnung für sie wünschen! **5 Minuten**





# zwicky-flight- levels



zwicky-flight-  
levels

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### ***Time frame***

60–120 min

### ***Zeitraumen***

60–120 min

### ***Group size***

up to 20

### ***Gruppengröße***

bis zu 20

### ***Materials***

pen and paper or  
whiteboard and marker

### ***Materialien***

Stifte und Papier oder  
Whiteboard und Marker

### ***Designers***

Fritz Zwicky (morphological box),  
Benedikt Groß & Eileen Mandir  
(Zwicky-Flight-Levels)

### ***Designer***

Fritz Zwicky (morphologischer Kasten),  
Benedikt Groß & Eileen Mandir  
(Zwicky-Flight-Levels)

### ***Source***

„Zukünfte gestalten“  
(Groß & Mandir, 2022)

### ***Ursprung***

„Zukünfte gestalten“  
(Groß & Mandir, 2022)

# Purpose Ziel

The method supports groups in finding consensus for a desirable future through a simple discussion process. The structure provides clear guidelines and keeps the discussion at a pragmatic level that is neither too abstract nor too detailed.

The result is a shared vision of the future as a tabular overview of strategic directional decisions, each with an assessment of the status quo and the desirable future.

Die Methode unterstützt Gruppen bei der Konsensfindung für eine wünschenswerte Zukunft durch einen einfachen Gesprächsablauf. Die Struktur gibt klare Leitplanken vor und hält die Diskussion auf einer pragmatischen Flughöhe, die weder zu abstrakt noch zu detailliert ist.

Das Ergebnis ist ein gemeinsames Zukunftsbild als tabellarische Übersicht strategischer Richtungsentscheidungen, mit jeweils einer Bewertung des Status Quo und der wünschenswerten Zukunft.

<i>feature 1</i>	low	medium	→ high	critical	
<i>feature 2</i>	not ideal	ok ✓	more		
<i>feature 3</i>	1	2 ←	3	4	5
<i>feature 4</i>	scarce	balanced	abundant ✓	excessive	
<i>feature 5</i>	save	same amount	→ more		
<i>feature 6</i>	too little	→ ok	more		
<i>feature 7</i>	small	moderate	→ large	very large	
<i>feature 8</i>	60% ←	70%	80%	90%	100%
<i>feature 9</i>	weak	ok	→ strong	stop	
<i>feature 10</i>	weak	ok	strong	→ stop	

FIG. 13 | ABB. 13: Example zwicky flight levels according Groß & Mandir (2022)

# Step-by-step Schritt für Schritt

---

Define evaluation criteria.  
Find independent features that characterise the topic (product, solution, offer, system, company, institution, etc.).

1.

Bewertungskriterien definieren.  
Eigenständige Merkmale finden, die das Thema (Produkt, Lösung, Angebot, System, Unternehmen, Institution, etc.) charakterisieren.

Define a rating scale for each criterion.

2.

Bewertungsskala für jedes Kriterium festlegen.

Determine a common view of the 'present'.

3.

Gemeinsamen Standpunkt „Gegenwart“ bestimmen.

Find the common target point 'future'.

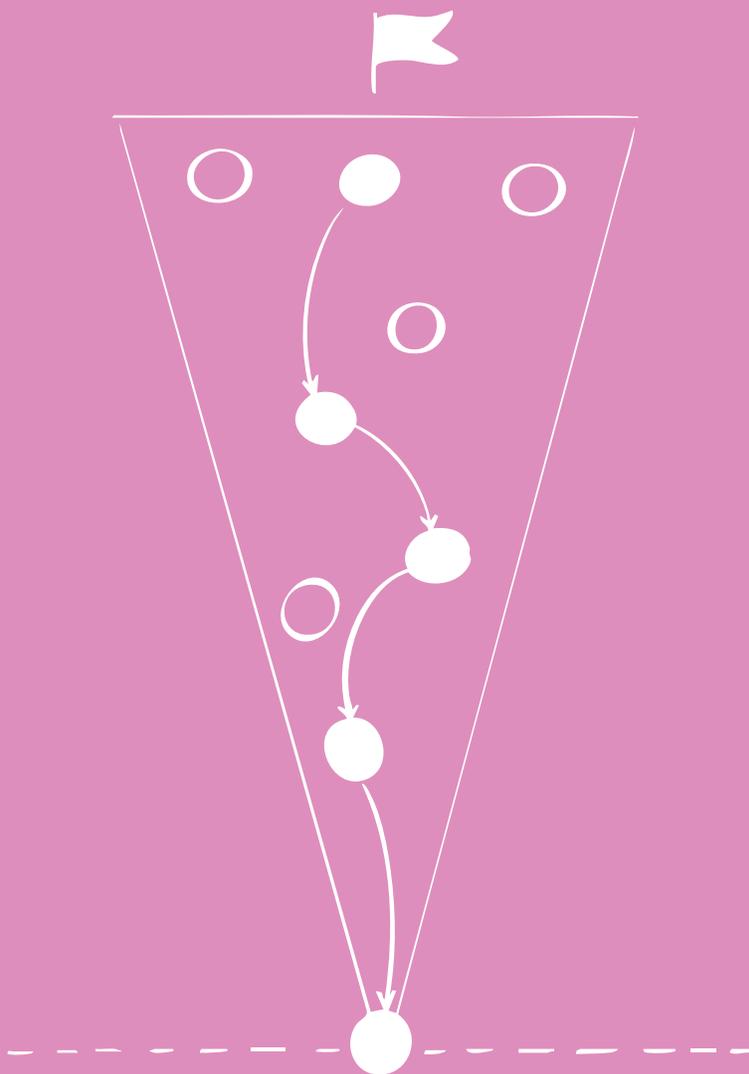
4.

Gemeinsamen Zielpunkt „Zukunft“ finden.

# tools for *centred action*

spiele für  
*zentriertes handeln*

# backcasting



# backcasting

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### **Time frame**

30-120 min

### **Zeitraumen**

30-120 min

### **Group size**

up to 10 (can be done in teams as well)

### **Gruppengröße**

bis zu 10 (auch in Gruppen möglich)

### **Materials**

whiteboard, marker, sticky notes

### **Materialien**

Whiteboard, Stifte, Post-Its

### **Designers**

John B. Robinson

“Unlearning and backcasting:  
Rethinking some of the questions  
we ask about the future”

### **Designer**

John B. Robinson

„Unlearning and backcasting:  
Rethinking some of the questions  
we ask about the future”

### **Source**

“Zukünfte gestalten”  
(Groß & Mandir, 2022)

### **Ursprung**

„Zukünfte gestalten”  
(Groß & Mandir, 2022)

# Purpose Ziel

Backcasting identifies steps and actions for complex change processes that should lead to a desirable future. The result is a clear view of the goals, the framework for action and a plan.

For the game, it is assumed that the desired future has become a reality. Anything that previously stood in the way of this future was changed to make it happen. Here, it is determined how exactly these changes occurred.

Backcasting identifiziert Schritte und Maßnahmen für komplexe Veränderungsprozesse, die zu einer wünschenswerten Zukunft führen sollen. Das Ergebnis ist eine Sicht auf die Ziele, den Handlungsrahmen und einen Anwendungsplan.

Im Spiel wird davon ausgegangen, dass die wünschenswerte Zukunft Wirklichkeit geworden ist. Alles, was dieser Zukunft im Wege stand, wurde verändert, um sie zu verwirklichen. Hier wird bestimmt, wie genau diese Veränderungen stattgefunden haben.

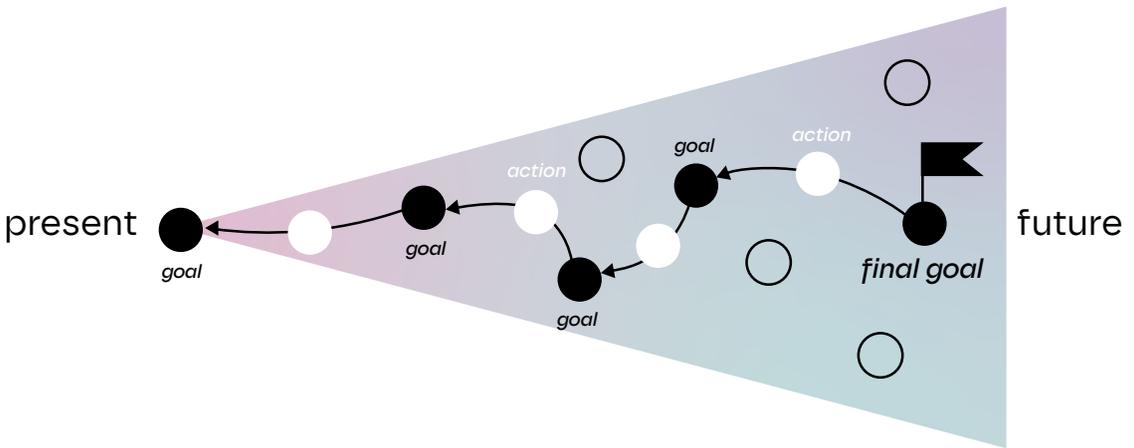


FIG. 14 | ABB. 14: Example backcasting according Groß & Mandir (2022)

## Alternative

Instead of using the cone shape, the circle shape of the Futures Wheel can be used to explore developments. By working from the outside in, it can examine what has caused a particular development, focusing on the factors and events that have led to it.

## Alternative

Anstelle der Kegelform kann auch die Kreisform des Futures Wheels verwendet werden, um Entwicklungen zu untersuchen. Indem man von außen nach innen arbeitet, lässt sich untersuchen, was eine bestimmte Entwicklung verursacht hat und welche Faktoren und Ereignisse zu ihr geführt haben.

# Step-by-step Schritt für Schritt

---

A time axis and a cone shape should be drawn on a sheet of paper.

1.

Die Zeitachse und die Kegelform sollten eingezeichnet werden.

A sticky note with the goal(s) is written and placed on the future (right) side.

2.

Ein Klebezettel mit dem(n) Ziel(en) sollte auf der zukünftigen (rechten) Seite angebracht werden.

Any desirable goals, features, and steps already identified in other games can be mapped onto the cone shape.

3.

Alle wünschenswerten Ziele, Merkmale und Schritte, die bereits in anderen Spielen identifiziert wurden, können auf dem Kegel abgebildet werden.

Missing steps should be discussed and the work should progress from the future back to the present.

4.

Fehlende Schritte sollten besprochen werden und die Arbeit sollte von der Zukunft zurück in die Gegenwart gehen.

All taken steps should be recorded on the cone at the time of their completion.

5.

Alle zu erledigenden Schritte sollten zu den entsprechenden Zeitpunkten auf dem Kegel festgehalten werden.

Several approaches can be explored. It is possible that a branch may take a different route.

6.

Ohne zu zögern können mehrere Ansätze erkundet werden. Es ist möglich, dass ein Zweig einen anderen Weg einschlägt.

The results should be documented.

7.

Die Ergebnisse werden dokumentiert.

If the participants work in teams, time should be factored in to present each result and allow for discussion.

8.

Wenn die Teilnehmenden in Teams gearbeitet haben, sollte Zeit eingeplant werden, um jedes Ergebnis zu präsentieren und eine Diskussion zu ermöglichen.





deltas



deltas

## About the game

---

## Über das Spiel

---

### ***Time frame***

30-120 min

### ***Zeitraumen***

30-120 min

### ***Group size***

2-25

### ***Gruppengröße***

2-25

### ***Materials***

pens/markers, rolls of paper,  
flipchart or whiteboard

### ***Materialien***

Stifte/Marker, Papierrollen,  
Flipchart oder Whiteboard

### ***Designers***

Maria Saridaki  
(based on the River of Life tool)

### ***Designer***

Maria Saridaki  
(basierend auf dem River of Life Spiel)

### ***Source***

**rePLAY** Project

### ***Ursprung***

**rePLAY**-Projekt

## Purpose Ziel

---

The Deltas of Change should be created by evaluating the current state of the team, company, or organisation. The factors that led to this point and the desired future should be considered. The ecosystem of qualities, choices, allies, and challenges is to be identified. Three imminent next steps are then defined, while opportunities and obstacles should be considered. This process helps clarify actions and prioritise the changes needed to move towards the desired future.

Using the Delta metaphor, participants reflect on the present, imagine the past, visualise the future of their choice and create a “Delta of Actions”. This tool can be used at the end of the workshop, allowing individuals or small teams to have a full view of history, the present and plausible futures and commit to possible next steps, by creating a Delta, an ecosystem of actions and values.

Die Deltas der Veränderung sollten durch die Bewertung des aktuellen Zustands des Teams, des Unternehmens oder der Organisation erstellt werden. Die Faktoren, die zu diesem Punkt geführt haben, und die gewünschte Zukunft sollten berücksichtigt werden. Das Ökosystem der Qualitäten, Möglichkeiten, Verbündeten und Herausforderungen sollte identifiziert werden. Anschließend werden drei unmittelbare nächste Schritte definiert, wobei Chancen und Hindernisse zu berücksichtigen sind. Dieser Prozess hilft bei der Klärung von Maßnahmen und der Festlegung von Prioritäten für die erforderlichen Veränderungen, um die gewünschte Zukunft zu erreichen.

Mithilfe der Delta-Metapher denken die Teilnehmenden über die Gegenwart nach, stellen sich die Vergangenheit vor, visualisieren die Zukunft ihrer Wahl und erstellen ein Delta von Aktionen. Dieses Instrument kann am Ende des Workshops eingesetzt werden, um Einzelpersonen oder kleinen Teams einen vollständigen Überblick über die Geschichte, die Gegenwart und plausible Zukünfte zu geben. Anschließend können sie sich zu möglichen nächsten Schritten verpflichten, indem sie ein Delta – ein Ökosystem von Aktionen und Werten – schaffen.



# Step-by-step    Schritt für Schritt

---

Time is given to visualise the recent past, describe the present, imagine the future of choice, and commit to the next steps towards that future.

Man nimmt sich die Zeit, die jüngste Vergangenheit zu visualisieren, die Gegenwart zu beschreiben, die Zukunft der Wahl vorzustellen und sich zu den nächsten Schritten in Richtung dieser Zukunft zu verpflichten.

## River of Life

- **River:** recent key stages, including the present
- **Tributaries:** positive experiences, outcomes, and values
- **Rough waters:** difficult challenges

- **Fluss:** Wichtige Phasen der jüngsten Vergangenheit, einschließlich der Gegenwart
- **Zuflüsse:** Positive Erfahrungen, Ergebnisse und Werte
- **Stürmische Gewässer:** Schwierige Herausforderungen

## Future Sea

- values of that future
- qualities of that future
- challenges

- Werte der Zukunft
- Qualitäten der Zukunft
- Herausforderungen

## Delta

A Delta is created that allows the past and the future to meet.

Es sollte ein Delta geschaffen werden, in dem sich Vergangenheit und Zukunft begegnen können.

- A full ecosystem should be created within the Delta, including:
  - key stages
  - values
  - challenges
  - allies

- Innerhalb des Deltas soll ein vollständiges Ökosystem entstehen, mit:
  - Wichtigen Phasen
  - Werten
  - Herausforderungen
  - Verbündeten

→ Three actions should be determined that an individual or team can take in the coming months to create this ecosystem and achieve the desired future. These actions should be added to the Delta as pillars that will unlock the future of choice.

Time is allowed for the teams to present their results and the participants to discuss, exchange feedback, and realign the Delta.

→ Es sollten drei Maßnahmen beschrieben werden, die ein Einzelner oder ein Team in den kommenden Monaten ergreifen kann, um dieses Ökosystem zu kreieren und die gewünschte Zukunft zu erreichen. Diese Maßnahmen sollten dem Delta als Säulen hinzugefügt werden, die die Zukunft der Wahlfreiheit freisetzen werden.

Zum Schluss sollte man sich die Zeit nehmen, die Ergebnisse der Teams gegenseitig zu präsentieren, zu diskutieren, Feedback auszutauschen und das Delta neu auszurichten.



references

literatur

# 11. References

---

- ABT, C.** (1970). *Serious games*. University Press of America.
- BENGSTON, D. N.** (2015). The Futures Wheel: A Method for Exploring the Implications of Social-Ecological Change. *Society & Natural Resources*, 29(3), 374–379. <https://doi.org/10.1080/08941920.2015.1054980>
- CELIK, P.** (2023). Systemic Design Oriented Leadership (SDOL) – A co-created play for eco-social leadership development with the methods of systems thinking. In L. Imbesi (Ed.), *Cumulus Conference Proceedings Series* (Vol. 9, pp. 120–123).
- CELIK, P.** (2023). Haptic recording experience: The Iceberg Model as a serious game for decision-making in Systemic Design Oriented Leadership (SDOL). In P. Dondio et al. (Eds.), *Games and Learning Alliance. GALA 2023. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 14475, 332–341). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-49065-1\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-49065-1_32)
- CELIK, P., & PICCIANI, J.** (2025). Envisioning futures through play – Embodiment techniques for futures thinking in business contexts. In A. Schönbohm et al. (Eds.), *Games and Learning Alliance. GALA 2024. Lecture notes in computer science* (Vol. 15348, pp. 265–274). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-78269-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-031-78269-5_25)
- DUNNE, A., & RABY, F.** (2013). *Speculative everything: Design, fiction, and social dreaming*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- GROHMANN, A., & KAUFFELD, S.** (2013). Development and correlates of the Q4TE. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12005>
- GROSS, B., & MANDIR, E.** (2022). *Zukünfte gestalten: Spekulation, Kritik, Innovation. Mit Design Futuring Zukunftsszenarien strategisch erkunden, entwerfen und verhandeln*. Verlag Hermann Schmidt.
- HAYWARD, P., & CANDY, S.** (2017). The Polak Game, Or: Where Do You Stand? *Journal of Futures Studies*, 22(2):5–14
- HIDALGO MIRANDA, O., WALTER, J. H., CELIK, P., & SCHÖNBOHM, A.** (2023). Purpose Prototyping: Ein Spiel zur Sinnsuche. In A. Schönbohm & P. Celik (Eds.), *Ludic Innovation Experiences – Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System* (pp. 160–169).
- HODGSON, A., & MIDGLEY, G.** (2015) Bringing Foresight into Systems Thinking: A Three Horizon Approach. *Proceedings of the 58th Annual Meeting of the ISSS – 2014 United States 2015*, 1(1). <https://journals.iss.org/index.php/proceedings58th/article/view/2278>
- IJSSELSTEIJN, W. A., DE KORT, Y. A. W., & POELS, K.** (2013). *The Game Experience Questionnaire*. Technische Universiteit Eindhoven.
- INAYATULLAH, S.** (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. *Foresight*, 10(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>
- INAYATULLAH, S.** (2023). The futures triangle: origins and iterations. *World Futures Rev.* 15 (2–4), 112–121.
- KEGAN, R., & LAHEY, L.** (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- KUZMANOVIC, M., GAFFNEY, N.** (2017). Enacting futures in postnormal times. *Futures* 86, 107–117
- LAW, E., BRÜHLMANN, F., & MEKLER, E.** (2018). Systematic review and validation of the Game Experience Questionnaire (GEQ): Implications for citation and reporting practice. In: *Proceedings of the 2018 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (pp. 257–270).
- LAWRENCE, W. G.** *Introduction to Social Dreaming: Transforming Thinking*, 1st ed.; Routledge: 2005.
- MCGONIGAL, J.** (2022). *Imaginable: How to see the future coming and be ready for anything*. Random House.
- MCGONIGAL, J.** (2015). *SuperBetter: A Revolutionary Approach to Getting Stronger, Happier, Braver and More Resilient*. Penguin.
- MEADOWS, D. H.** (2008). *Thinking in Systems: A Primer*; Chelsea Green Publishing: White River Junction, VT.
- MILLER, R.** (2007). *Futures literacy: A hybrid strategic scenario method*. *Futures*, 39(4), 341–362.
- MOGI, K.** (2017). *The little book of ikigai: The secret Japanese way to a happy and long life*. Quercus.
- MOUSSA, Z.** (2009). *Tips for trainers: Rivers of life*. *International Institute for Environment and Development (IIED)*. Available at <https://www.iied.org/g02828>
- POLAK, F. L.** (1973). *The Image of the Future* (E. Boulding, Trans. and abr.). Amsterdam: Elsevier. (Original work published 1955).
- SCHÖNBOHM, A., & CELIK, P.** (Eds.). (2023). *Ludic Innovation Experiences – Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System*. Berlin.
- SCHÖNBOHM, A.** (2024). Zukunftscontrolling durch Science-Fiction und Future Labs. *Controlling & Management Review*, 68(1), 42–47.
- SCHÖNBOHM, A.** (2025). Horizon Makers: A Serious Game for Activating Futures Literacy Skills. In A. Schönbohm, et al (Eds.), *Games and Learning Alliance. GALA 2024. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 15348, pp 285–294). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-78269-5\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-031-78269-5_27)
- SCHREPP, M., HINDERKS, A., & THOMASCHESKI, J.** (2014). Applying the User Experience Questionnaire (UEQ) in different evaluation scenarios. In A. Marcus (Ed.), *Design, user experience, and usability. Theories, methods, and tools for designing the user experience. DUXU 2014. Lecture notes in computer science* (Vol. 8517, pp. 310–317). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07668-3\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07668-3_37)
- SENGE, P. M.** (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- SNYDER, C. R., HARRIS, C., ANDERSON, J. R., HOLLERAN, S. A., IRVING, L. M., SIGMON, S. T., ET AL.** (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-difference measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585.
- UNESCO.** (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*. UNESCO.

# Credits | Nachweise

## FIGURES | ABBILDUNGEN

- 1 Adapted from | Adaptiert nach © „The futures triangle“ Inayatullah 2023
- 2-9, 15 rePLAY project
- 10 Adapted from | Adaptiert nach © “Immunity to Change” Kegan & Lahey 2009
- 11 P. Celik 2022 (S. 102)
- 12 - 14 Adapted from | Adaptiert nach © „Zukünfte gestalten“ Groß & Mandir 2023

## IMAGES | BILDER

Sarah Kienapfel – S. 77, mitte rechts

Leona Goldstein – S. 105, unten rechts – S. 106, unten rechts – S. 107, oben rechts

P. Celik 2024 – S. 107, links

LABOURGAMES Project by Maria Saridaki, Konstantinos Vasileiadis, Christina Tsevis – S. 115

## ALL OTHER IMAGES | ALLE ANDEREN BILDER

rePLAY project

## LINE DRAWINGS | STRICHZEICHNUNGEN

Franziska Feldmann



Informa-  
tionen  
teilen

Wir schaffen  
den Turn-  
around!  
!

Vertrauen

# Impress | Impressum

*rePLAY* – a playbook for future labs:

Reflective Experiences in Play (rePLAY): Games for Leadership Development

## Gefördert durch / Supported by

IfaF Berlin (Institut für angewandte Forschung Berlin e.V.) /

Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, und Pflege

© 2025, 1. Auflage

## Authors | Autoren

Pelin Celik, Jana Picciani, Avo Schönbohm &  
Maria Saridaki

## Typeface | Schrift

Franziska (TypeMates)  
Safiro (atipo foundry)

## Postanschrift:

Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW)  
Berlin, Wilhelminenhofstraße 75 A, 12459 Berlin

## Paper | Papier

Munken Lynx 300 g/m<sup>2</sup>  
Munken Lynx 130 g/m<sup>2</sup>

## Graphic design and typesetting |

### Grafische Gestaltung und Satz

Franziska Feldmann

**ISBN** 978-3-00-081212-5

**DOI** 10.34702/opus4-1938

## Copyediting and proof reading |

### Lektorat und Korrektorat

Zoë Martin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

## Printing | Druckerei

buch.one Offsetdruckerei Karl Grammlich GmbH



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.



# rePLAY

*a playbook for future labs*

# **rePLAY** *a playbook for future labs*

## Reflective Experiences in Play (*rePLAY*) – Games for Leadership Development

In a world of constant change and poly-crises, new leadership and employee competencies are essential: creativity, systems thinking, and the ability to navigate uncertainty.

The book presents a unique collection of play-based methods designed to foster transformative leadership and collaboration. Developed in collaboration with companies such as Siemens Energy and Bayer AG, and funded as a research project by IfaF Berlin, this playbook offers practical tools like Purpose Prototyping, the Iceberg-Model, Social Dreaming, and Horizon Makers to drive change through playful reflection and collaborative action.

A guide for anyone looking to playfully explore new paths in the world of work through systems and futures thinking—powered by creativity, hope, and the drive for change.

In einer Welt des Wandels und der Polykrisen sind neue Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen gefragt: Kreativität, systemisches Denken und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen.

Das Buch bietet eine einzigartige Sammlung spielbasierter Methoden, um transformative Führung und Mitarbeit zu fördern. Getestet in Zusammenarbeit mit Unternehmen wie Siemens Energy und Bayer AG, und gefördert als Forschungsprojekt durch das IfaF Berlin, liefert dieses Playbook praxisorientierte Tools wie das Purpose Prototyping, Iceberg-Model, Social Dreaming und Horizon Makers, um Wandel durch spielerische Reflexion und gemeinschaftliches Handeln zu fördern.

Ein Wegweiser für alle, die spielend neue Wege in der Arbeitswelt durch System- und Zukunftsdenken beschreiten möchten – mit Kreativität, Hoffnung und Veränderungskraft.

