

Book

Zusammenarbeit führen

© Impressum

Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»

Band «Zusammenarbeit führen»

Marc Pfyffer und Dieter Schmid

Verlag Pfyffer Partner AG, Zürich, 1. Auflage 2021

ISBN 978-3-905885-00-4

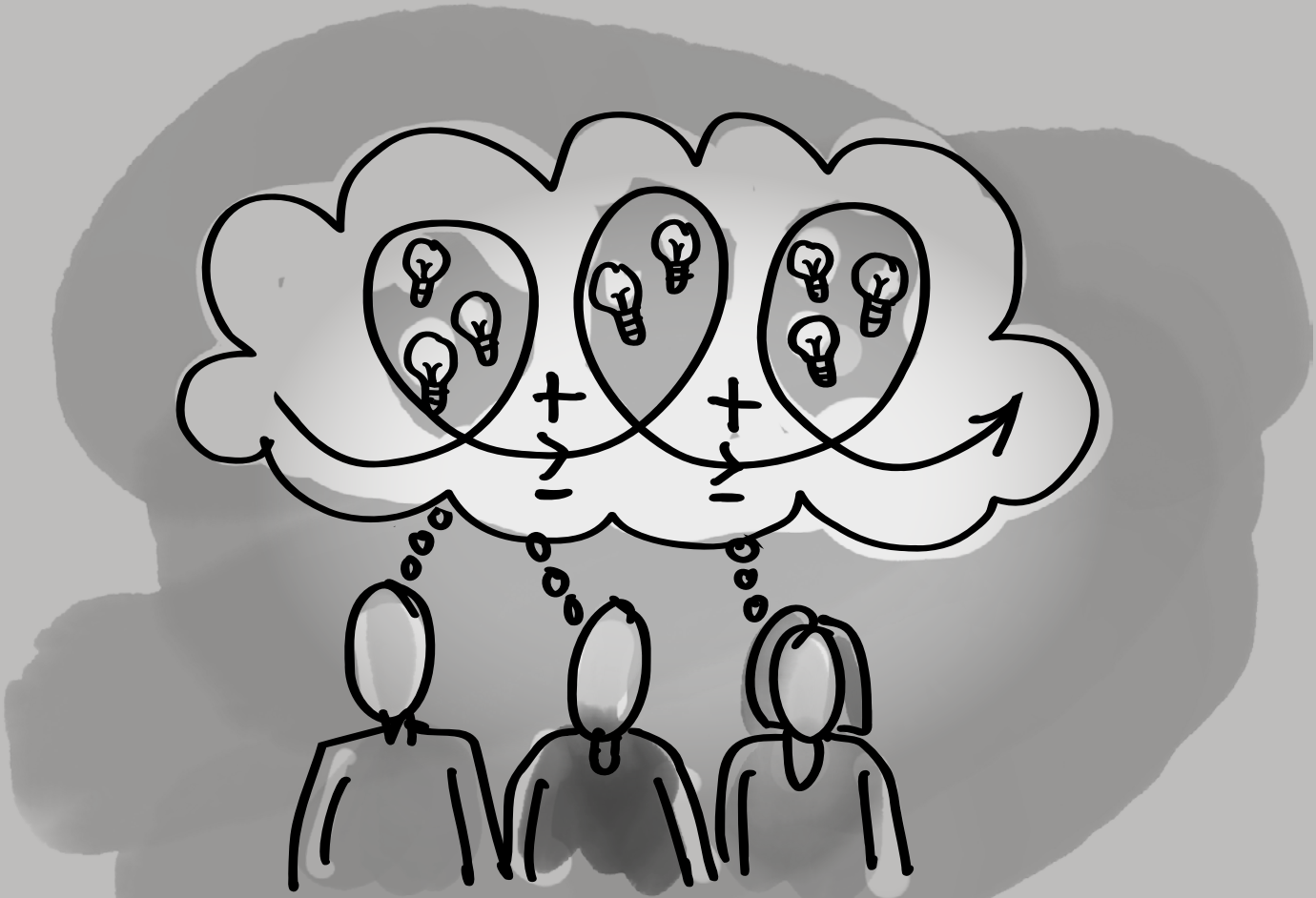
Copyright © Pfyffer Partner AG. Das Werk einschliesslich all seiner Teile (inkl. Grafiken und Gestaltung) sowie insbesondere die Rot-Grün-Blau-Methodik sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – ausser für den persönlichen Gebrauch – ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und 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

**Zusammen-
arbeit
führen**



Teil 1

Zusammenarbeit führen: Grundlagen

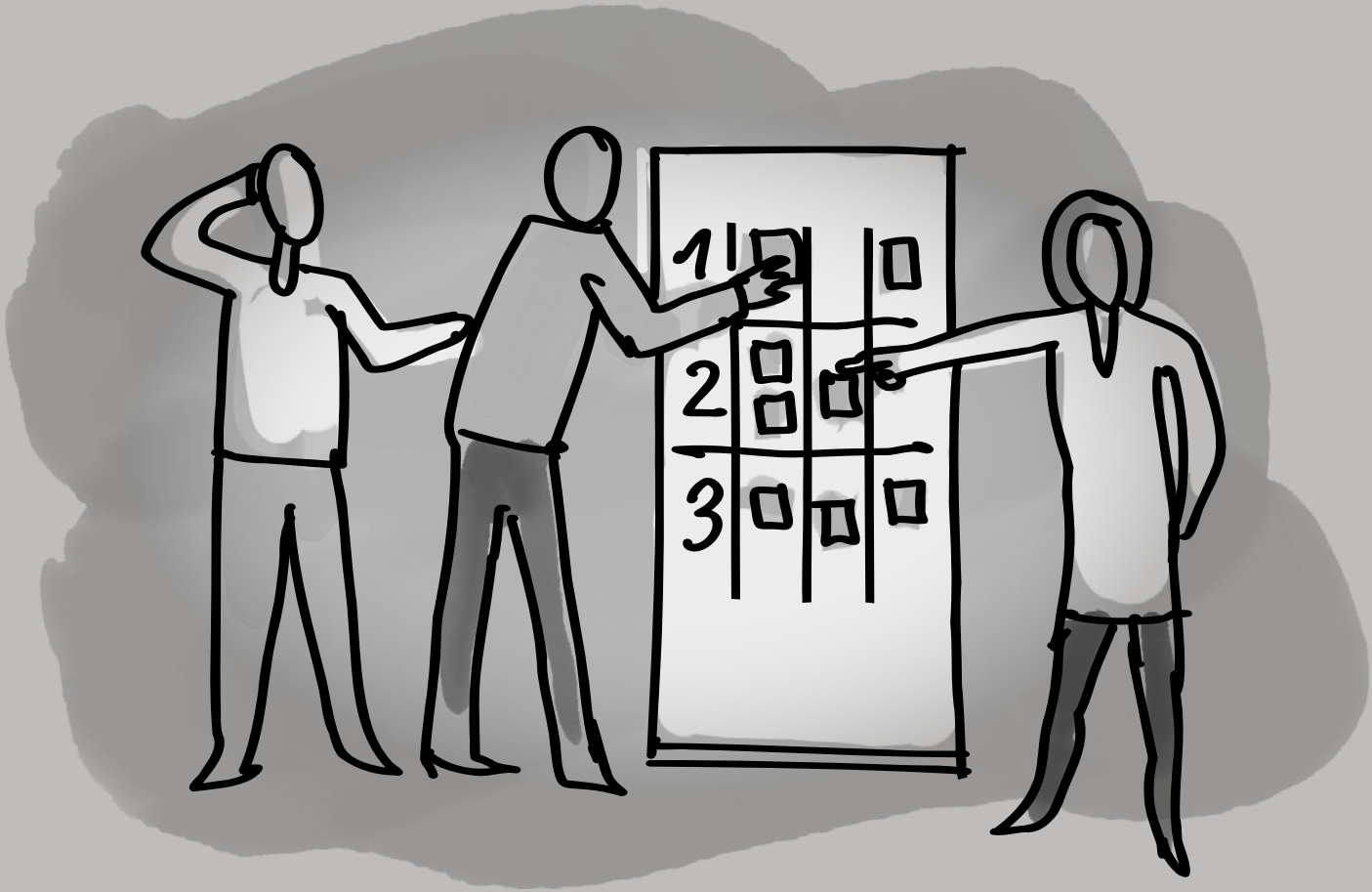
Intro	10
Teil 1 Zusammenarbeit: Grundlagen	12
Why?	14
Herausforderung Zusammenarbeit in Veränderung	16
Herausforderung Farbwechsel auf Blau	18
How?	20
Orientierung in der Führungslandschaft	22
What?	24
Übersicht Toolbox Zusammenarbeit	26



Teil 2

Einleitung, RGB-Methodik

Einleitung	Rahmenmodell der Zusammenarbeit	30
	Problemlösung	32
	Zusammenarbeit	34
	Reflexion der Zusammenarbeit	36
	Moderation der Zusammenarbeits Rolle	38
	Moderationsrolle	40
	Rahmen der Zusammenarbeit	42
	Mindset für Zusammenarbeit	44
	Ergebnis guter Zusammenarbeit	46
RGB-Methodik	Rote, grüne und blaue Problemlösung	48
	Vier Ebenen der Kommunikation	50
	Rote, grüne und blaue Zusammenarbeit	52
	- Rote Zusammenarbeit	54
	- Grüne Zusammenarbeit	56
	- Blaue Zusammenarbeit	58
	Rote, grüne, blaue Interaktion	60
	Rote, grüne und blaue Reflexion	62
	Rote, grüne und blaue Moderation	64
Tools für die effektive Zusammenarbeit	66	



Teil 3

Toolbox Zusammenarbeit

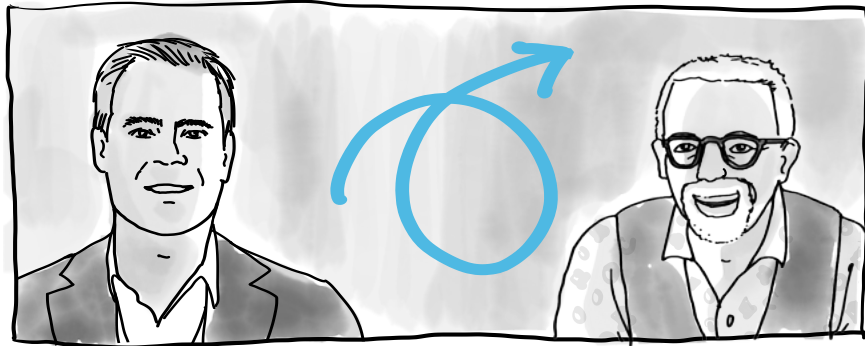
Toolbox Moderation	Übersicht Moderationsprozess	70
	Moderationsauftrag	72
	Auftragsklärung	74
	Collab Design Canvas	76
	Rollen im Meeting	78
	Moderationsvereinbarung	80
	Sitzungsboard	82
	Interaktionsregeln	84
	Interventionszyklus	86
	Abschluss	88

Toolbox Zusammenarbeit	9C Collaboration Circle (Blau)	90
	7C Collaboration Circle (Grün)	92
	5C Collaboration Circle (Rot)	94
	Einstieg	96
	Bearbeitung	98
	Abschluss	100
	1 check-in	102
	2 coordinate	104
	3 conspire	106
	4 center	108
	5 create	110
	6 consent	112
	7 commit	114
	8 cool-down	116
9 check-out	118	

Toolbox Entwicklung der Zusammenarbeit	Diagnose Zusammenarbeit	120
	Bereitschaft für Selbstorganisation	122
	Team Canvas	124
	Teamlogbuch	126
	Meetingarchitektur	128
	Delegation Poker	130
	Teamboard	132

Anhang	134
Literaturverzeichnis	136
Autoren/Designer	140
Pfyffer Schmid	142

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

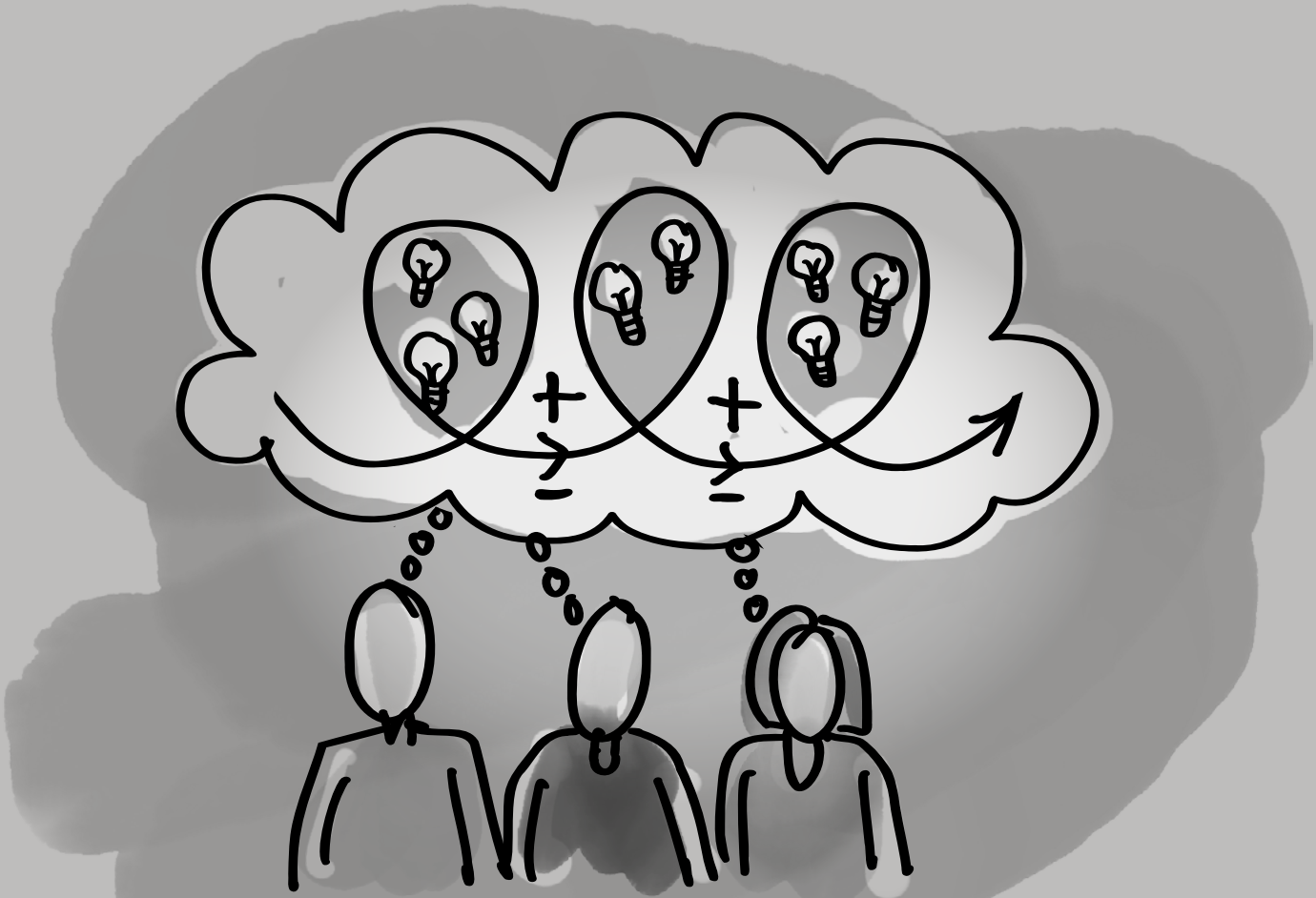
Die einzelnen Teile des Buches können unabhängig voneinander gelesen werden. Die vorgestellten

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

Zusammenarbeit führen:
Grundlagen



www.zurich.impacthub.ch

Colab ist das Herz unserer Community und befindet sich in einem alten Backsteingebäude direkt am Sihlquai nur wenige Gehminuten vom Zürich Hauptbahnhof.

Why?

Why? How? What?

Veränderungsfähigkeit als Schlüsselkompetenz

VUCA beeinflusst alle Umweltfaktoren wie Technologie, Gesellschaft, Politik, Ökonomie, Ökologie und Recht und führt zur frappanten Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit:

- **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.

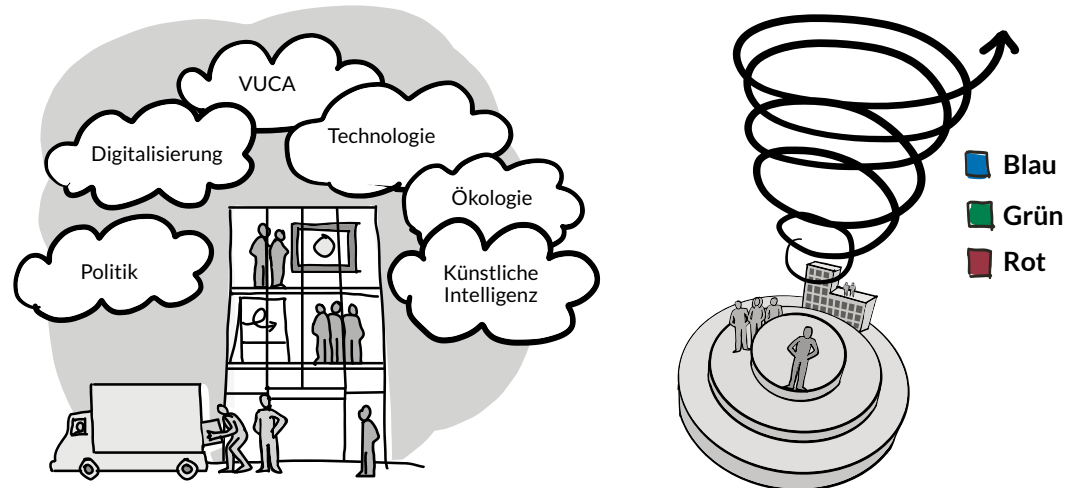
Veränderungsfähigkeit – die Kompetenz, sich laufenden Veränderungen anzupassen – wird zur Schlüsselkompetenz der Zukunft.

Herausforderung Zusammenarbeit in Veränderung

Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu, die Probleme werden komplexer. Einseitige Anweisungen reichen nicht mehr – es braucht zunehmend neue Formen gemeinsamer Problemlösung und Zusammenarbeit.

Der Veränderungsdruck steigt

Die Kombination von verschiedenen Treibern, welche Veränderungen begünstigen, führt zu einer immer schneller drehenden und immer kraftvolleren Spirale der Veränderung.



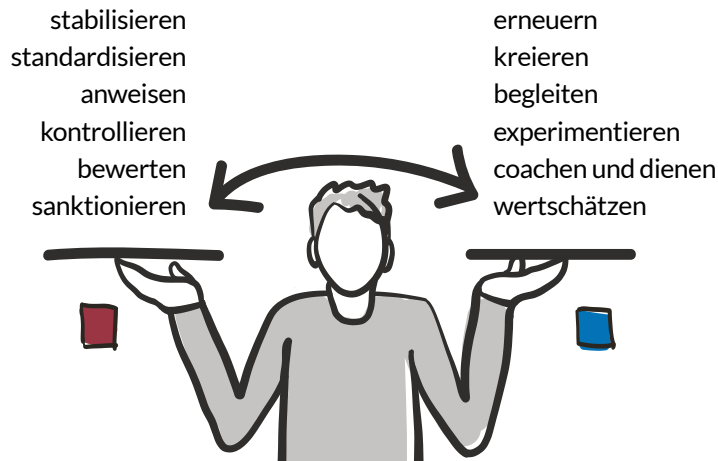
Die klassischen Führungsprinzipien der Stabilität (rote Führung) stossen immer mehr an ihre Grenzen. Es braucht neue Konzepte für Führung in Veränderung (blaue Führung). Jedoch nicht nur...

«Unternehmen, die das Organisationsprinzip der Ambidextrie verwirklichen, haben heute die Nase vorn.»

Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer
Kienbaum International

Ambidextrie: Es braucht Veränderung und Stabilität

Nur neue blaue Führung allein genügt auch nicht. Veränderung braucht Stabilität als Gegenpol. Ambidextrie bedeutet: das eine tun, das andere nicht lassen.



Konstante Erneuerung auf der Basis von Ambidextrie: eine stabile Basis schaffen, in deren Rahmen die Veränderungen realisiert werden können, welche ihrerseits einen neuen stabilen Boden für die nächste Veränderung ermöglichen.

Das eine tun, das andere nicht lassen

Die grosse Herausforderung besteht darin, gleichzeitig Stabilität und Veränderung zu praktizieren – genannt Ambidextrie. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen und setzt sich aus den Wörtern ambo (beide) und dexter (rechte Hand) zusammen. Ambidextrie bedeutet so viel wie «beidhändig». Sie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, gleichzeitig alte und neue Geschäftsmodelle zu betreiben, gleichzeitig Routine zu entwickeln und sich laufend zu erneuern, gleichzeitig Sicherheit zu schaffen und zu neuen Ufern aufzubrechen.

Farbwechsel auf Blau

Es bieten sich folgende Möglichkeiten:

- **Blaue Experimente:** Einzelne Themen werden blau angegangen. Einzelne Entwicklungsteams arbeiten auf Zeit im blauen Modus.
- **Blaue Inseln:** Es werden kreative Räume und Zonen geschaffen, welche von Teams situativ genutzt werden können.
- **Blaue Einheiten:** Einzelne interne oder ausgelagerte Einheiten arbeiten blau zusammen, z.B. R&D-Einheiten oder sehr kundennahe Einheiten.
- **Blaue Organisation:** Die ganze Organisation arbeitet im blauen Modus.

Herausforderung Farbwechsel auf Blau

Stabilität nimmt ab, Veränderung nimmt zu. Der Farbwechsel der Organisation auf Blau wird damit zu einer Herausforderung für die meisten Firmen. Der Farbwechsel auf Blau lässt sich etappenweise realisieren.

Mögliche Formen des Farbwechsels auf Blau

Blaue Experimente:



Themen und Teams auf Zeit

Blaue Inseln:



Fixe Kreativräume

Blaue Einheiten:



Eigenständige Einheiten

Blaue Organisation:



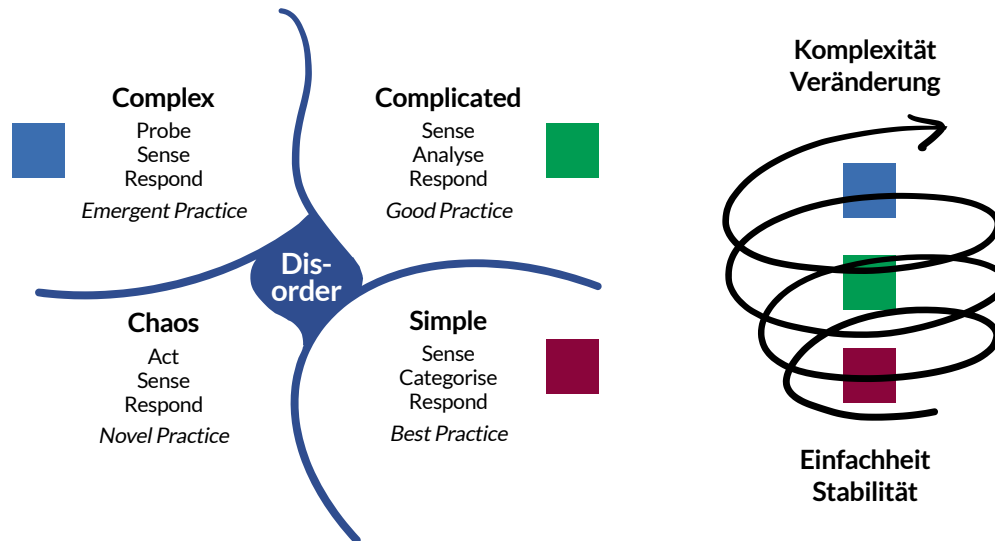
Ganze Organisation

«Das Cynefin-Modell hilft Führungspersonen, die Vielfalt der Situationen, in denen sie Entscheidungen fällen müssen, zu sortieren.»

Harvard Business Review

Neue Situationen fordern neue Formen der Zusammenarbeit

Das Cynefin-Modell unterscheidet vier Stufen von Problemstellungen: einfache Probleme, komplizierte Probleme, komplexe Probleme und chaotische Probleme.



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.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.



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).

Die Führungsebenen

Es werden drei Führungsebenen unterschieden.

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

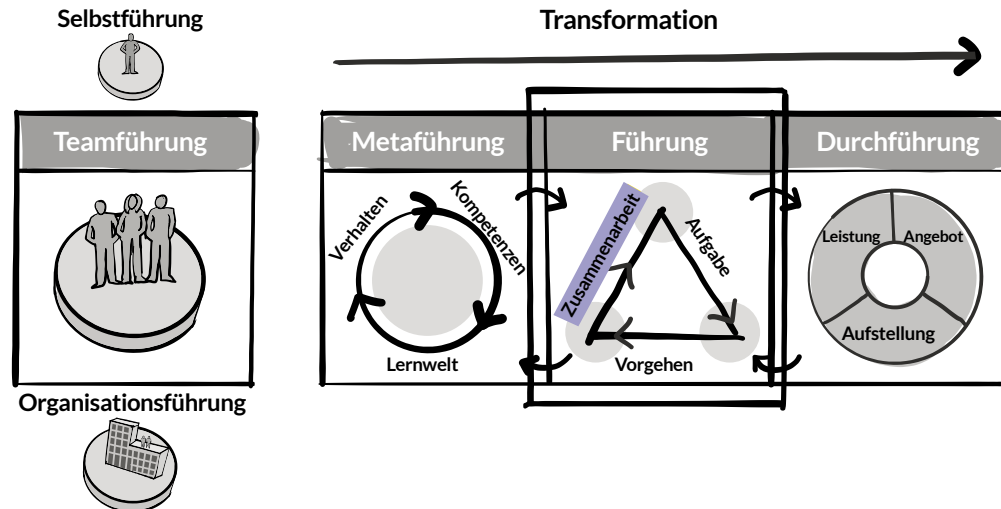
Das vorliegende Buch «Zusammenarbeit führen» fokussiert auf die Führungsebene «Teamführung» und adressiert auf dieser Ebene vor allem die Steuerungsebene «Führung».

Orientierung in der Führungslandschaft

Das Thema «Zusammenarbeit führen» ist eine Vertiefung der Aspekte der Teamführung auf der Ebene der Führung und dort wiederum fokussiert auf den Bereich Zusammenarbeit.

Orientierung im Führungssystem

Das vorliegende Buch «Zusammenarbeit führen» fokussiert im Führungsmodell die Führungsebene «Teamführung» und die Steuerungsebene «Führung».



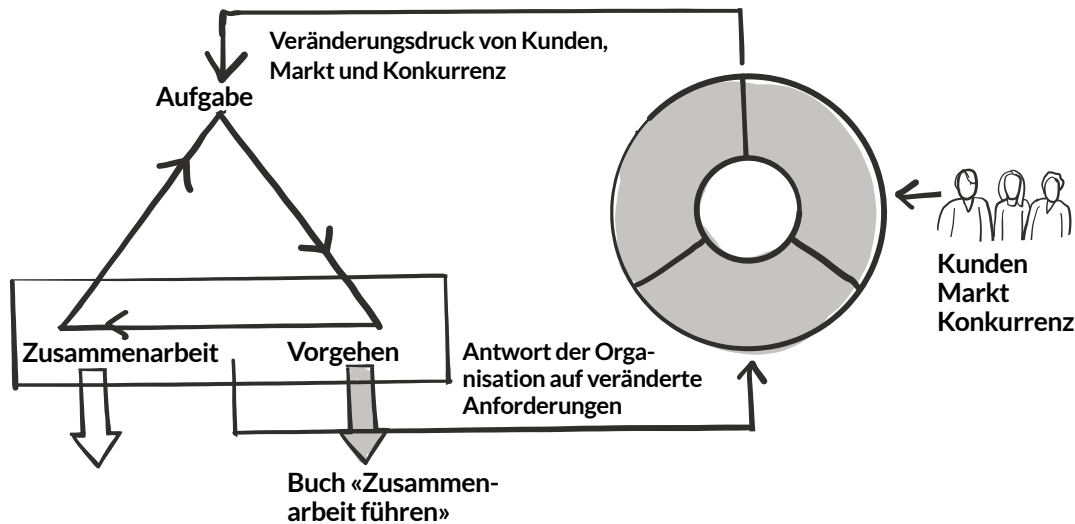
Innerhalb der Steuerungsebene «Führung» wird der Bereich der Zusammenarbeit besonders beleuchtet.

« Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage von Führung sein muss, dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch und zur Zusammenarbeit.»

Wolfgang Habel, Ex-Vorstandsvorsitzender von Audi

Zusammenarbeit als Antwort auf schnelle Veränderungen

Die grossen und schnellen Veränderungen aus Umfeld und Umwelt erzeugen einen hohen Veränderungsdruck. Um diesem Veränderungsdruck zu begegnen und die neuen Aufgaben zu bewältigen, muss die Organisation ihre Führungseffektivität und Führungseffizienz erhöhen.



Das vorliegende Buch «Zusammenarbeit führen» fokussiert auf den Bereich Zusammenarbeit.

Die drei Elemente der Führung

Alle Führungsmodelle sind nach dem Lern- und Entwicklungsprozess in drei Phasen aufgebaut:

- **Wollen:** Aufgabe, Ziel
- **Können:** Vorgehen, Planung
- **Handeln:** Arbeit, Umsetzung

Auf den Führungsbereich «Führung» übertragen, ergibt dies folgende Führungsdisziplinen:

- **Aufgabenführung:**
Welche Aufgaben sind zu erledigen?
- **Vorgehensführung:**
Welche Prozesse, Methoden und Tools werden eingesetzt?
- **Zusammenarbeitsführung:**
Wie wird eine optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten erreicht?



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.



What?

Why? How? What?

Übersicht Toolbox Zusammenarbeit

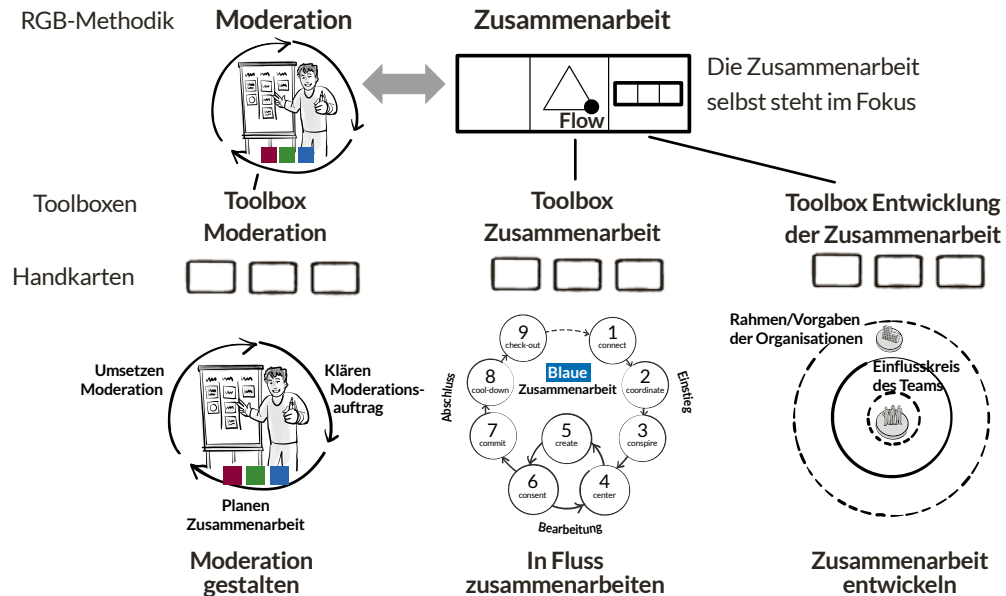
Entlang des 9C Collaboration Circle werden bewährte Methoden und Tools der Moderation vorgestellt.

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 zur Meisterköchin oder zum Meisterkoch.

Tools für effektive Zusammenarbeit: Übersicht

Es stehen drei Toolboxes für effektive Zusammenarbeit zur Verfügung: eine Toolbox «Moderation», eine Toolbox «Zusammenarbeit» und eine Toolbox «Entwicklung der Zusammenarbeit».



Übersicht Toolbox effektive Zusammenarbeit

Die Toolbox effektive Zusammenarbeit umfasst folgende Themen und Handkarten:

Phase	Handkarten
RGB-Methodik (S. 40-76)	Rote, grüne und blaue Zusammenarbeit Einleitung, RGB Problemlösung, RGB Zusammenarbeit, RGB Reflexion, RGB Moderation
Toolbox Moderation (S. 78-96)	Moderation gestalten Moderationsauftrag, Auftragsklärung, Collab Design Canvas, Rollen im Meeting, Moderationsvereinbarung, Sitzungsboard, Interaktionsregeln, Abschluss
Toolbox Zusammenarbeit (S. 98-126)	9C Collaboration Cycle <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg: connect, coordinate, conspire • Bearbeitung: center, create, consent • Abschluss: commit, cool-down, check-out

Phase	Handkarten
Toolbox Entwicklung der Zusammenarbeit (S. 128-140)	Zusammenarbeit entwickeln Diagnose Zusammenarbeit, Bereitschaft für Selbstorganisation, Team Canvas, Teamlogbuch, Meetingarchitektur, Delegation Poker, Teamboard



Lasse dich
inspirieren und
entwickle
dein eigenes
Lieblings-
menü.



Teil 2

Einleitung, RGB-Methodik

Rahmenmodell der Zusammenarbeit

Das Rahmenmodell der Zusammenarbeit beschreibt den Zusammenhang der drei Führungsbereiche Durchführung, Führung und Metaführung der Zusammenarbeit.

Modell Zusammenarbeit

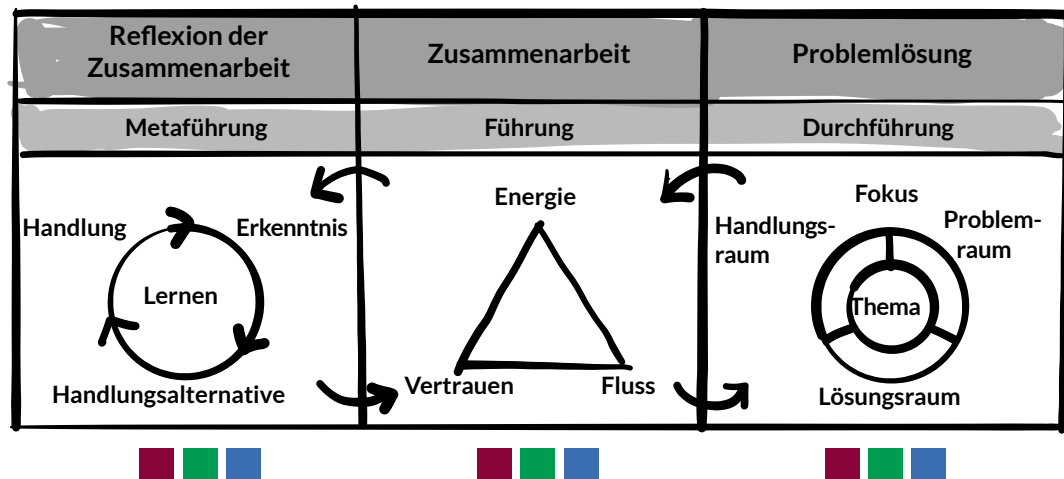
Das Rahmenmodell Zusammenarbeit ist analog den anderen Führungsmodellen aufgebaut und unterscheidet die drei Führungsbereiche:

- **Durchführung (Problemlösung):** die Situation, in welcher ein Thema gemeinsam bearbeitet wird
- **Führung (Zusammenarbeit):** die eigentliche Zusammenarbeit, in welcher die Bearbeitung des Themas geführt wird
- **Metaführung (Reflexion der Zusammenarbeit):** die Reflexion der Führung der Zusammenarbeit

Alle drei Führungsbereiche können in den Farben **Rot**, **Grün** und **Blau** geführt werden. Eine über alle Bereiche farbkonsistente Führung ermöglicht eine effektive und effiziente Zusammenarbeit.

Rahmenmodell der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit findet in den drei Führungsbereichen Durchführung (Problemlösung), Führung der Zusammenarbeit (kurz: Zusammenarbeit) und Metaführung (Reflexion der Zusammenarbeit) statt.



Jeder der drei Führungsbereiche kann rot, grün oder blau geführt werden. Für eine effektive Zusammenarbeit müssen die Farben über die drei Führungsbereiche hinweg einander entsprechen.

«Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.»

Henry Ford

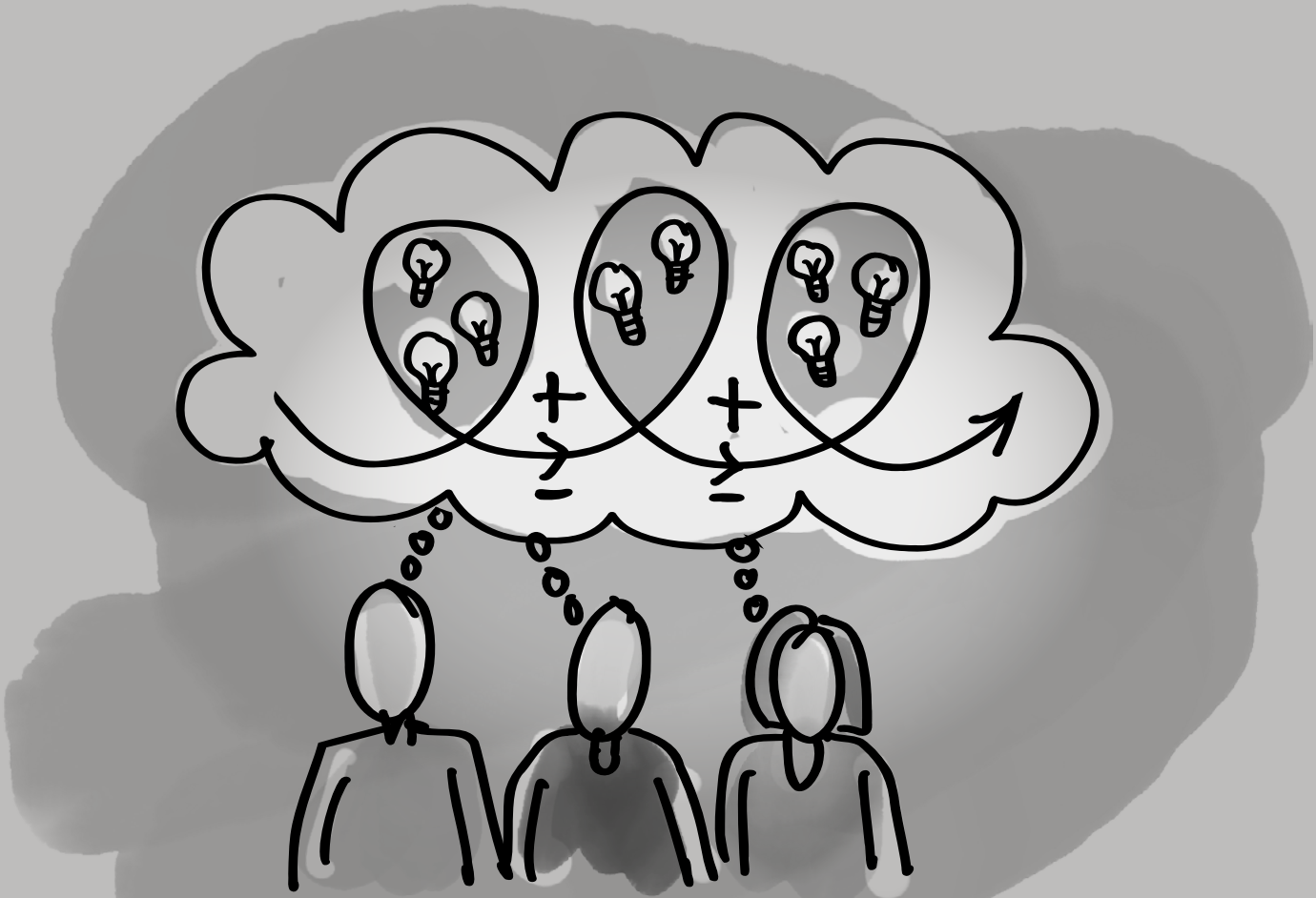
Rahmenmodell der Zusammenarbeit: Beschreibung

Die Zusammenarbeit kann über die fünf Gestaltungselemente Fokus (Durchführung), Energie/Fluss/Vertrauen (Führung) und Lernen (Metaführung) bewusst gestaltet werden.

Führungsbereich	Beschreibung
Problemlösung (Durchführung)	Es werden die drei Räume Problemraum , Lösungsraum und Handlungsraum unterschieden. Im Fokus wird festgelegt, in welchem Raum das zu bearbeitende Thema angesiedelt ist.
Zusammenarbeit (Führung)	Im Bereich Zusammenarbeit wird die Bearbeitung des gewählten Themas in folgenden drei Dimensionen gesteuert: <ul style="list-style-type: none">• Energie (Führungsdimension Aufgabe)• Fluss (Führungsdimension Vorgehen)• Vertrauen (Führungsdimension Beziehung)
Reflexion der Zusammenarbeit (Metaführung)	Im Bereich Reflexion der Zusammenarbeit wird entlang des Reflexionsprozesses Erkenntnis , Handlungsalternative , Handlung die Zusammenarbeit kritisch reflektiert und laufend optimiert. Hier findet Lernen statt.

Die Zusammenarbeit kann in den drei Farben **Rot**, **Grün** und **Blau** erfolgen. Die Farbe leitet sich aus der Komplexität der Aufgabe und dem entsprechenden Bedarf an Zusammenarbeit ab.

Mit zwei Jahren
lernen wir
sprechen – und
doch haben wir
nie ausgelernt,
Dinge so
zu sagen, dass
das Gegenüber
sie versteht.



Teil 3

Toolbox

Zusammenarbeit

Übersicht Moderationsprozess

Die Moderation führt die Gruppe in der Problemlösung – von der Anfrage der Moderation bis zum Abschluss der Moderation.

Moderationsprozess

Der Moderationsprozess hat zum Ziel, die Arbeitsbeziehung und die gegenseitigen Erwartungen zwischen Moderation, Auftraggeber und Gruppe zu regeln (Schritte 1-4) – z.B.

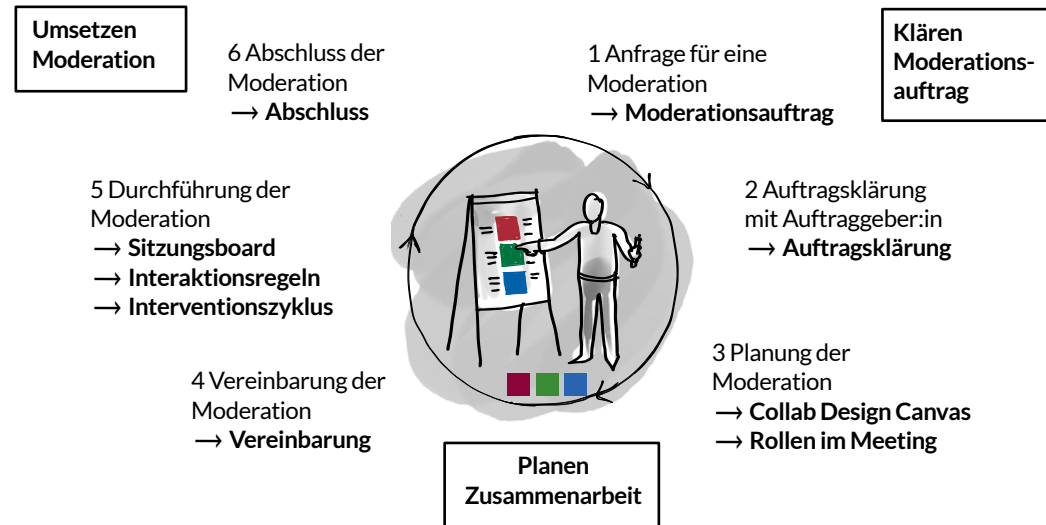
- Ziele der Moderation
- Rolle der Moderation, Rolle der Gruppenmitglieder und des formellen Gruppenleiters
- wie Entscheidungen gefällt werden
- welche Interaktionsregeln vereinbart werden und wie die Moderation intervenieren kann
- Fragen der Vertraulichkeit
- wann die Arbeit beendet ist

Auf dieser Basis wird die Moderation durchgeführt und das Ergebnis evaluiert (Schritte 5-6).

Quelle:
Doyle, Michael (1982):
How to Make Meetings Work.
Berkley Books, New York.

Moderationsprozess in 3x2 Schritten

Der Moderationsprozess regelt die Arbeitsbeziehung und die gegenseitigen Erwartungen zwischen der Moderation und der Gruppe. Eine gute Vorbereitung ermöglicht eine erfolgreiche Durchführung der Moderation.



Der Moderationsprozess ist sowohl für interne wie auch externe Moderatoren gültig. Die Moderationstools müssen an die jeweilige Situation angepasst werden.

«Denken Sie daran, dass das, worauf wir unsere Beobachtung richten, Realität wird.»

Beschreibung Moderationsprozess

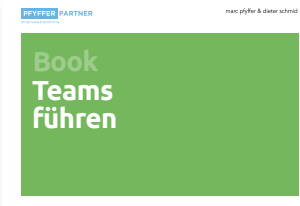
Der Moderationsprozess aus Klären – Planen – Umsetzen gliedert sich in 6 Schritte. Die einzelnen Schritte werden mit Moderationstools unterstützt.

Nr.	Aufgabe	Beschreibung	Tools
1	Anfrage	Ausgangslage der Moderation klären: Kunden identifizieren, Moderationsauftrag einordnen, Organisation klären	→ Moderationsauftrag
2	Auftragsklärung	Auftrag und Erwartungen mit Auftraggeber:in besprechen	→ Auftragsklärung
3	Planung	Planung der Moderation	→ Collab Design Canvas (mit 9C Collaboration Circle) → Rollen im Meeting
4	Vereinbarung	Vereinbarung der Planung der Moderation mit der Gruppe	→ Planungsmeeting
5	Durchführung Moderation	Durchführung der Moderation gemäss Vereinbarung mit der Gruppe	→ Sitzungsboard → Interaktionsregeln → Interventionszyklus
6	Abschluss	Evaluation der Durchführung der Moderation	→ Checkliste Abschluss → Evaluation der Moderation

Die Moderation
lebt von einem gut
gefüllten
Methodenkoffer.

Moderation
ist die Chance,
kreativen Ideen
freien Lauf
zu lassen!

Bücher-Serie «Führung und Zusammenarbeit neu denken»



Erhältlich im Shop auf pfyfferpartner.ch



Mehrfach nominiert und ausgezeichnet für «Best Business Transformation»