

Booklet

Team Power

© Impressum

Booklet-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»

Booklet «Team Power»

Marc Pfyffer und Dieter Schmid

Verlag Pfyffer Partner AG, Zürich, 1. Auflage 2021

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

Booklet

Team Power



Inhalt

Aufgaben festlegen mit RGB	6
Aufgaben priorisieren	8
Aufträge klären und vereinbaren	10
Aufträge beurteilen	12
Vorgehen gestalten mit KPU	14
Vorgehen planen	16
Meetings führen	18
Beteiligung sichern	20
Zusammenarbeit aufbauen mit IEK	22
Vertrauen aufbauen	24
Vertrauensinventar	26
Glaubwürdig sein	28
Aktiv zuhören	30
Feedback geben	32
Konflikte lösen	34
Anhang	36
Autoren/Designer / Literaturverzeichnis	38

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)

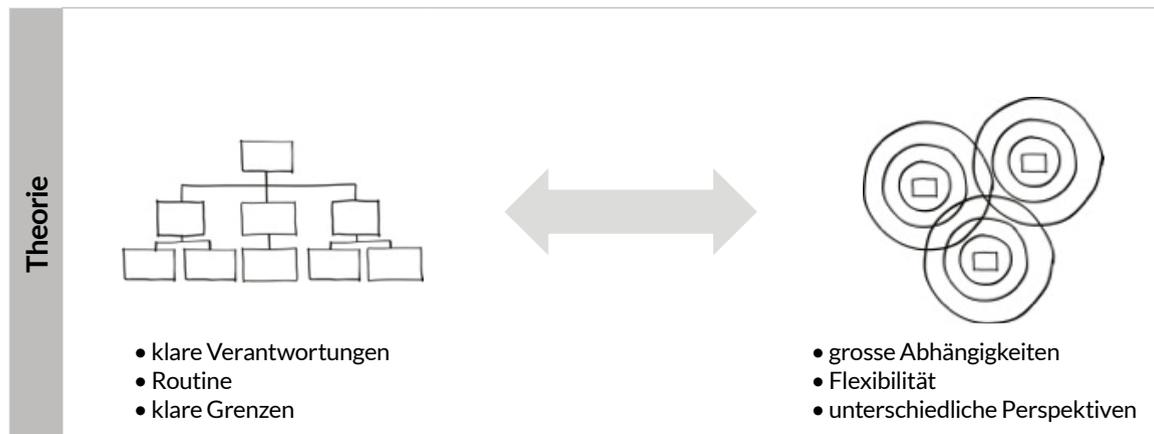
Von Grund auf erneuern, visionäre Idee vorhanden, Organisation als Ganzes betroffen, langfristiges Ziel, hohe Abhängigkeiten, völlig neue Aufgabe.

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

Aufgaben priorisieren

Oft läuft die Aufgabenpriorisierung unbewusst ab. Eine bewusste Priorisierung hilft, zu verhindern, dass Dringendes nicht kurzfristig das wirklich Wichtige übersteuert.

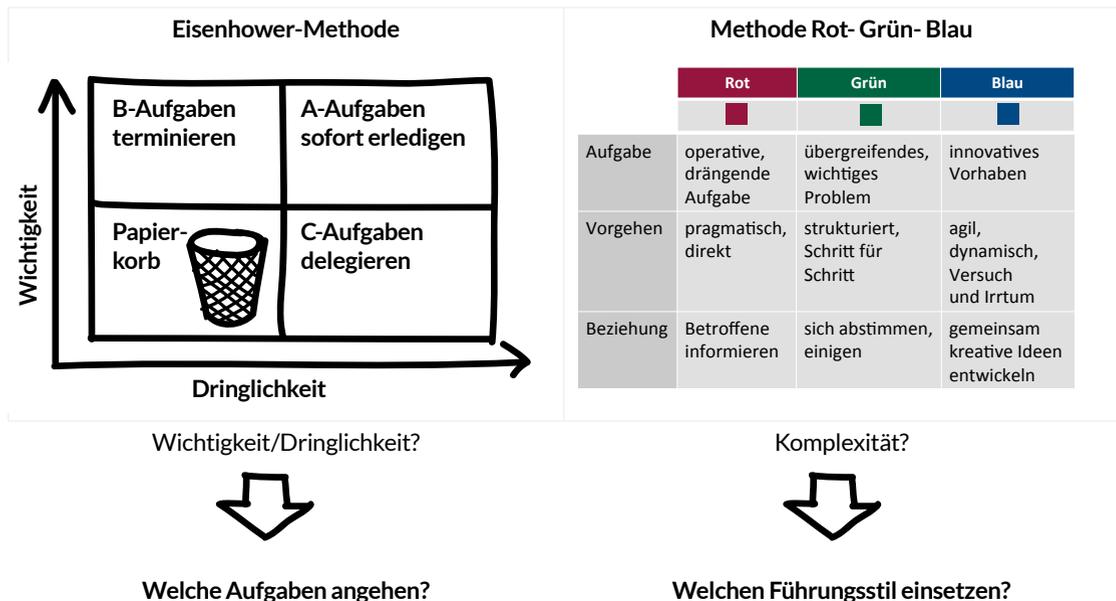
Beschreibung

Die Aufgabenpriorisierung umfasst zwei Ebenen: eine Beurteilung der Wichtigkeit und Dringlichkeit (Was ist zu tun?) und eine Beurteilung der Komplexität (Wie ist es zu tun?).

Aufgabenpriorisierung

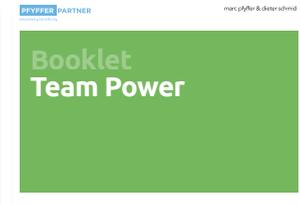
Eine bewusste Aufgabenpriorisierung hilft, die Führungsenergie am richtigen Ort einzusetzen.

Die Eisenhower-Methode zeigt «Wo?», die Methode **Rot-Grün-Blau** «Wie?».



Anhang

Booklet-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»



Erhältlich im Shop auf
pfyfferpartner.ch



Mehrfach nominiert
und ausgezeichnet
für «Best Business
Transformation»