PFYFFER PARTNER
empower. transform.

marc pfyffer & dieter schmid

Booklet
Team Power

© Impressum

Booklet-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»
Booklet «Team Power»
Marc Pfyffer und Dieter Schmid
Verlag Pfyffer Partner AG, Zürich, 2. Auflage 2025

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, Pyffer Partner AG
Illustrationen: Mark Soldini

Booklet
Team Power

1
2
3

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.

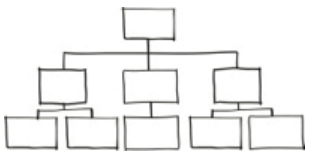
Je nach Führungssituation kommen andere Führungsinstrumente zum Einsatz. Fokus dieses Buches ist die blaue Führung.

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

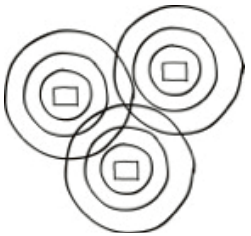
Dave Snowdon

Stabilität versus Veränderung

Theorie



- klare Verantwortungen
- Routine
- klare Grenzen



- grosse Abhängigkeiten
- Flexibilität
- unterschiedliche Perspektiven

Methode

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

Die Aufgabe verstehen ist die Grundlage von Aufgabenführung.

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?».

Eisenhower-Methode

Methode Rot- Grün- Blau

	Rot	Grün	Blau
Aufgabe	operative, drängende Aufgabe	übergreifendes, wichtiges Problem	innovatives Vorhaben
Vorgehen	pragmatisch, direkt	strukturiert, Schritt für Schritt	agil, dynamisch, Versuch und Irrtum
Beziehung	Betroffene informieren	sich abstimmen, einigen	gemeinsam kreative Ideen entwickeln

Wichtigkeit/Dringlichkeit?

Welche Aufgaben angehen?

Komplexität?

Welchen Führungsstil einsetzen?

«Prioritäten wären besser einzuhalten, wenn es nicht wichtiges Zweitrangiges gäbe ...»

Martin Ludin

Beispiel Formular Aufgabenpriorisierung

Mögliche Darstellung der Aufgabenpriorisierung:

Aufgaben	Wichtigkeit/Dringlichkeit				Komplexität		
	A	B	C	D			

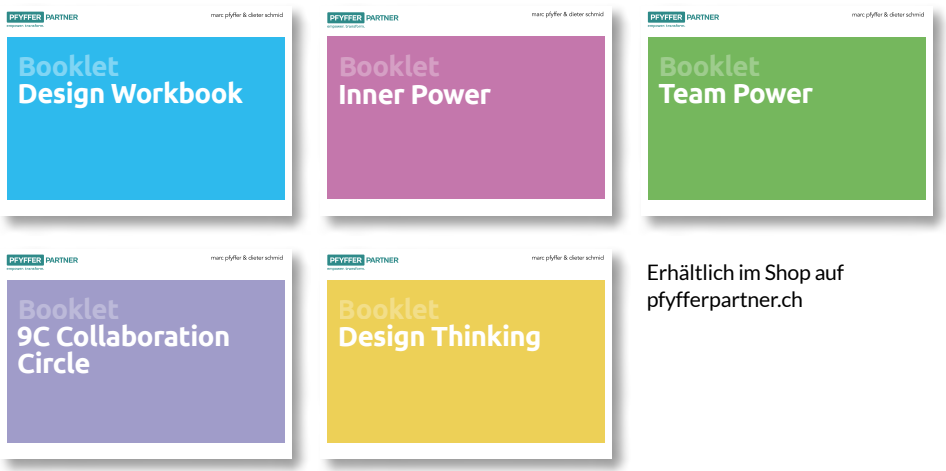
Priorisieren ist einfach - die Prioritäten auch einzuhalten jedoch sehr schwierig.

Regelmässige Prioritätenchecks helfen, auf Kurs zu bleiben.

Anhang

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Booklet-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»



Erhältlich im Shop auf
pfyfferpartner.ch

Mehrfach nomminiert
und ausgezeichnet
für «Best Business
Transformation»