

Book Teams führen

© Impressum

Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»

Band «Teams führen»

Marc Pfyffer und Dieter Schmid

Verlag Pfyffer Partner AG, Zürich, 1. Auflage 2021

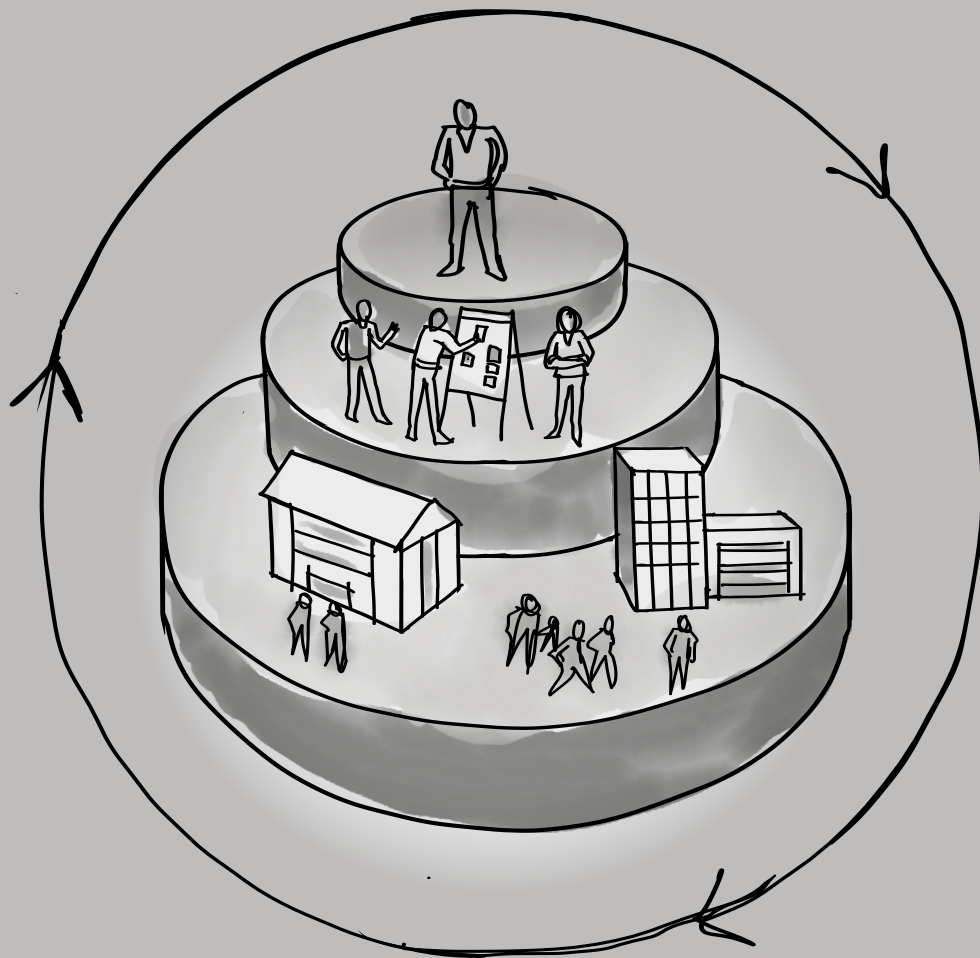
ISBN 978-3-905885-00-3

Copyright © Pfyffer Partner AG. Das Werk einschliesslich all seiner Teile (inkl. Grafiken und Gestaltung) sowie insbesondere die Rot-Grün-Blau-Methodik sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – ausser für den persönlichen Gebrauch – ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrokopien sowie Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung in elektronischen Systemen.

Gestaltung, Layout: Mark Soldini, Pfyffer Partner AG

Illustrationen: Mark Soldini

Book
**Teams
führen**



Teil 1

Teams führen: Grundlagen

Intro	10
Teil 1 Teams führen: Grundlagen	12
Why?	14
Herausforderung Führung	16
Herausforderung Teamführung	18
How?	20
Die Führungsmodell-Landschaft I	22
Die Führungsmodell-Landschaft II	24
Die Meta-Führungsprinzipien	26
What?	28
Übersicht Toolbox Teamführung	30



Teil 2

Toolbox Teamführung: Führung

Einleitung		
Metaprinzipien Teamführung	Bewusst führen I+II	34
	Sinnorientiert führen I+II	38
	Adaptiv führen I+II	42
	Positiv führen I+II	46

Führung		
Aufgabe	Aufgaben festlegen mit RGB	50
	Aufgaben priorisieren	52
	Aufträge klären und vereinbaren	54
	Aufträge beurteilen	56
Vorgehen	Vorgehen gestalten mit KPU	58
	Vorgehen planen	60
	Meetings führen	62
	Beteiligung sichern	64
Zusammenarbeit	Zusammenarbeit aufbauen mit IEK	66
	Vertrauen aufbauen	68
	Vertrauensinventar	70
	Glaubwürdig sein	72
	Aktiv zuhören	74
	Feedback geben	76
	Feedforward geben	78
	Negative Botschaft übermitteln	80
	Störungen beheben	82
	Konflikte lösen	84



Teil 3

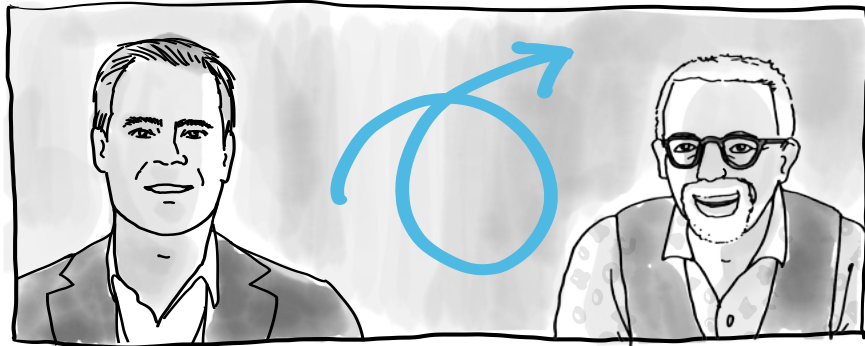
Toolbox

Teamführung: Metaführung

Metaführung		
Kompetenzen	Modell Teambildung	88
	Teambildungsaktivitäten	90
	Team-SWOT	92
	Team-Manifesto	94
	Team-Heterogenität	96
	Team-Storybook	98
Lernwelt	Modell Teamlernwelt	100
	Team-Kick-off	102
	360°-Feedback	104
	Erstes Gespräch	106
	Energiegespräche	108
	Abschlussgespräch	110
Verhalten	Modell Teamregulation	112
	Profil Big Five	114
	3-2-1 Feedback	116
	Good Practice/Lesson Learnt	118
	Erfolgsrituale	120
	Happiness Door	122

Anhang	
Literaturverzeichnis	126
Autoren/Designer	130
Pfyffer Schmid	132

Liebe Leserin, lieber Leser



Das Zusammenwirken verschiedener Faktoren führt dazu, dass in der Geschäfts- und Führungswelt kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Periodische und kleinere kosmetische Anpassungen reichen nicht mehr aus – nötig ist eine kontinuierliche Anpassung von Menschen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Seit bald 20 Jahren beschäftigen wir uns mit Veränderung und befähigen Firmen und Organisationen, Transformationskraft für kontinuierliche Erneuerung zu entwickeln.

Seit 2016 sind wir viermal in Folge für den renommierten Award «Best Business Transformation» der Association of

Swiss Management Consultants ASCO, der Standesorganisation der Schweizer Unternehmensberater, nominiert worden. Wir durften zweimal den Award entgegennehmen. Dies ist eine schöne Anerkennung für die bisherigen Anstrengungen und gleichzeitig Ansporn, noch einen Schritt weiter zu gehen. Wir haben darum diese Bücherserie «In der Transformation führen» geschaffen.

Wir hoffen, dass wir dir damit einen Teil unserer Faszination und Erfahrung im Thema Transformation weitergeben können. Wir möchten inspirieren und unterstützen, damit es dir und deiner Organisation gelingt, über sich hinauszuwachsen.

Marc Pfyffer

Dieter Schmid

Aufbau des Buches

Das Buch umfasst drei Hauptteile:

- Teil 1: Lernen und Entwickeln: Grundlagen
- Teil 2: Toolbox «Ich»
- Teil 3: Toolbox «Wir»

Im Teil 1 führen wir entlang der Fragen «Why?», «How?» und «What?» in den Inhalt des Buches ein. Im Teil 2 stellen wir Methoden und Tools für das Selbstlernen auf der Ebene «Ich» vor und im Teil 3 die Methoden und Tools für das gemeinsame Lernen im Team.

Gebrauch des Buches

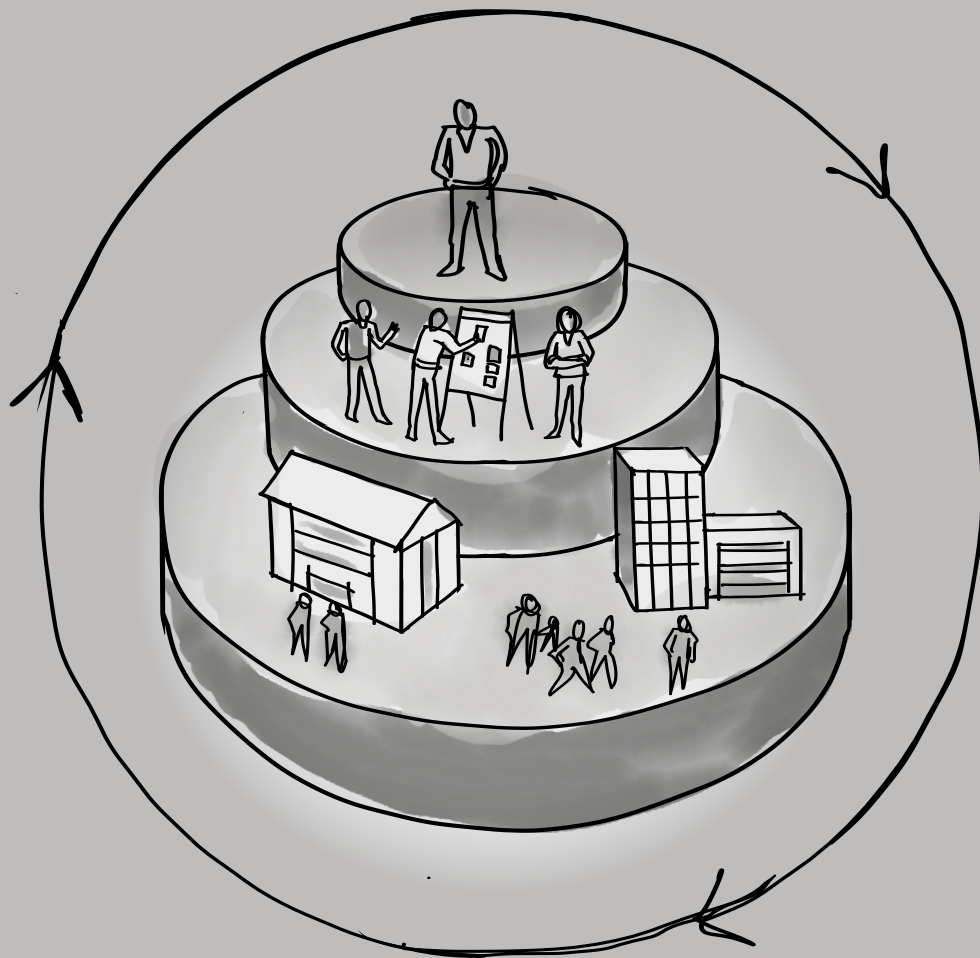
Die einzelnen Teile des Buches können unabhängig voneinander gelesen werden. Die vorgestellten

Methoden und Tools sind einzeln oder in Kombination einsetzbar. Im Sinne des Überblicks über das Thema und die vorgestellten Methoden und Tools empfehlen wir dennoch, zuerst den Teil 1 zu lesen und dann die jeweiligen Themen in den Teilen 2 und 3 zu vertiefen.

Faszination Transformation

Hat dich das Thema Transformation gepackt?

Dann empfehlen wir dir einen Besuch auf der Webseite www.pfyfferpartner.ch. Dort findest du Hinweise auf Events und weiterführende Unterlagen, Bücher, Methoden und Tools rund um das Thema Transformation.



Teil 1

Teams führen: Grundlagen



mfo-denkwerkstatt.ch

Die MFO Denk- und Event-Werkstätten lassen sich frei kombinieren und mit spannenden Catering und/oder Package-Angeboten ergänzen. Präsentations- und arbeitstechnisch sind Räume zwischen 30–185m² komplett ausgestattet – inspirierender Spielraum für frische Impulse bei Ihren Konferenzen, Meetings, Workshops, Präsentationen, Schulungen oder Team-Events.



Why?

Why? How? What?

Herausforderung Führung

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu, die Probleme werden komplexer. Klassisch geteilte Top-down-Führung ist länger je mehr überfordert – es braucht zunehmend neue Formen von gemeinsamer und verteilter Führung.

Beschreibung

Stabilität und Veränderung erfordern unterschiedliche Formen der Führung und Organisation.

• Stabilität

verlangt **rote** Führung (abgegrenzte Verantwortungen, standardisiertes Vorgehen, enge Arbeitsteilung) und eine Pyramidenorganisation.

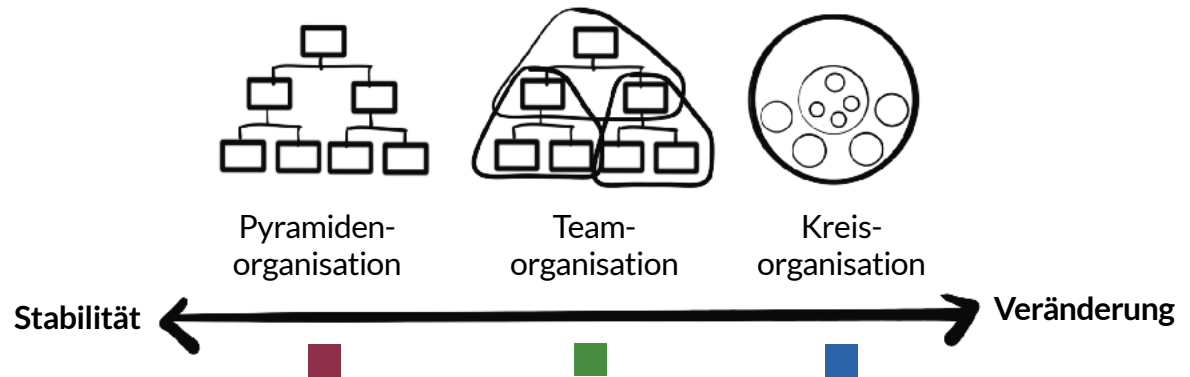
• Veränderung

braucht **blaue Zusammenarbeit** (Mitverantwortung, selbst organisiertes Vorgehen, gemeinsames Arbeiten) und Kreisorganisation.

• Dazwischen

steht die **grüne Koordination** mit abgestimmtem Vorgehen.

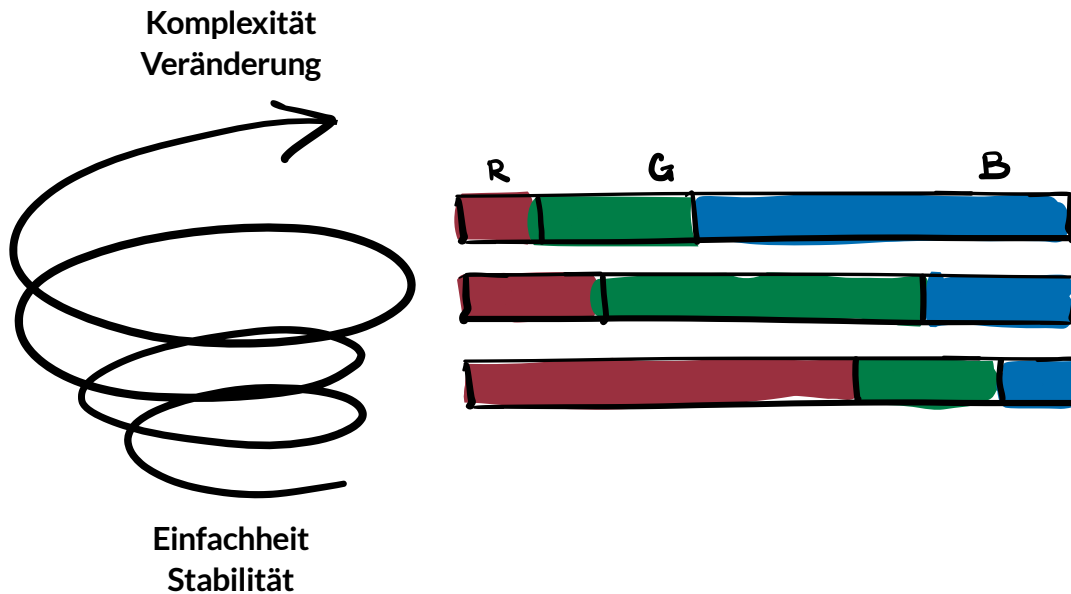
Führung in Stabilität versus Führung in Veränderung



« Führung ist zu wichtig, um sie nur den Führungskräften zu überlassen.»

Bernd Oestereich / Claudia Schröder, Begründer Kollegiale Führung

Zunahme von Veränderung und Komplexität



Blau-Anteil steigt

Mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität verschiebt sich der Anteil der drei Formen von Führung und Organisation.

- **Einfachheit und hohe Stabilität:** hauptsächlich rote Führung, vereinzelt grüne Führung, kaum blaue Führung
- **Mittlere Komplexität, mittlere Veränderung:** rote und grüne Führung, vereinzelt blaue Führung
- **Hohe Komplexität, hohe Veränderung:** kaum rote Führung, etwas grüne Führung und hauptsächlich blaue Führung

Verlagerung auf allen Bereichen

Die Verlagerung der Hauptführungs-farbe von Rot nach Blau findet im Zeitalter von VUCA auf allen Stufen Selbstführung, Teamführung und Organisationsführung statt:

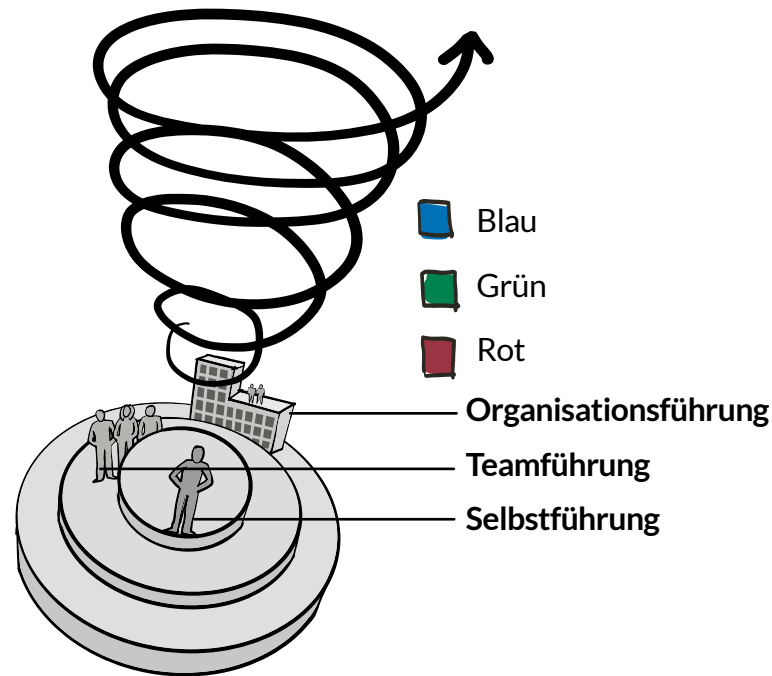
- **V Volatility (Sprunghaftigkeit):**
kurzfristig unvorhergesehene hohe Ausschläge von Nachfrage, Menge, Preis etc.
- **U Uncertainty (Unsicherheit):**
mittel und langfristig kaum voraussehbare Veränderungen
- **C Complexity (Komplexität):**
Unübersichtlichkeit und Hochschaukeln aufgrund von gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen
- **A Ambiguity (Doppeldeutigkeit):**
Undeutbarkeit oder Mehr- und Vieldeutigkeit von einzelnen Phänomenen, Verschwimmen der klaren Grenzen von Schwarz und Weiss.

VUCA beeinflusst alle Umweltfaktoren wie Technologie, Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Ökologie, Politik und Recht.

Herausforderung Teamführung

Alle Führungsbereiche sind von der zunehmenden Verlagerung nach Blau betroffen. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf den Bereich Teamführung.

Teamführung im Wandel



« Wer ständig glücklich sein will, muss sich oft verändern.»

Konfuzius, 500 v. Chr.

Die drei Entwicklungsstufen Rot-Grün-Blau

	Rot	Grün	Blau
Aufgabe	fokussieren Standardisierung Qualitätssicherung	skalieren Effizienzsteigerung Wachstum	erneuern Vision neues Geschäft
Vorgehen	pragmatisch Stab- / Linienorganisation top-down	strukturiert Matrix-Projektorganisation Vereinbarungen	agil Kreisorganisation Selbstorganisation
Zusammenarbeit	koordinieren Command & Control Information	kooperieren Mitgestaltung Abstimmung	kollaborieren Mitverantwortung Kreation
Denken und Handeln	getrennt	abgestimmt	gemeinsam
Integration		integriert Rot	integriert Rot und Grün

Entwicklungsstufen

Rot-Grün-Blau

Die drei Farben **Rot-Grün-Blau** können auch als Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit gesehen werden.

- **Rot:** Denken und Handeln getrennt (Führungskräfte und Mitarbeitende)
- **Grün:** Denken und Handeln abgestimmt (im Projektteam)
- **Blau:** Denken und Handeln gemeinsam (im Entwicklungsteam)

Die nächste Stufe integriert jeweils die vorangehenden Stufen: Grün integriert Rot, Blau integriert Grün und Rot. Das Repertoire der Zusammenarbeit wird immer umfassender. Damit nehmen auch die Anforderungen für alle Beteiligten zu.



www.westhive.com

Westhive bietet 9 Sitzungszimmer mit High-End Einrichtung für bis zu 60 Personen an. Miete unsere Meetingräume in Zürich für Sitzungen, Workshops, Trainings oder Events.



Why? How? What?

How?

Das Führungsmodell

Das Führungsmodell unterscheidet die drei Steuerungsebenen:

- **Durchführung:** Arbeit leisten, Ergebnisse erzielen (Führung 0. Ordnung)
- **Führung:** Vorbereitung und Steuerung der Durchführung (Führung 1. Ordnung)
- **Metaführung:** Vorbereitung, Steuerung und Reflexion der Führung (Führung 2. Ordnung).

Der Lern- und Entwicklungsprozess

Der Lern- und Entwicklungsprozess umfasst die drei Phasen

Wollen: Was bewegt mich dazu, mich mit dem Thema auseinanderzusetzen? Welche Ergebnisse möchte ich erzielen?

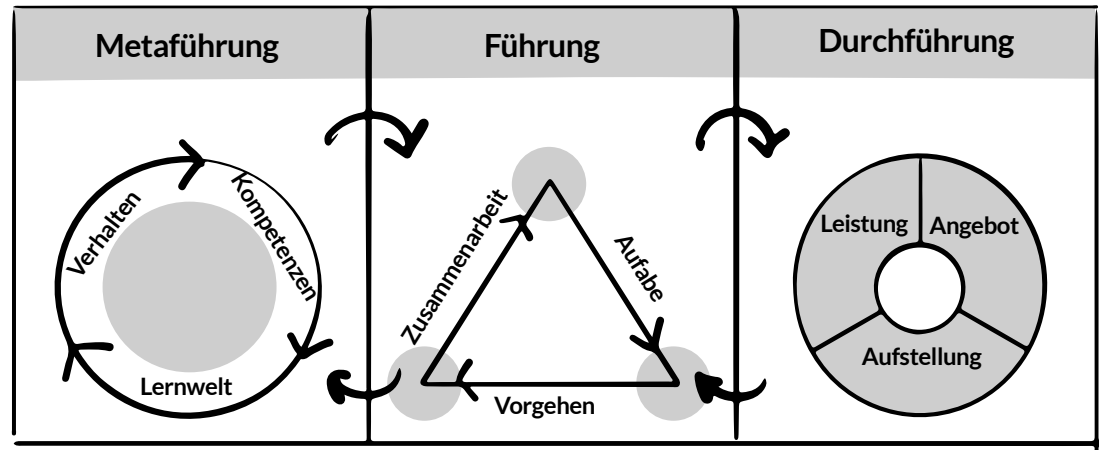
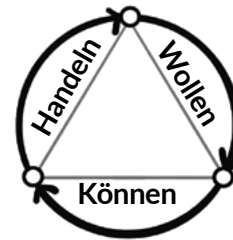
• **Können:** Welches Wissen und welche Kompetenzen brauche ich, um eine Lösung zu erarbeiten? Wie könnte ein Lösungsentwurf aussehen?

• **Handeln:** Wie funktioniert mein Lösungsentwurf in der Praxis? Was muss ich noch anpassen?

Die Führungsmodell-Landschaft I

Andere führen heisst andere im Lernen und in der Entwicklung befähigen. Führungsmodelle orientieren sich deshalb am Lern- und Entwicklungsprozess mit den Phasen Wollen – Können – Handeln.

Herleitung Führungs-Submodelle (Wollen – Können – Handeln)



«Führungskräfte sind Entwicklungshelfer.»

Herleitung der Metabegriffe der einzelnen Submodelle

Die Anwendung des Lernprozesse Wollen-Können-Handeln führt zu folgenden Meta-Begriffen und Meta-Fragen der Submodelle.

	Metaführung	Führung	Durchführung
Wollen	Kompetenzen Welche Kompetenzen werden benötigt?	Aufgabe Welche Aufgaben sind zu erledigen?	Angebot Welches Angebot soll bereitgestellt werden?
Können	Lernwelt Wie wird die Lernwelt gestaltet?	Vorgehen Welche Prozesse, Methoden und Tools werden eingesetzt?	Aufstellung Welche Aufstellung wird für die Erbringung der Leistung gewählt?
Handeln	Verhalten Wie wird das neue Verhalten zum Einsatz gebracht?	Zusammenarbeit Wie wird eine optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten erreicht?	Leistung Welche Leistungen werden in welcher Form für wen erbracht?

Führungsmodell-Matrix

Die Anwendung des Lern- und Entwicklungsprozesses mit den Phasen

- **Wollen**
- **Können**
- **Handeln**

auf die einzelnen Führungsebenen

- **Durchführung**
- **Führung**
- **Metaführung**

führt zu unterschiedlichen Elementen und Begriffen in den einzelnen Submodellen.

Die verschiedenen Submodelle dienen als gemeinsamer Orientierungsrahmen und als gemeinsame Sprache für die gegenseitige Verständigung über Führung.

Die Führungsmodell-Landschaft II

Führung findet auf den drei Stufen Selbstführung, Teamführung und Organisationsführung statt. Die verschiedenen Submodelle sind im Aufbau gleich, jedoch je Stufe in der Ausprägung spezifisch.

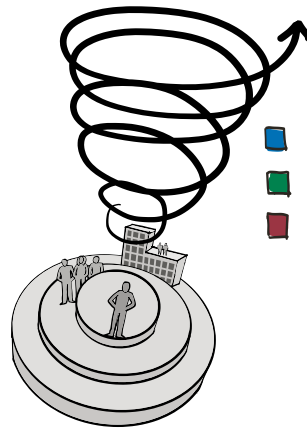
Drei Führungsbereiche

Es werden drei Führungsbereiche unterschieden:

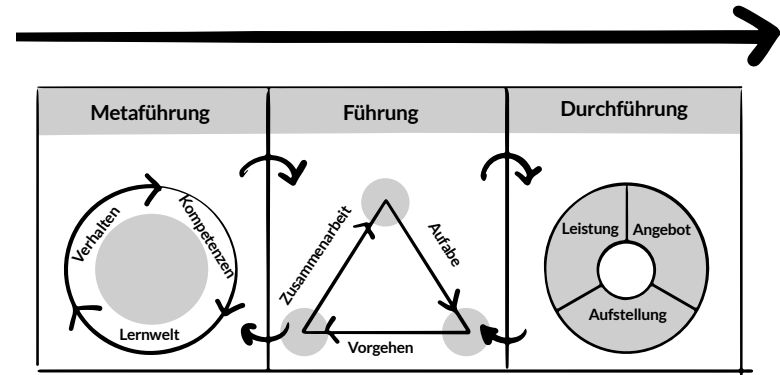
- **Selbstführung:**
Führung auf der Ebene «Ich»
- **Teamführung:**
Führung auf der Ebene «Wir»:
- **Organisationsführung:**
Führung auf der Ebene «Unternehmen».

Die generischen Submodelle für die drei Steuerungsebenen Durchführung, Führung und Metaführung werden im Folgenden in den drei Führungsbereichen Selbstführung, Teamführung und Organisationsführung spezifiziert.

Herleitung Führungs-Submodelle (Selbst-, Team- und Organisationsführung)

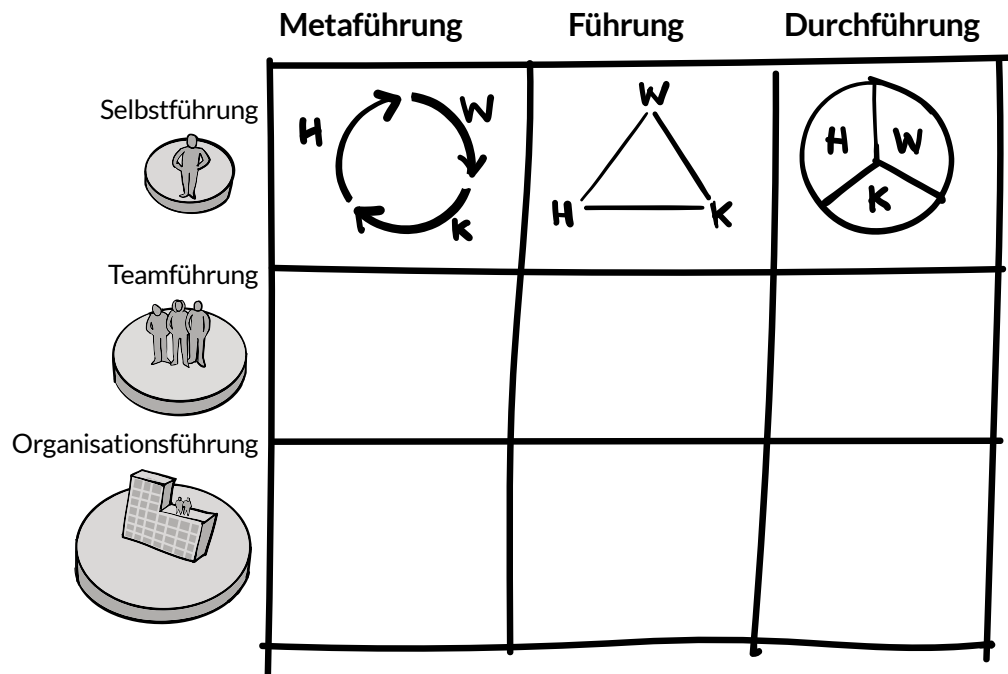


Transformation



«Gemeinsame Führungsmodelle und eine gemeinsame Führungssprache sind die Basis für eine konstruktive Verständigung über das Thema Führung.»

Führungsmodell-Matrix



Führungsmodell-Matrix

Die Darstellung der einzelnen Führungs-Submodelle auf den drei Steuerungsebenen

- **Durchführung:** Arbeit
- **Führung:** Steuerung der Arbeit
- **Metaführung:** Steuerung der Führung

und den drei Führungsbereichen

- **Selbstführung:** Führung «Ich»
- **Teamführung:** Führung «Wir»
- **Organisationsführung:** Führung «Unternehmen»

führt zur neunteiligen Führungsmodell-Matrix. Jedes Submodell ist dabei nach den Phasen des Lern- und Entwicklungsprozesses

- **Wollen:** Wieso?
- **Können:** Wie?
- **Handeln:** Was?

aufgebaut und je nach Führungsbereich spezifiziert.

Die Meta-Führungsprinzipien

Folgende Meta-Führungsprinzipien sind über alle Submodelle hinweg gültig: bewusst führen, sinnorientiert führen, adaptiv führen, positiv führen.

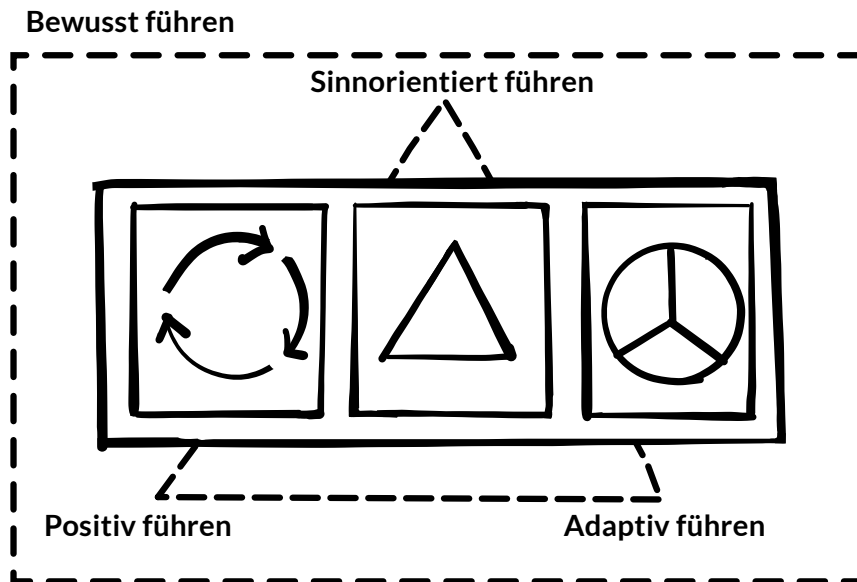
Meta

Der Begriff «Meta» bedeutet «das Darüber-Liegende, das Übergeordnete».

- **Meta-Kommunikation:** meint nicht die Kommunikation an sich (die gewechselten Worte), sondern der Austausch über die Kommunikation (wie ist die Kommunikation verlaufen, welche Muster sind erkennbar, was war hilfreich, was weniger?).
- **Meta-Reflexion:** bedeutet nicht die Reflexion an sich (die Inhalte und Erkenntnisse der Reflexion), sondern die Reflexion über die Reflexion (wieso braucht es Reflexion, was braucht es für erfolgreiche Reflexion, was unterstützt gute Reflexion?)

Meta-Führungsprinzipien sind also Führungsprinzipien, die übergeordnet gültig sind, sowohl in der Selbst-, als auch in der Teamführung. Sie sind die Essenz des Lernens und der Reflexion über das Führen.

Die drei Metaführungsprinzipien



« Führung und Lernen bedingen sich gegenseitig.»

John F. Kennedy

Meta-Führungsprinzipien

Die drei Metaführungsprinzipien gelten sowohl für die Selbst- wie auch für die Teamführung.

	Beschreibung	Prinzip
Bewusst führen	Viele unserer Entscheidungen erfolgen unbewusst aufgrund erlernter Muster oder Erfahrungen. Dies kann in kritischen Situationen zu falschen Reaktionen führen.	In komplexen und unbekanntem Situationen Autopilot ausschalten und bewusst führen!
Sinnorientiert führen	Sinn schafft Orientierung, Motivation, Wille und Energie für ausserordentliche Leistungen.	Die Sinnfrage aktiv stellen und beantworten!
Adaptiv führen	Unterschiedliche Komplexität verlangt nach unterschiedlichem Führungsverhalten. Wer die Situation richtig lesen kann, weiss auch, wie sie am besten zu bewältigen ist.	Der Situation und Komplexität angepasst führen!
Positiv führen	Das Positive zu sehen und anderen zu vermitteln, löst viel mehr Energie bei sich selber und beim Gegenüber aus, als Schwächen zu bemängeln und Fehler zu kritisieren.	Sich selbst, anderen und der Sache gegenüber positiv sein und positiv bleiben!

Die spezifischen Ausprägungen und jeweiligen Unterschiede sind in den beiden Teilen Selbst- und Teamführung des Buches genauer beschrieben.

Meta-Führungsprinzipien je Führungsbereich

Die Meta-Führungsprinzipien

- Bewusst führen
- Sinnorientiert führen
- Adaptiv führen
- Positiv führen

werden jeweils zu Beginn des Kapitells Toolbox noch detaillierter erklärt und mit entsprechenden Methoden oder Tools hinterlegt.



www.blau10.ch

Blau10 ist der Coworking Space in Zürich für sozial und kirchlich Innovative, Weltverbesserer und kreative Köpfe. Ein Ort für Inspiration und Vernetzung – auf der Suche nach guten Wegen in die Zukunft.



WENN ALLI SEITE

WO CHIEMTE MR HI

UND NIEMER GIENGTI

FÜR EINISCH Z'LUERGE

WOHI DASS ME CHIEM

WE ME GIENG



What?

Why? How? What?

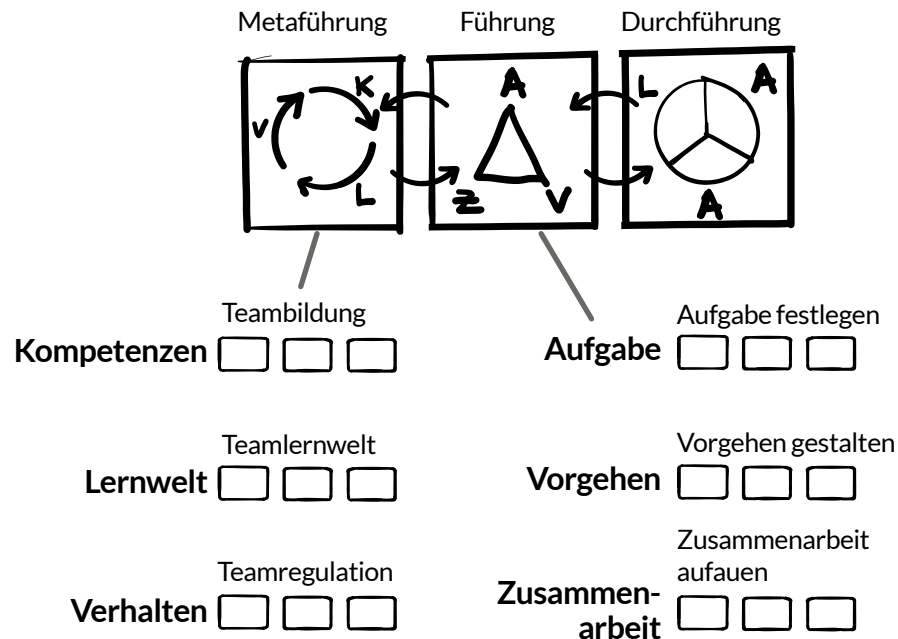
Übersicht Toolbox Teamführung

Für die beiden Stufen Führung und Metaführung und ihre jeweiligen Submodelle werden bewährte Techniken und Tools vorgestellt.

Handkarten als Rezepte zum Nachkochen

Mit den Rezepten auf den Handkarten kann auch ein wenig geübter Koch feine Menüs zubereiten. Der erfahrene Koch aber wird mit der Zeit die Rezepte nach seinem Gusto abändern und erweitern. Wie in der Küche gilt auch hier: Die besten Rezepte sind diejenigen, die man selber entwickelt hat, und nur durch Übung wird man zum Meisterkoch. Handkarten sind die Verdichtung von Modellen und Methoden zu einer Bedienungsanleitung für den direkten Praxiseinsatz.

Themen Toolbox Teamführung



Übersicht Toolbox Teamführung

Die Toolbox Teamführung umfasst folgende Themen und Handkarten:

Metaführung

Thema	Handkarten
Kompetenzen (S. 87-98)	Teambildung: Teambildungsaktivitäten, Team-SWOT, Team-Manifesto, Team-Heterogenität, Team-Storybook
Lernwelt (S. 99-110)	Teamlernwelt: Team-Kick-off, 360-Grad-Feedback, 1. Gespräch, Energie-gespräch, Abschlussgespräch
Verhalten (S. 111-122)	Teamregulation: Profil MBTI (Myer Briggs Typenindikator), 3-2-1-Feedback, Good Practice – Lessons learnt, Erfolgsrituale, Happiness Door

Führung

Thema	Handkarten
Aufgabe (S. 49-56)	Aufgaben festlegen: Aufgaben priorisieren mit RGB, Aufträge klären, Aufträge planen, Aufträge beurteilen
Vorgehen (S. 57-64)	Vorgehen gestalten: Vorgehen gestalten mit KPU, Vorgehen planen, Meetings führen, Beteiligung sichern
Zusammenarbeit (S. 65-84)	Zusammenarbeit aufbauen: Beziehungen aufbauen mit IEK, Vertrauen aufbauen, Vertrauensinventar, Glaubwürdig sein, Aktiv zuhören, Feedback geben, Konflikte lösen

Die wichtigste

Handkarte:

Die Übersicht

über alle

Handkarten...



Teil 2

Toolbox Teamführung: Führung

Das Cynefin-Framework

Das Cynefin-Framework (Snowden und Boone, 2007) ist ein Denkmodell zur Einordnung von Problemstellungen und Ableitung von Verhaltensweisen. Das Modell unterscheidet 3 Stufen von Problemstellungen.

Einfache Probleme

Hier sind Ursache und Wirkung klar. Die richtige Lösung ist oft offensichtlich und unbestritten: das Feld für Best Practice.

Komplizierte Probleme

Viele Abhängigkeiten und Einzelprobleme erschweren die Übersicht. Mit strukturierter Vorgehensweise und laufender Abstimmung kann dieses Problem Schritt für Schritt gelöst werden.

Komplexe Probleme

Es gibt mehr unvorhersehbare denn vorhersehbare Faktoren. Die richtige Lösung erkennt man oft erst im Nachhinein. Hier muss in schnellen Schlaufen der Sachverhalt erkundet, Hypothesen überprüft und auf Basis der Erkenntnisse die Lösung angepasst werden.

Aufgaben festlegen mit RGB

Grundlage einer erfolgreichen Führung ist ein klares Verständnis der aktuellen Führungssituation. Die Methode **Rot-Grün-Blau** stellt dafür einen einfachen Orientierungsrahmen zur Verfügung.

«Situative» Problemlösung

Man kann nicht jedes Problem mit dem gleichen Werkzeug lösen. Ein Hammer ist ein hervorragendes Instrument, um einen Nagel einzuschlagen. Um den Nagel herauszuziehen, ist jedoch eine Beisszange ungleich besser. So auch in der Führung: Je nach Situation müssen die Führungsinstrumente angepasst werden.

Stabilität und Veränderung

Führung bewegt sich zwischen den beiden Polen Stabilität und Veränderung. In der Stabilität sind klare Verantwortungen, standardisiertes Vorgehen und enge Arbeitsteilung zielführend, in der Veränderung hingegen geteilte Verantwortung, flexibles, selbstorganisiertes Vorgehen und gemeinsames Arbeiten.

3 Führungssituationen

Die Führungsmethodik **Rot-Grün-Blau** unterscheidet zwischen Stabilität und Veränderung 3 unterschiedliche Führungssituationen.

Rot (operatives Tagesgeschäft)

Bestehendes sichern, klares Ergebnisziel gegeben, im eigenen Bereich, kurzfristig orientiert, klare Vorgaben vorhanden, geringe Abhängigkeiten, Routineaufgabe.

Grün (strukturierte Massnahmen und Projekte)

Verbesserung realisieren, grobes Endziel festgelegt, mit Schnittstellen zu anderen Bereichen, grobe Leitplanken gegeben, mittlere Abhängigkeiten, Aufgabe bekannt.

Blau (strategische Neuentwicklungen)

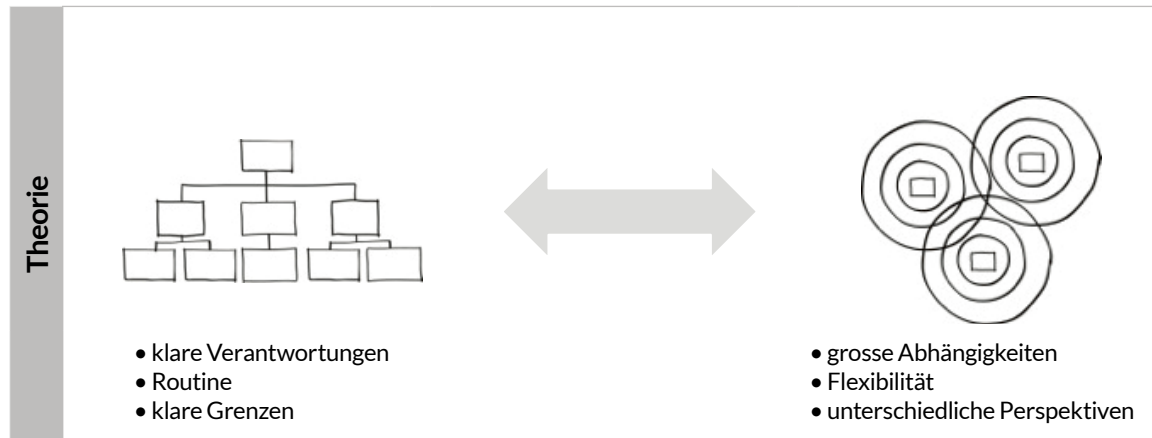
Von Grund auf erneuern, visionäre Idee vorhanden, Organisation als Ganzes betroffen, langfristiges Ziel, hohe Abhängigkeiten, völlig neue Aufgabe.

Je nach Führungssituation kommen andere Führungsinstrumente zum Einsatz. Fokus dieses Buches ist die **blaue** Führung.

«Die Suche nach dem Ideal produziert viele Heilige, aber wenige Paradigmenwechsel.»

Dave Snowden

Stabilität versus Veränderung



Die Aufgabe verstehen ist die Grundlage von Aufgabenführung.

	Rot	Grün	Blau
Methode	Tagesgeschäft operativ	Massnahmen/Projekte strukturiert	Neuentwicklungen strategisch
	einfach, klar, wenige Schnittstellen	kompliziert, viele Schnittstellen	komplex, gegensätzliche Interessen



Teil 3

**Toolbox Teamführung:
Metaführung**

Modell Teambildung

Beschleunige die Teambildung in deinem Team, indem du in den einzelnen Teambildungsphasen bewusst geeignete Methoden und Tools einsetzest.

Beschreibung

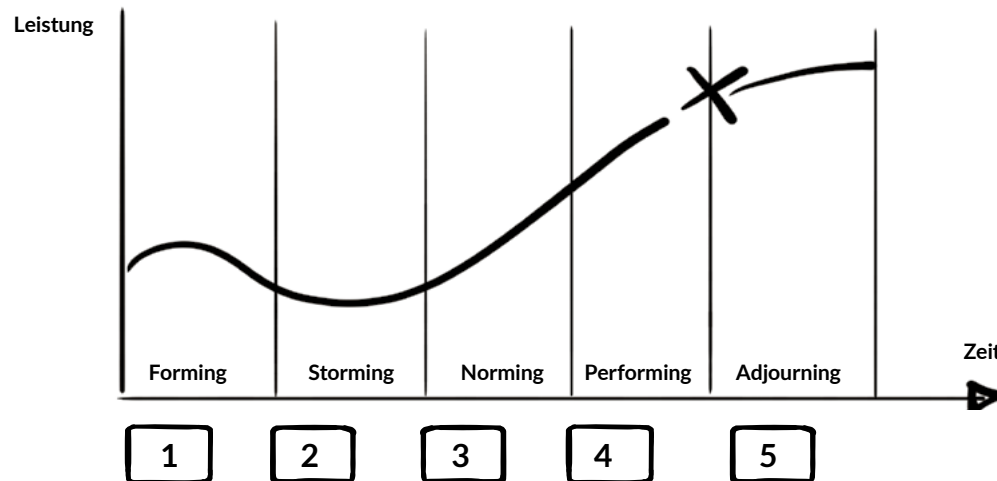
Das Teambildungsmodell* von Bruce Tuckmann wurde bereits im Buch 1 (Mit Lernen & Entwickeln über sich hinauswachsen, S. 86) vorgestellt. Das Durchlaufen der einzelnen Phasen der Teambildung kann durch spezifische Tools optimiert werden. Wir stellen im Folgenden einige davon vor:

- **Forming:** Team Canvas, Teambildungsaktivitäten
 - **Storming:** Team-SWOT
 - **Norming:** Team-Manifesto
 - **Performing:** Team-Heterogenität
- Tools können jedoch die individuelle Beziehungsarbeit, die jedes Teammitglied leisten muss, nicht ersetzen.

*Quelle:
Tuckman Bruce und Jensen Mary Ann: Stages of small group development revisited. In Group and Organisation Studies. 4, 4, Dez. 1977, pages 419-426.

Modell Teambildung

Ein Team durchläuft nach dem Modell von Bruce Tuckmann fünf Teambildungsphasen (vgl. Buch 1, Lernen & Entwickeln, S. 86). Spezifische Tools und Methoden unterstützen das bewusste Durchlaufen der einzelnen Phasen.



Eine mögliche Auswahl wird auf den folgenden Handkarten vorgestellt.

«Grosse Entwicklungen in Unternehmen kommen nie von einer Person. Sie sind immer das Produkt eines Teams.»

Steve Jobs

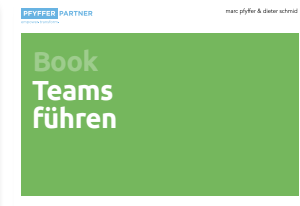
Teambildung: Vorgehen

Folgende Aktivitäten unterstützen die Teambildung in den einzelnen Führungsdimensionen Aufgabe, Vorgehen und Zusammenarbeit:

Nr	Phase	Beschreibung	
1	Forming	Die Gruppenmitglieder lernen sich kennen, suchen nach gemeinsamer Identität und formulieren erste Ziele und Regeln.	Team-Canvas Teambildungsaktivitäten
2	Storming	Die Gruppenmitglieder suchen ihren Platz in der Gruppe und hinterfragen Ziele und Regeln. Es kommt zu Konflikten.	Team-SWOT
3	Norming	Die ausgetragenen Konflikte führen zu neuen Regeln der Zusammenarbeit, die von allen getragen werden.	Team-Manifesto
4	Performing	Aufgrund der optimierten Zusammenarbeit wird die Gruppe leistungsfähig und erzielt Ergebnisse.	Team-Heterogenität
5	Adjourning	Nach erfüllter Mission reflektiert die Gruppe den gemeinsamen Lernweg, verdankt alle Beiträge und löst sich auf.	Team-Storybook

Das bewusste
Durchlaufen
der Phasen führt zu
einer schnelleren
Produktivität
in der Gruppe.

Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»



Erhältlich im Shop auf pfyfferpartner.ch



Mehrfach nominiert und ausgezeichnet für «Best Business Transformation»