

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Wie sich unsere Art der Zusammenarbeit verändert</b> .....	<b>19</b>
2.1	Neue Zusammenarbeit .....	19
2.1.1	Liken, tweeten, posten – Social-Media-Resonanz. ....	20
2.1.2	AI und New Work .....	22
2.1.3	Was sagt unser Gehirn – Wissenschaft, die Wissen schafft .....	23
2.2	Agile Organisationen .....	24
2.3	Agiles Mindset .....	25
2.3.1	Unsere Einstellung prägt unsere Zusammenarbeit .....	28
2.3.2	Persönliche Standortbestimmung zum agilen Mindset .....	28
2.4	Neue Lernkultur .....	32
2.4.1	Positive Fehlerkultur .....	33
2.4.2	Mit Improvisation mein agiles Mindset entwickeln .....	33
2.4.3	Lernen aus neurobiologischer Sicht .....	37
2.4.4	Aufräumen: Platz für agile Zusammenarbeit .....	39
2.4.5	Auf Stärken fokussieren stärkt das agile Mindset .....	40
<b>3</b>	<b>Beziehungskompetenz, Empathie und Emotionen</b> .....	<b>45</b>
3.1	Was ist Beziehungskompetenz? .....	45
3.2	Wozu Beziehungskompetenz? .....	45
3.3	Was uns als Teamplayer prägt – und was uns hilft, einer zu werden .....	46
3.4	Reflexionsübung: die Wirkung von Beziehung .....	47
3.5	Kooperation in Netzwerken .....	47
3.6	Empathie .....	49
3.6.1	Ein Blick ins Gehirn .....	49
3.6.2	Varianten der Empathie .....	50
3.6.3	Muskeltraining: Empathie .....	52
3.7	Lasst uns sachlich bleiben! Vom Umgang mit Emotionen .....	56
3.7.1	Angst .....	57
3.7.2	Positive Gefühle .....	59
3.7.3	Mut .....	60
3.7.4	Authentizität .....	60
3.8	Selbstcoaching .....	61
<b>4</b>	<b>Kommunikation – wie sie funktioniert</b> .....	<b>63</b>
4.1	Die Teammitglieder unseres Gehirns – wer sie sind und wie sie zusammenarbeiten .....	63

4.1.1	Gefühle und Affekte – fest »verankert« im Gehirn .....	66
4.1.2	Schmetterlinge im Bauch! Oder doch im Kopf? .....	68
4.2	Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper .....	69
4.3	Synchronisierung .....	71
4.4	Status .....	72
4.4.1	Statusverhalten als dynamischer Prozess .....	73
4.4.2	Statusflexibilität für gelungene Kommunikation .....	74
4.4.3	Wie unsere Körperhaltung uns beeinflusst – Power-Posen .....	76
4.5	Der neue Eisberg .....	78
4.6	Unsere Einstellungen: Ich bin o.k. – du bist o.k. ....	81
4.7	Wahrnehmung – Vermutung – Bewertung .....	83
4.8	Übertragungsphänomene .....	86
<b>5</b>	<b>Kommunikation gestalten .....</b>	<b>89</b>
5.1	Sprache und persönliche Wirkung .....	89
5.2	Ziele setzen: die Frage nach dem Wozu .....	94
5.3	Stellt Fragen und hört zu! .....	95
5.3.1	Wer fragt, führt .....	97
5.3.2	Das Besondere an systemischen Fragen .....	100
5.4	Wirklich und wirkungsvoll Zuhören .....	104
5.4.1	Das Schweigen hören .....	107
5.4.2	Theorie U .....	108
5.5	Feedback geben und bekommen .....	110
5.5.1	Wie gebe ich wirkungsvoll Feedback? .....	111
5.5.2	Wie gehe ich mit Feedback um? .....	112
5.6	Moderieren .....	113
5.6.1	Die professionelle Gestaltung der Doppelrolle .....	114
5.6.2	Meetings endlich wirklich agil .....	116
5.7	Der Umgang mit Wissen und Ko-Kreation .....	117
5.8	Einbeziehung der Kunden .....	119
5.9	Dialog und Metadialog .....	120
5.10	Metareflexion .....	121
5.11	Vereinbarungen der Kommunikation .....	122
5.12	Tipps für gelungene Kommunikation .....	123
<b>6</b>	<b>Kommunikation – wenn es schwierig wird .....</b>	<b>125</b>
6.1	»False friends« der Kommunikation .....	125
6.2	Affekte .....	126
6.3	Mauern bauen .....	131
6.4	Vorurteile .....	132
6.5	Feuerlöscher für Kreuzfeuer .....	133
6.6	Positiver Umgang mit Konflikten .....	142

6.7	Heißer Konflikt – wenn die Fetzen fliegen .....	142
6.8	Konfliktarten .....	143
6.9	Konflikttypen nach Virginia Satir .....	148
6.10	Konfliktlösung mit dem Harvard-Konzept .....	149
<b>7</b>	<b>Unterschiede nutzen</b> .....	<b>151</b>
7.1	Persönlichkeit .....	152
7.1.1	Big Five der Persönlichkeit .....	152
7.1.2	MBTI – ein Persönlichkeitsinventar .....	155
7.1.3	Die Antreiber in uns .....	172
7.1.4	Der Umgang mit Stress aus neurobiologischer Sicht .....	179
7.2	Zusammenarbeit der Generationen .....	183
7.2.1	Generationsunterschiede – eine Konstruktion? .....	183
7.2.2	Generationsunterschiede – verbindende Muster? .....	184
7.2.3	Generations- und kultursensibles Zusammenarbeiten .....	188
<b>8</b>	<b>Teamprozesse</b> .....	<b>191</b>
8.1	Rahmenbedingung für erfolgreiche Teams – Psychological Safety .....	192
8.2	Macht das alles Sinn? .....	197
8.2.1	Purpose .....	200
8.2.2	Public Value – Beitrag zum Gemeinwohl .....	206
8.3	Wie können wir uns selbst und andere motivieren? .....	209
8.3.1	Das SCARF-Modell .....	211
8.3.2	Die drei guten Geschenke .....	216
8.4	Flow .....	216
8.5	Unsere Leistungsfähigkeit erhalten – auf unsere Gesundheit achten .....	217
8.6	Entscheidungen herbeiführen und treffen .....	219
8.6.1	Kognitive Verzerrung .....	219
8.6.2	Cynefin .....	221
8.7	Experimentieren statt Planen .....	230
8.7.1	Effectuation .....	231
8.7.2	Widersprüche aushalten können (Ambiguitätstoleranz) .....	233
8.8	Teamphasen .....	234
8.9	Selbstorganisation .....	236
8.9.1	Selbstorganisierte Teams .....	239
8.9.2	Holacracy .....	241
8.9.3	Nebenwirkungen der Selbstorganisation .....	243
8.9.4	Selbstorganisation braucht Übung .....	246
8.9.5	Osmotische Kommunikation .....	247
8.10	Zusammenarbeit im agilen Umfeld ist auf Rollen verteilt .....	248
8.10.1	Was ist eine Rolle? .....	248
8.10.2	Rollenklärung .....	249

8.10.3	Doppelrollen und Rollenwechsel .....	251
8.10.4	Die Belbin-Teamrollen .....	252
8.11	Improvisation .....	253
8.11.1	Status flexibel einsetzen .....	256
8.11.2	Positives Unterstellen .....	256
8.11.3	Angebote machen .....	257
8.11.4	Souverän scheitern .....	258
8.11.5	Fortschritt machen .....	260
8.11.6	Integration von Improvisationstechniken in Kommunikation und Agilität .....	261
8.12	Wie kommen wir zu Innovation? .....	261
<b>9</b>	<b>Vorgehensweisen für agile Kontexte .....</b>	<b>265</b>
9.1	Lean und Kanban .....	265
9.2	Design Thinking .....	266
9.3	Business Model Canvas .....	268
9.4	Lean Start-up .....	269
9.5	Scrum .....	270
<b>10</b>	<b>Toolbox .....</b>	<b>273</b>
10.1	Brainstorming .....	280
10.2	Daily Stand-up .....	281
10.3	Fuckup Nights .....	284
10.4	Hackathon (FedExDay) .....	285
10.5	Ideenkorb .....	286
10.6	Innovation Blueprint .....	287
10.7	Kill a stupid rule .....	289
10.8	Kollegiale Beratung .....	290
10.9	Konsultativer Einzelentscheid .....	295
10.10	Kopfstandmethode .....	297
10.11	Magic Estimation .....	299
10.12	Marktplatz der Macher .....	300
10.13	Persona .....	303
10.14	Planning Poker .....	304
10.15	Retrospektive .....	308
10.16	Review .....	311
10.17	Sechs Hüte des Denkens .....	313
10.18	Speedcoaching .....	316
10.19	Story Points .....	317
10.20	Stufen der Entscheidung .....	318
10.21	Task Board .....	320

10.22	Timeboxing .....	322
10.23	User Stories .....	324
10.24	Walt Disney Methode .....	326
	Das Autorenteam .....	329
	Literaturverzeichnis .....	331
	Abbildungsverzeichnis .....	335
	Verzeichnis der Arbeitshilfen online .....	339
	Stichwortverzeichnis .....	341