

Standortbestimmung im Team: Wie Führungskräfte einen High Performing Team - Entwicklungsprozess starten («Boxenstopp»).



Managertool #23

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

| | |
|-------------------|---|
| Kontext | <p>Standortbestimmung im Team: Wie smarte Führungskräfte einen High Performing Team-Entwicklungsprozess starten (Boxenstopp).</p> <p>Dank Standard-Routinen, Business Prozessen, regelmässigen Meetings und dem Einsatz von Führungsinstrumenten ist der Organisationsalltag auf Effizienz getrimmt. In diesem Effizienzmodus arbeiten Führungskräfte möglichst viele Themen ab und treffen Entscheidungen. Dabei besteht angesichts der täglichen Hektik und Arbeitsbelastung die Gefahr, dass man vor lauter Bäumen, den Wald etwas aus den Augen verliert. Hier setzt das Tool „Standortbestimmung im Team“ an. Wie bei einem Boxenstopp in einem Autorennen, geht das Team kurz miteinander in Klausur, erstellt eine kurze ergebnisoffene Analyse über die eigene Situation und definiert wo nötig korrigierende Massnahmen und Aktionspläne.</p> |
| Konkrete Schritte | <p>Der Ablauf umfasst folgende drei Schritte. Der erste erfolgt auf individueller Basis als Vorbereitung für eine die gemeinsame Besprechung (mit Vorteil mit etwas Zeit z. Bsp. in der jährlichen Klausur):</p> |

Schritt 1: Vorbereitung (vor der Klausur/Workshop)

Alle Beteiligten eines Management Teams schätzen die Situation des Teams individuell ein. Die Teilnehmenden erhalten zum Beispiel folgenden Vorbereitungsauftrag und bereiten sich entsprechend vor:

«Bezüglich allgemeiner Situation unseres Teams wie z. Bsp. Performance, Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit, Know-how Level und Sharing, Kommunikation, IT-Ausrüstung, Daten-Management, Führungsprozesse, Feedback-Kultur, Einsatz von Führungsinstrumenten, Sitzungsgefässe, Agenda Setting, Qualität der Zusammenarbeit auch über Hierarchien, etc. :

- Was funktioniert m.E. gut?
- Was funktioniert m. E suboptimal? Was sind meine konkreten „Pain Points“?
- Welche Themen möchte ich zusammen besprechen, damit wir als Team einen guten Schritt weiterkommen?

Wichtig: das Ziel der Einschätzung ist es, sich auf den gemeinsamen Prozess einzustimmen. Es geht dabei nicht um eine wissenschaftlich fundierte Einschätzung, sondern um eine intuitive erste Beurteilung.

Schritt 2: Durchführung des Boxenstopps

Damit der Boxenstopp möglichst effizient erfolgt, empfehle ich folgendes strukturiertes Vorgehen. Die Dauer der einzelnen Schritte ist abhängig von Anzahl Teilnehmenden. Die angegebenen Zeiten basieren auf einer Gruppe von 7 Personen:

A. Erstellung der Ausgangslage (30-40‘)

Alle Teilnehmenden legen eine nach der anderen ihre Sicht entlang den 3 Fragestellungen aus der Vorbereitung dar. Dazu verwenden sie beschriebene Post it-Notes, die sie auf eine vorbereitete Pin Wand (online: Nutzung einer Miro-Datei) kleben und verbal kurz erklären, was sie damit meinen. Es findet keine Diskussion oder Reaktion statt, kurz Verständnisfragen sind möglich, damit alle verstehen, was gemeint ist.

B. Clustering und Priorisierung der Themen (inklusive Arbeitsplanung) (30‘)

Im zweiten Schritt werden die Themen geclustert und anschliessend

priorisiert. Und zwar gemäss dem Kriterium, welche Themen man anschliessend gemeinsam vertiefen und bearbeiten will. Die Priorisierung erfolgt typischerweise dadurch, dass alle Teilnehmenden maximal 3 Punkte vergeben. Das entstehende Meinungsbild ist die Basis für den Entscheid der Reihenfolge der Bearbeitung (und Zeitzuteilung), der entweder gemeinsam oder durch den Vorgesetzten getroffen wird. Typischerweise könnte ein Prio-Thema die ineffiziente Teamsitzung sein (mit den Aspekten Dauer, Frequenz, Agenda Setting, Ablauf, Moderation).

C. Bearbeitung der Prio-Themen

Im dritten Schritt werden die Prio-Themen gemeinsam bearbeitet. Gibt es eine grosse Anzahl von Teilnehmende, so können gewisse Themen auch in Untergruppen bearbeitet werden (es ist effizienter wenn man parallel verschiedene Themen bearbeitet). Als Output aus den Bearbeitungsrounden sollte ein Entscheid oder ein Konzeptentwurf vorliegen, inklusive eines konkreten Aktionsplanes mit Zuständigkeiten und Terminen für die Umsetzung. Im obigen Fall der Überprüfung der Teamsitzung liegen zum Schluss Entscheide vor und die Nennung der zuständigen Person, die die Punkte umsetzen muss.

D. Follow up Prozedur & Abschluss (15')

Im vierten Schritt definiert das Team, wie sie den Aktionsplan überprüft (welcher Rhythmus? Wer ist verantwortlich?). Zum Beispiel anlässlich der regelmässigen Teamsitzung oder einer zweimal jährlich stattfindenden Klausur.

Zum Abschluss findet eine positiv gepolte Abschlussrunde statt: alle Teilnehmenden nennen z. Bsp. ein Highlight oder ein für sie wichtiges Moment/Entscheid aus dem Workshop. Wieder einer nach der anderen. Die anderen hören einfach zu. Die Leiterin des Boxenstopps schliesst den Anlass formell ab.

Schritt 3: Follow up durchführen

Die Erfahrung zeigt: Umsetzung geschieht, wenn regelmässig gemeinsam anhand eines schriftlich festgehaltenen Aktionsplanes der Fortschritt der vereinbarten Massnahmen überprüft wird. Wichtig: jemand muss formell die Aufgabe haben, den Follow up zu organisieren und durch das Meeting zu leiten. Der Aktionsplan wird dann immer wieder auf den neuesten Stand gebracht.

Erfolgsfaktoren

Folgende Punkte stellen die erfolgreiche Umsetzung sicher:

- 1. Facilitation:** es braucht eine Person (Facilitator), die durch den Ablauf der Schritte führt, die Zeit managt und die Beteiligten an die Grundregeln erinnert. Es ist nicht wichtig, wer diese Rolle übernimmt, aber es muss klar sein, wer es macht.
- 2. Disziplin Ablauf:** je strikter sich das Management Team sich an den Ablauf hält, desto effizienter ist die Zeitverwendung. Oft verfallen Gruppen in einen Diskussionsmodus, in dem Gruppenmitglieder wieder auf Voten von anderen Gruppenmitgliedern reagieren. Deshalb ist es wichtig, dass zuerst eine Priorisierung der Themen vorgenommen wird und die Bearbeitung / Austausch der Argumente auf dieses Thema fokussieren.

3. Voraussetzung: keine Konflikte: Es dürfen keine latenten oder offenen Konflikte im Management Team vorhanden sein, weil sonst die Offenheit zur Transparenz und gegenseitige Unterstützung nicht vorhanden ist.

Nächste Schritte Einfach ausprobieren 😊

Kostenlose Downloads Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.



Caspar Fröhlich arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von www.froehlich-coaching.ch

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright © 2024, Fröhlich Executive Coaching