

Fachartikel Team Power

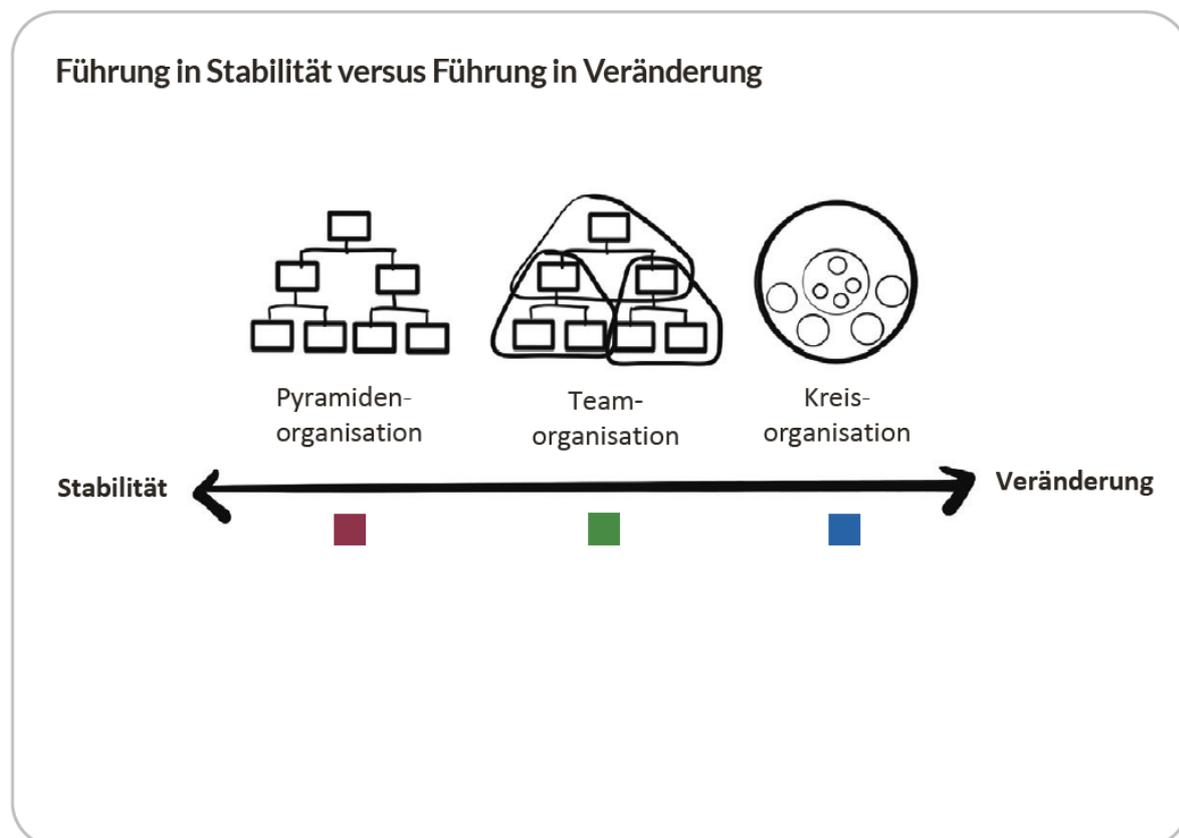
Die komplexen Herausforderungen von heute können nicht mehr von einzelnen «Superstar-Individuen» bewältigt werden – es braucht den Power von komplementären Teams. In diesem Fachartikel «Team Power» erfährst du, wie du ein Team aufbaust und zu einem High-Performance Team entwickelst.

1 Herausforderung Führung im Wandel

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.

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, selbstorganisiertes Vorgehen, gemeinsames Arbeiten) und Kreisorganisation.
- **Dazwischen** steht die **grüne Koordination** mit abgestimmtem Vorgehen.



Die grosse Kunst besteht darin, zu erkennen, wann welche Führungsfarbe gefragt ist und diese dann situativ sinnvoll einzusetzen.

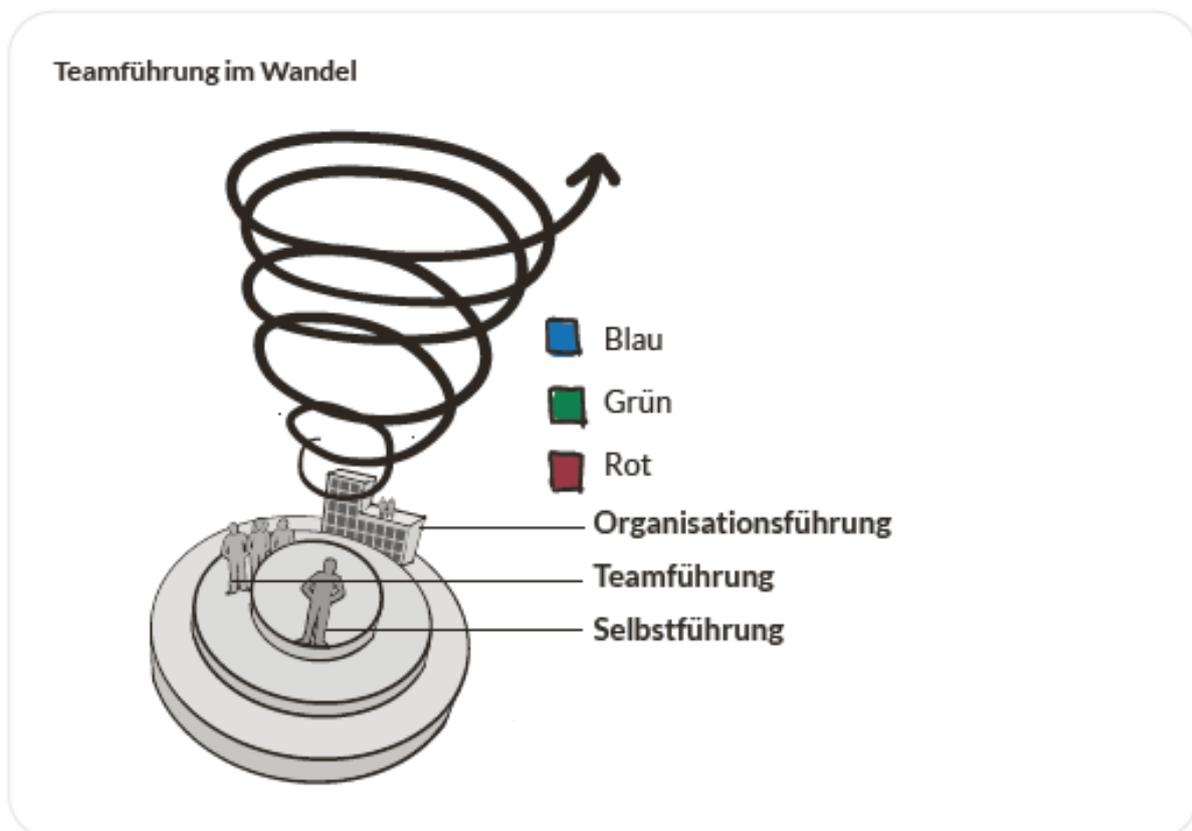
2 Zunahme von Veränderung führt zur Zunahme von blauer Führung

VUCA beeinflusst alle Umweltfaktoren wie Technologie, Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Ökologie, Politik und Recht und führt dazu, dass sowohl Veränderungsgeschwindigkeit wie auch Veränderungsintensität laufend zunehmen.

- **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.

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



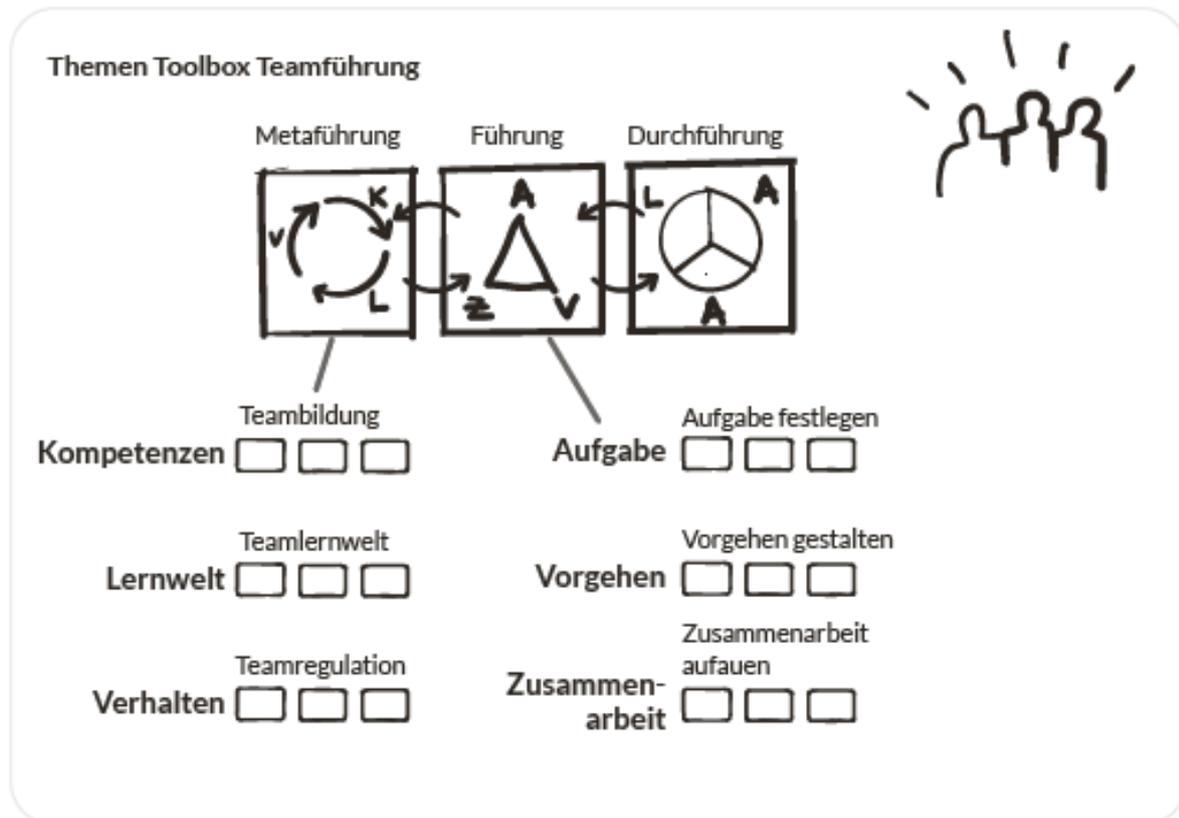
In Zukunft wird also verstärkt blaue Teamführung gefragt sein. Blaue Teamführung bedeutet in den drei Führungsdimensionen:

- **Aufgabe:** periodisches **Erneuern** von Vision, Mission, Geschäftsmodell, Prozessen, Organisation
- **Vorgehen:** verstärktes **Agilisieren** von Prozessen und Organisation
- **Zusammenarbeit:** enges **Kollaborieren** auf Basis von Mitverantwortung und Mitgestaltung

3 Themen der Teamführung

Wir unterscheiden folgende Hauptthemen der Teamführung:

- **Durchführung:** Da die jeweilige Durchführung sehr stark von der Branche und der jeweiligen Funktion oder Rolle abhängig ist, wird hier nicht im Detail darauf eingegangen.
- **Führung:** Führung der Aufgaben, des Vorgehens und der Zusammenarbeit
- **Metaführung:** Metaführung der Kompetenzen, der Lernwelt und des Verhaltens



Übersicht über mögliche Themen in den einzelnen Bereichen:

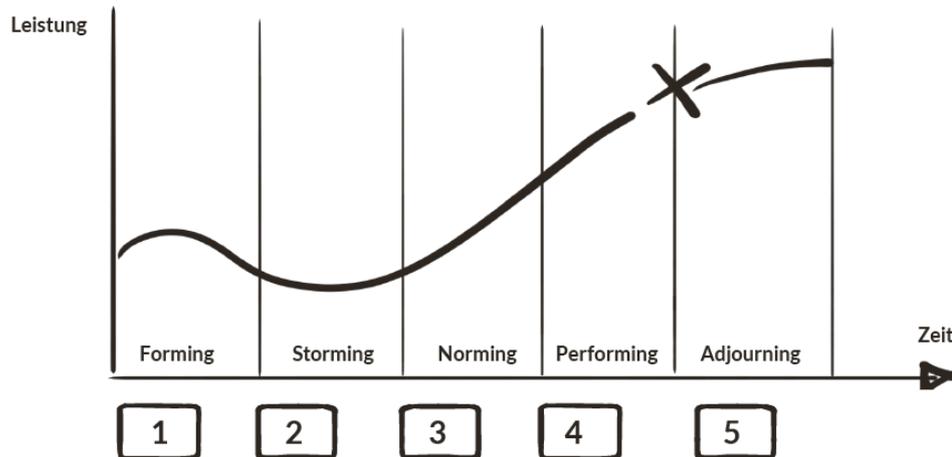
- **Führung:**
 - **Aufgabe: Aufgabe festlegen:** Aufgaben priorisieren, Aufträge klären, Aufträge planen, Aufträge beurteilen
 - **Vorgehen: Vorgehen gestalten:** Vorgehen systematisch gestalten, Vorgehen planen, Meetings führen, Beteiligung sichern
 - **Zusammenarbeit: Zusammenarbeit aufbauen:** Beziehungen aufbauen, Vertrauen aufbauen, Glaubwürdig sein, Aktiv zuhören, Feedback geben und Feedback entgegennehmen
- **Metaführung:**
 - **Kompetenzen: Teambildung:** Teambildungsaktivitäten, Team-SWOT, Team-Manifesto, Teamheterogenität, Team-Storybook
 - **Lernwelt: Teamlernwelt:** Team-Kick-off, 360-Grad-Feedback, Energiegespräche, Kollegiales Teamcoaching
 - **Verhalten: Teamregulation:** Reflexions-Profile, Good Practice/Lessons Learnt, Erfolgsrituale, Happiness Door

4 Grundlage für erfolgreiche Teams: eine aktive Teambildung

Die Grundlage für erfolgreiche Teams ist eine aktive Teambildung. Das klassische Modell der Teamentwicklung nach Bruce Tuckman unterscheidet fünf Phasen der Teambildung.

Modell Teambildung

Ein Team durchläuft nach dem Modell von Bruce Tuckman fünf Teambildungsphasen. Spezifische Tools und Methoden unterstützen das bewusste Durchlaufen der einzelnen Phasen.



Eine mögliche Auswahl wird auf den folgenden Handkarten vorgestellt.

Die einzelnen Phasen können folgendermassen charakterisiert werden:

- **Forming:** Die Gruppenmitglieder lernen sich kennen, suchen nach gemeinsamer Identität und formulieren erste Ziele und Regeln.
- **Storming:** Die Gruppenmitglieder suchen ihren Platz in der Gruppe und hinterfragen Ziele und Regeln. Es kommt zu Konflikten.
- **Norming:** Die ausgetragenen Konflikte führen zu neuen Regeln der Zusammenarbeit, die von allen getragen werden.
- **Performing:** Aufgrund der optimierten Zusammenarbeit wird die Gruppe leistungsfähig und erzielt Ergebnisse.
- **Adjourning:** Nach erfüllter Mission reflektiert die Gruppe den gemeinsamen Lernweg, verdankt alle Beiträge und löst sich auf.

Das Durchlaufen der einzelnen Phasen der Teambildung kann durch spezifische Tools optimiert werden. Als Beispiel seien folgende Tools erwähnt, die wir schon oft erfolgreich eingesetzt haben:

- **Forming:** Team Canvas, Teambildungsaktivitäten
- **Storming:** Team-SWOT
- **Norming:** Team-Manifesto
- **Performing:** Team-Heterogenität
- **Adjourning:** Team-Storybook

Natürlich können Tools die individuelle Beziehungsarbeit, die jedes Teammitglied leisten muss, nicht ersetzen. Sie sind jedoch ein guter Katalysator, und ermöglichen eine spielerische Art der Auseinandersetzung im Team mit sich selbst und den anderen Teammitgliedern.

Die Toolbox «Teamentwicklung» mit detaillierter Anleitung für jedes der sechs aufgeführten Tools downloadbar unter: <https://dieterschmid.ch/produkt/toolbox-teamentwicklung/>.

Weitere Unterlagen zum Thema aus dem Hause Schmid

Buch «In der Transformation: Teams führen» mit Modellen, Methoden und Tools für erfolgreiche Teamführung in einer Transformation (e-Book, 134 Seiten).

Downloadbar unter: <https://dieterschmid.ch/produkt/in-der-transformation-teams-fuehren/>

Booklet «Team Power» mit Modellen, Methoden und Tools für den aktiven Aufbau von Team Power (e-Booklet, 40 Seiten).

Downloadbar unter: <https://dieterschmid.ch/produkt/e-booklet-team-power/>

Quellen und weiterführende Literatur:

Adamczyk Gregor (2018): Storytelling. Haufe, Freiburg.

Allport Gordon and Odbert Henry Sebastian (1995): Traitnames – a psycho-lexical study. Psychological Monographs, Whole No. 211. 1936.

Böckmann Walter (2008): Sinn in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Littera, Bad Dürkheim.

Cameron Kim (2013): Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques that Create Extraordinary

Fleener J. and Prince F. (2014): Using 360-degreee-feed-backs in organizations. Center for Creative Leadership.

Kanfer Frederick H. et. al. (2012): Selbstmanagement-Therapie. Springer, Berlin.

Lombardo Michael, Eichinger Robert (2014): The Leadership Machine. Architecture to Develop Leaders for Any Future. Korn Ferry.

Pink Daniel H. (2017): Drive. Ecowin, Elsbethen

Schmid Dieter und **Pfyffer** Marc (2021): In der Transformation: Teams führen. Schaffhausen, Dieter Schmid GmbH. (eBook, 146 Seiten).

Schmid Dieter und **Pfyffer** Marc (2021): Toolbox Ich-Canvas. Schaffhausen, Dieter Schmid GmbH. (Toolbox, 7 Handkarten).

Schmid Dieter und **Pfyffer** Marc (2021): Booklet Inner Power. Schaffhausen, Dieter Schmid GmbH. (eBook, 48 Seiten).

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