

Agile Meetings und Workshops

Thonet

2022

ISBN 978-3-8006-6510-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Thonet
Agile Meetings und Workshops


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Agile Meetings und Workshops

Das Arbeitsbuch für Kick-offs, Team Setups,
All Hands, Plannings, Reviews, Retros,
Lean Cafés Barcamps und mehr

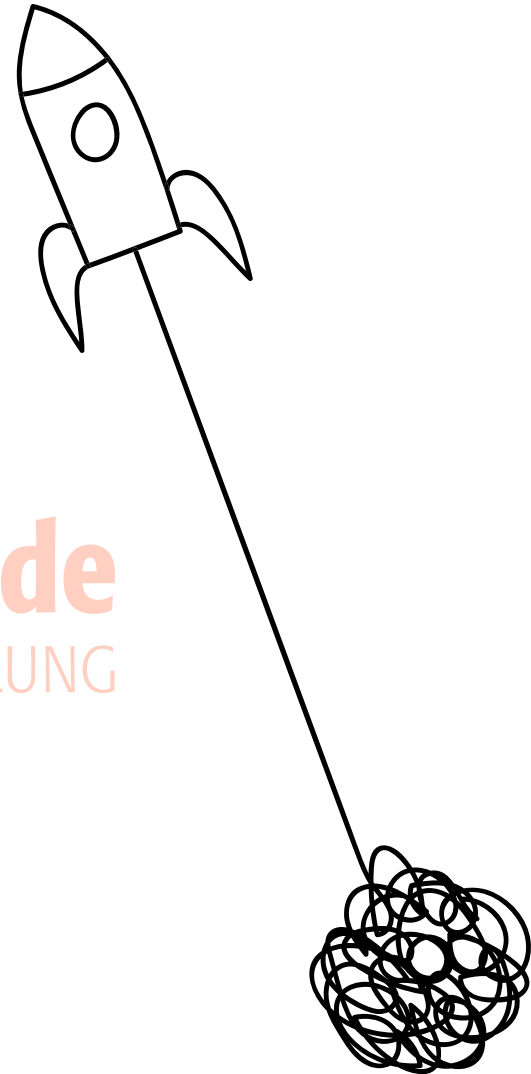
von

Claudia Thonet

unter Mitwirkung von

Marc Schmetkamp

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Verlag Franz Vahlen München

Teamdenken und Agilität zu fördern, ist das Bestreben von Claudia Thonet – als Beraterin, Trainerin und Autorin. Immer wieder erstaunt und beeindruckt sie, wie viel Schaffenskraft entsteht, wenn möglichst diverse Menschen aus unterschiedlichen Bereichen oder Lebenswelten in einem offenen, kreativen Raum gemeinsam neu denken. Claudia Thonet verfügt über jahrelange praktische Erfahrungen in der Organisations- und Teamentwicklung. Sie bildet Trainer und Moderator:innen aus und ist Expertin für agilen Kulturwandel.

www.claudiathonet.de

beck-shop.de

ISBN Print: 978 3 8006 6510 5

ISBN E-Book: 978 3 8006 6511 2

DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH

Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau

Grafik & Illustration: Claudia Thonet und Kati Meden, goYippi design

Umschlaggestaltung: Nadine Bernhardt – Grafische Angelegenheiten



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

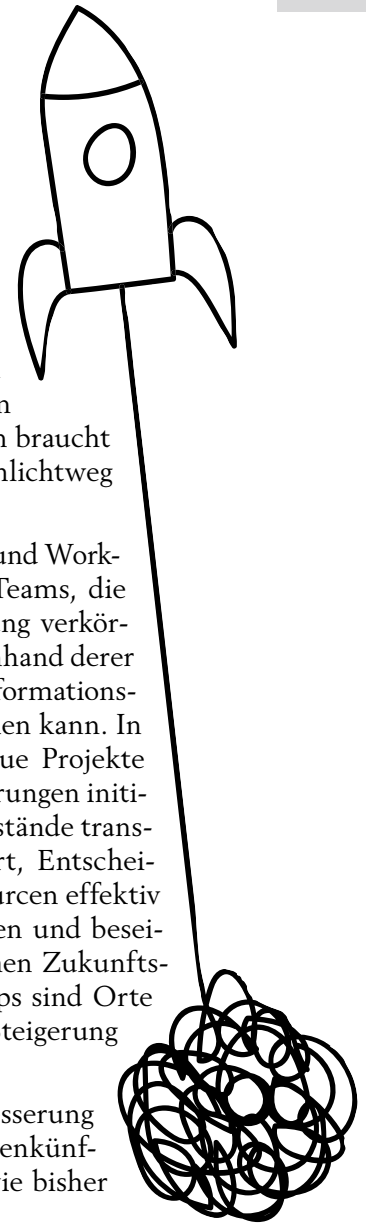
Vorwort

Agilität lässt sich mit Wendigkeit übersetzen und ist somit das Gegenteil von Stagnation. Gerade Kommunikation sollte niemals starr sein oder stagnieren, denn dann findet sie schlichtweg nicht mehr statt, und wenn doch, dann nur noch als Pseudokommunikation, bei der niemand mehr ausdrückt, was ihn bewegt. Wirksame Kommunikation entsteht jedoch genau dann, wenn wir uns authentisch mitteilen, damit gemeinsam etwas in Bewegung gerät. Schon der erste Grundsatz des Agilen Manifests lautet: Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Methoden. Wie der Volksmund sagt: „A fool with a tool is still a fool.“ Auch mit den besten Methoden und Werkzeugen kommt man nicht weiter ohne tiefes Verständnis der Zusammenhänge und eine gehörige Portion Einfühlungsvermögen. Erst durch gute Interaktionen und sinnvolle Austauschstrukturen entwickeln sich Teams und jeder Einzelne darin weiter, damit jeder auf seine Weise in dieselbe Richtung steuert und sich bewegt. Doch genau unter dem Phänomen der starren Kommunikation leiden viele Meetings in Unternehmen: Sie sind stecken geblieben, eingefahren und bereiten mehr Leid als Freud. Eben dieser Frage widme ich mich in diesem Workbook: Wie bewegt die Kommunikation in Organisationen nicht nur jeden Beteiligten, sondern darüber hinaus das gesamte Team oder besser noch die Welt der Arbeit an sich? Wie schaffen wir es, die wirklich wichtigen und brisanten Themen auf den Tisch zu bringen und mit jeder Besprechung echten Mehrwert zu schaffen?

Der Auftrag jeder guten Kommunikation ist, Austausch, gemeinsames Lernen und Perspektivenvielfalt zu fördern, um gemeinsam besser zu werden. Reine Infoveranstaltungen sind heute obsolet, betreutes Vorlesen braucht niemand und Folienschlachten sind schlichtweg langweilig.

Dabei sind Besprechungen, Kick-offs und Workshops innerhalb und außerhalb der Teams, die das Herzstück jeder Agilitätssteigerung verkörpern, die entscheidenden Kriterien, anhand derer man den Grad der Reife und Transformationsfähigkeit einer Organisation bestimmen kann. In Meetings werden unter anderem neue Projekte zur Verbesserung der Kundenanforderungen initiiert, Informationen und Bearbeitungsstände transparent gemacht, Aufgaben priorisiert, Entscheidungen getroffen, Stärken und Ressourcen effektiv verteilt und Hindernisse angesprochen und beseitigt. Kick-offs dienen der gemeinsamen Zukunftsgestaltung und Inspiration. Workshops sind Orte des gegenseitigen Lernens und der Steigerung der Transformationsfähigkeit.

Insofern ist die kontinuierliche Verbesserung der Interaktion bei solchen Zusammenkünften dringend und wichtig, denn so wie bisher



sind sie vielmehr ein Schmerzpunkt in den Unternehmen. Teilnehmer von nach Schema F ablaufenden Workshops und Kick-offs sind gelangweilt von den immer gleichen Kartenabfragen oder Folienschlachten.

Dieses Buch zeigt anhand des agilen Kreislaufs einen Blumenstrauß agiler Frameworks und Methoden, mit denen die Kommunikation und das Lernen in Workshops, Kick-offs, Plannings, Reviews, Entscheidungs- und Störungsmee-tings und Retrospektiven anlassbezogen strukturiert und designt werden können. Alle Methoden habe ich entweder

selbst entwickelt oder von anderen gelernt und erweitert. In jedem Fall sind sie von uns ausprobiert und für praxis- tauglich befunden worden.

Ein besonders großer Dank geht an meinen Kollegen und Trainer Marc Schmetkamp. Ohne dich, lieber Marc hätte das Workbook nicht die Qualität und Methodenvielfalt wie jetzt zu bieten. Du hast mich sowohl in der Online-Um- setzung wie auch in der Methodenvielfalt bei den diversen Meeting-Tools hervorragend unterstützt und tatkräftig mit- geschrieben.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	1.4 Unterschiede zwischen Trainer, Moderator, Facilitator und Coach	38
Die alte Meetingwelt und ihre Schmerzpunkte	11	Was ist ein agiler Trainer?	38
Das übliche Wollmilchsau-Meeting	12	Der agile Coach als zentrale Rolle im Wandel	40
Meeting-Pains und -Gains: So verwandeln wir die acht typischen Schmerzen in Gewinne	16	Einsatzbereiche agiler Trainer/Facilitatoren	42
1 Agilität im Kontext von Meetings und Workshops?	21	1.5 Die acht Kompetenzen agiler Trainer	43
1.1 Was ist Agilität?	21	2 Die neue Meeting- und Workshopwelt	45
Die alte und die neue Organisationswelt	21	2.1 Meetingrevolution	45
Womit hängt Agilität zusammen?	22	Die Strukturen von Meetings revolutionieren	46
Agiles Mindset	23	Neue Vereinbarungen für ein agiles Mindset	46
Agile Werte	24	Die ersten Schritte	48
Agile Prinzipien	24	2.2 Meetingdesign mit dem Meetingboard	50
Agile Frameworks	24	Phase 1: Vorbereitung	50
Agile Praktiken	25	Meetingcheckliste zur Planung und Vorbereitung	52
1.2 Was ist eine agile Kommunikation?	25	Plattformen für Onlinemeetings	53
1.3 Impulse und Methoden, die agile Werte fördern	27	Besonderheiten bei agilen Onlinemeetings	55
Themen-Kanban für den Wert „Selbstverpflichtung“	27	Phase 2: Check-in	57
Plus-Plus und Retros für den Wert „Rückmeldung“	30	Ablauf	57
Timeboxing für den Wert „Fokus“	31	Check-in-Tools	59
Personas für den Wert „Kommunikation“	32	Einloggen mit Fragen	59
Stretchingzone für den Wert „Mut“	33	Gefühls-Check	60
Wertschätzende Erkundung für den Wert „Respekt“	34	Skalierungen der Teilnehmer	61
Prototyping für den Wert „Einfachheit“	34	Chronologische Line-ups	63
Line-ups und Widerstandsabfragen für den Wert „Offenheit“	35	Vereinbarungen	64
Werte, Prinzipien und Handlungen als Trainer und Moderator	37	Interviews oder Murmelgruppen	65
		Speeddating	66
		Phase 3: Themen bearbeiten	68
		Ablauf	68
		Tools zum Bearbeiten von Themen	68
		Themen-Kanban-Board	68

Analyse-Tools bzw. Auswertungen aus den Frameworks	71	Workshopskalierungen	99
Think-Pair-Share	72	Workshop-Interviews	101
Keep-Drop-Try	74	Workshopvereinbarungen	103
Starfish	76	Workshop-Phase 3: Themen und Rollen – Ablauf	105
Design-Thinking-Brainstorming	77	Themen und Rollen – Tools	105
Phase 4: Entscheiden und planen	79	Einwandvorwegnahme und flächendeckende Gruppenzustimmung	105
Ablauf	79	Agenda-Varianten	106
Tools zum Entscheiden und Planen	79	Workshop-Kanban-Board	108
Punkteabfragen	79	Workshoprollen	109
Aufwand-Wirkung-Diagramm	80	Workshopthemen Sprint – Ablauf	111
Weitere Entscheidungsformate	81	Workshopthemen Sprint – Tools	112
Phase 5: Check-out	84	Präsentation oder Vortrag/Keynote	112
Ablauf	84	Wissens-/Forscherteams	113
Tools für den Check-out	84	Experteninterviews	115
Welche Hindernisse gibt es?	86	Stationen lernen: Work & Travel	116
Wie funktioniert es online?	86	Reflexion mit dem KDT-Walk	118
2.3 Die Anforderungen an das Lernen der Zukunft	87	Kleingruppenübungen	120
Gestaltung der Learning Journey	87	Perspektiven-Walk	121
Lernphasen: Shu Ha Ri	87	Kopfstandmethode	123
Weg vom Lehrer hin zum Facilitator	89	Aktivierer	125
2.4 Das Workshop-Board für flexible und prozessorientierte Workshops	89	Aktivierer-Tools	126
Workshop-Phase 1: Vorbereitung	89	Zwei Lügen, eine Wahrheit	126
Auftragsklärung	89	Hypothesen bilden	127
Konzeption mit dem Storyboard	91	Nonsense-Übungen	128
Trainerleitfaden	91	Wissensspiele/Gamings	129
Material vorbereiten in Präsenzworkshops	93	Agiles Taschenrechner-Spiel	129
Vorbereitungen bei Live-Onlineworkshops	93	Cynefin Game für Präsenzworkshops	131
Workshop-Phase 2: Check-in	93	Cynefin Game online	133
Trainerstory	93	Agile Boss Game	134
Universal Opener	94	Agile Touch Game	135
Vorstellung der Teilnehmer	94	Agile Chair Game	136
Check-in-Tools	95	Games für Onlineworkshops	138
Trainerstory	95	Turmbau-Aktivierer	138
Einloggen-Fragen	96	Farbrausch	139
Workshop-Warm-ups	97	Blind zeichnen	140
		Check-out-Ablauf	140

Check-out-Tools	141	5	„DO“ – Meetings und Workshops zur Umsetzung	215
Einfaches Ausloggen	141	5.1	Daily/Weekly	215
Einfaches Feedback	142	5.2	All-Hands	216
Quick-Feedbacks	142	6	„CHECK“ und „ACT“ – Meetings zur Ergebnisüberprüfung und zum Anpassen	219
Keep-Drop-Try	142	6.1	Review	219
Koffer	144	6.2	Retrospektive	222
Baum der Erkenntnis	144		Tools für Retrospektiven	226
2.5 Der agile Interaktionszyklus: agiler Meeting- und Workshopzyklus	146		Phase 1: Check-in/Einloggen	226
3 „Think New“ – Meetings und Workshops zum neu Denken	149		„Typisch wir“ oder „Typisch ich“	226
3.1 Kick-offs (Auftaktveranstaltungen)	149		Phase 2: Themen erheben	228
Kick-off-Tools	150		Teamkonto	228
Leuchtturm-Modell zur Neuausrichtung	150		Heißluftballon	230
3.2 Open Space Agility (OSA)	153		Segelboot	232
3.3 Agility Work & Travel	158		Wertschätzende Erkundung	233
3.4 Barcamp	163		Wertespinne	235
3.5 Team-Set-up-Workshop	167		Stärken stärken	237
3.6 Rollen-Set-up-Workshop	173		Teamometer	238
3.7 Mindset-Workshops	176		Phase 3: Einsichten gewinnen	240
3.8 Kompetenzentwicklungen	179		Fünf-Finger-Retro	240
3.9 Design-Thinking-Prozess	183		SWOT	241
3.10 Persona erstellen	187		Teamphasen	243
3.11 Empathy Map	190		Fünf Whys	245
3.12 Ideen-Meetings	192		Fünf Dysfunktionen	247
3.13 Customer Journey Mapping	195	6.3	Lean Coffee	250
3.14 Happy Flow Mapping	199	6.4	Teamentwicklungen	252
3.15 Walt Disney Walk	200	7	Wirksame Verhaltensrollen für mehr Beteiligung und Verantwortungsübernahme	255
4 „PLAN“ – Meetings und Workshops zum Planen	205	7.1	Metamorphose durch Rollen	255
4.1 Delegation-Meeting	205	7.2	Pull-Rollen: agile Moderation von Meetings und Workshops	256
4.2 Entscheidungsmeeting	207	7.3	Bewährte Meeting-/Workshoprollen für agile Moderation	257
4.3 Planning-Meeting	211			

8	Konfliktmanagement in Interaktionen	259	8.4	Hinweise beim Umgang mit unterschiedlichen Störungen	264
8.1	Die vier Widerstände	259		Stichwortverzeichnis	269
	Dysfunktionswiderstand	259		Ausgewählte Quellenangaben	273
	Interessenwiderstand	260			
	Überforderungswiderstand	260			
	Einwandwiderstand	261			
8.2	Haltung des Trainers/Facilitators	261			
	Die fünf Grundsätze zum Umgang mit Widerstand	262			
8.3	Spannungen in Form eskalierender Konflikte in Meetings oder Workshops	263			
	Zauberstab bei Eskalationen	263			