

Kleine Schritte mit großer Wirkung

Thonet

2026

ISBN 978-3-8006-7758-0

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
KLEINE SCHRITTE
mit großer Wirkung

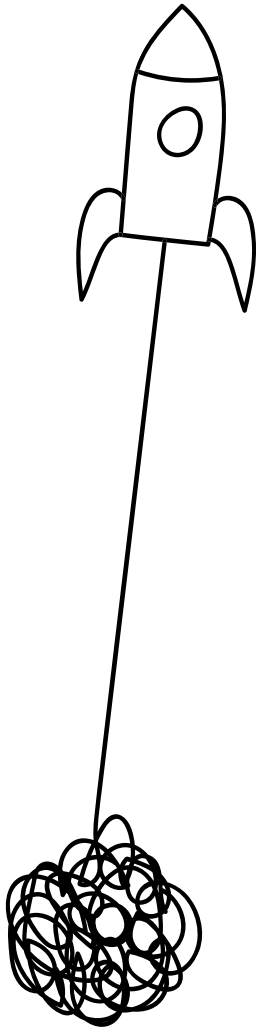

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

KLEINE SCHRITTE mit großer Wirkung

Über 80 effektive Methoden, wie du dein Team in
Zeiten großer Veränderungen stärkst und führst



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von

Claudia Thonet

Mit Illustrationen von

Kati Meden und Claudia Thonet

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 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 Moderatorinnen aus und ist Expertin für agilen Kulturwandel.

www.claudiathonet.de

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat
im Vahlen-Newsletter unter: <https://www.vahlen.de/newsletter>.

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 7758 0

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Grafik & Illustration: Claudia Thonet und Kati Meden, goYippi design
Umschlag: Nadine Bernhardt, grafische-angelegenheiten.de

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Wasch mich, aber mach mich nicht nass?	9
Haltung allein genügt nicht	10
Der ganz normale Wahnsinn	12
Abwärtsspirale	12
Aufwärtsspirale	14

Kapitel 2

Zuerst effektive Zusammenarbeit, dann Effizienz . . .	15
Kontextabhängige Arbeitsweisen	17

Kapitel 3

Struktur schafft Verhalten: Das kleine 1x1 systemischer Zusammenhänge, die auf die Zusammenarbeit einwirken	24
1. Sinn ist kein Poster an der Wand	24
2. Kommunikation ist kein Austausch, sondern Brückenbau	24
3. Widersprüche sind keine Störung – sie sind der Normalzustand	25
4. Die informale Ordnung regiert leise, aber wirksam . .	25
5. Systeme lieben sich selbst – bis zur Selbstsabotage .	26
6. Die Haltung ist der Hebel, nicht das Tool	26

TEIL 1

Dysfunktionale Verhaltensmuster erkennen und bearbeiten	27
--	-----------

Kapitel 4

Methoden zum Umgang mit negativen Überzeugungen und Frustration	30
1. Circle of Influence	30
2. Der Jammerlappen	32
3. Problem-Lösungskreis	34

Kapitel 5

Methoden zum Umgang mit Vermeidung von Verantwortung oder Ignoranz	36
1. Das Rollenrad	36
2. Verantwortungskarten	38
3. Die »Ich bin dabei«-Liste	39

Kapitel 6

Methoden zum Umgang mit fehlender Kreativität oder mangelnder Lösungsfindung	41
1. Brainwriting (statt Brainstorming)	41
2. Die 6-3-5-Methode	43
3. SCAMPER	44

Kapitel 7

Methoden zum Umgang mit sinkender Arbeitsqualität	47
1. Die 5 Why's-Methode	47
2. Quality Checkpoints	48

Kapitel 8

Methoden zum Umgang mit fehlender Rückmeldung oder Rückzug 51

1. »Plus-Plus-Feedback« 51
2. Stille Reflexion 54
3. Kreis der Vertrauensbildung 56

Kapitel 9

Methoden zum Umgang mit übermäßiger Perfektion oder Angst vor Fehlern 58

1. Fehlerfreundliche Zone schaffen 58
2. Die 80 %-Regel 60
3. Ziele in Etappen 61

TEIL 2

Die tägliche Führungsarbeit meistern 63

Kapitel 10

Die 7 Handlungsfelder zur effektiven Teamzusammenarbeit 64

1. Die Effektivitätsskala 68
2. Team Charter Canvas 69
3. Team Canvas 72
4. Die 7 Schlüssel zum Coaching crossfunktionaler Teams 75
5. Team Canvas für das Bilden eines Linienteams 77
6. Projekt-Canvas für das Bilden eines Projektteams 79
7. Das Teammanifest 86

Kapitel 11

Methoden zur effektiven Führung- und Rollengestaltung 89

1. Die 7 Handlungsfelder der effektiven Führung 89
2. Leadership Canvas für ein gemeinsames Führungsverständnis 94
3. Rollen-Canvas: Wer macht was und warum? 98
4. Verantwortung klären mit der Raci-Matrix 104
5. Delegation Board – Klarheit über Entscheidungsspielräume 105

Kapitel 12**Methoden zur Strategie- und Zielarbeit 109**

1. Mit der Balanced Scorecard Ziele ganzheitlich steuern 109
2. Business Model Canvas für Entwickeln von Geschäftsmodellen 111
3. Outcome-Orientierung: mehr Wirkung, weniger Aktionismus 112
4. Impact Mapping für echte Wirksamkeit von Strategie 114
5. Vision Workshop – der Nordstern 115
6. Die Zukunftswerkstatt 117
7. SMART-Ziele 119

Kapitel 13**Methoden zur Auftragsklärung und Produktentwicklung 122**

1. Product Canvas: Klarheit für die Produktentwicklung 122
2. Produkt-Roadmap: die strategische Planung des Produkterfolgs 124

Kapitel 14**Methoden zur Motivation und Wertearbeit 128**

1. Die Moving Motivators – Motivation sichtbar machen 128
2. Wertekompass zur Ausrichtung 131
3. Wertemapping zum sichtbar machen 135
4. Die Wertespinne 137

Kapitel 15**Methoden, um Veränderungen einzuleiten 140**

1. Die 4 W-Fragen für Kick-offs 141
2. Veränderungen mit den 7 logischen Ebenen erleben 142
3. Veränderung greifbar machen mit dem Change Canvas 144
4. Kräfte erkennen mit der Kräftefeldanalyse 146

Kapitel 16**Methoden zum Vertrauensaufbau 149**

1. Wertschätzende Erkundung 149
2. Wertschätzungskreis 152
3. Psychologische Sicherheit im Team 152
4. Prägungen teilen 155
5. Team-Steckbrief 156
6. Stärken sichtbar machen – Selbst- und Fremdbild 157

TEIL 3**Besser planen, reflektieren und entscheiden 161****Kapitel 17****Methoden zur Planung 162**

1. Meilensteinplanung 162
2. Risikoanalyse 164
3. Planning Poker 165
4. Big Room Planning 166
5. Product Backlog 169
6. Sprint Backlog 169
7. Definition of Ready (DoR) 171
8. Definition of Done (DoD) 171

Kapitel 18**Methoden zur Priorisierung 172**

1. Priorisierungsmatrix: Machbarkeit versus Wirksamkeit 172
2. Voting (z. B. Dot-Voting) 174
3. MoSCoW-Methode 174
4. Value-based Prioritization 175
5. AU/NOW-Matrix 176

Kapitel 19**Entscheidungsmethoden 178**

1. Konsens 178
2. Konsent 179
3. Konsultativer Einzelentscheid 180
4. Fist of Five Abstimmung 180
5. Widerstandsabfrage (Systemisches Konsensieren) 181

Kapitel 20**Effektive Methoden zur Transparenz und Adaptivität 183**

1. Kanban in Linienteams 183
2. Kanban für teamübergreifende Zusammenarbeit von Linienteams 187
3. Iterative Arbeit mit dem PDCA-Zyklus 189
4. Shopfloor – Transparenz und Wirksamkeit in der Zusammenarbeit 191
5. Sales Board – Transparenz und Fokus in der Vertriebssteuerung 194

Kapitel 21**Methoden zur Reflexion 197**

1. Kommunikations-Canvas 197
2. Meeting-Prinzipien 199
3. Meetingkonzeption mit dem Meetingboard 201
4. Dailies & Weeklies 203
5. Reviews 204
6. Retrospektiven – Lernen aus Zusammenarbeit 206
7. Big Room Review 217
8. Synch Meetings/All-Hands 218
9. Lean Coffee 218
10. Barcamp 219