DOWNLOAD ZUM BUCH

Übungen und Vorlagen

zu „Architektur der Zusammenarbeit. Das Praxisbuch für Teamleiter, Projektleiter und Führungskräfte“

Rainer Stahl

ISBN 978-3-6967-2164-0 · www.equconsult.de/architektur

So nutzt du dieses Paket

Zu jedem Kapitel des Buchs findest du hier die passenden Übungen. Jede Übung hat zwei Varianten: **Allein** – zur Selbstreflexion, auch wenn du (noch) kein eigenes Team führst – und **Mit deinem Team** – für die gemeinsame Arbeit in Teamsitzungen oder Workshops. Zu vielen Übungen gehört eine Vorlage, die du direkt ausfüllen kannst.

Drucke die Seiten aus, die du gerade brauchst, und nimm dir für die Teamvarianten genug Zeit. Die Zeitangaben sind Richtwerte.

Nutzungsrechte

© 2026 Rainer Stahl, equconsult. Du darfst dieses Paket und die Vorlagen für den eigenen Gebrauch und für die Arbeit mit deinem Team ausdrucken und kopieren. Jede weitere Verbreitung, Veröffentlichung oder Nutzung in kommerziellen Schulungen bedarf der schriftlichen Zustimmung des Autors.

Übungen und Vorlagen zu Einführung und Kapitel 1

Jede Übung hat zwei Varianten: allein – wenn du dich auf eine Führungsrolle vorbereitest oder erst für dich klären willst – und mit deinem Team. Statt einer eigenen Situation kannst du jede Übung auch am Fallbeispiel Seltenbach durchspielen. Die Vorlagen darfst du für den eigenen Gebrauch kopieren.

Übung 0.1 Mein Ausgangspunkt

Ziel: Festhalten, wo du stehst und was du mit diesem Buch erreichen willst – damit du am Ende vergleichen kannst.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Beantworte die fünf Fragen der Vorlage schriftlich.
2. Lege das Blatt an den Anfang deiner Notizen. Nach dem letzten Kapitel schaust du wieder darauf.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Bitte zwei Teammitglieder, die Fragen 4 und 5 aus ihrer Sicht für dich zu beantworten: Was sollst du beibehalten, was ändern?
2. Bedanke dich für die Antworten, ohne sie zu kommentieren, und vergleiche sie mit deinen eigenen.

Ergebnis: Ein Steckbrief deines Ausgangspunkts, der dich durch das Buch begleitet.

Meine Rolle Wen führe ich – oder will ich führen?	
Meine Erfahrung Was kann ich als Führungskraft schon gut?	
Mein Anlass Warum lese ich dieses Buch jetzt?	
Meine Schwerpunkte Welche Kapitel interessieren mich am meisten?	
Mein Ziel Was soll nach diesem Buch anders sein?	

Übung 1.1 Die Top 5 einer guten Führungskraft

Ziel: Ein Bild davon entwickeln, welche Fähigkeiten und Eigenschaften gute Führung ausmachen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Notiere die fünf wichtigsten Fähigkeiten und Eigenschaften einer guten Führungskraft.
2. Vergleiche deine Liste mit den Kompetenzbereichen in Abschnitt 1.1: Welcher Bereich fehlt bei dir?
3. Markiere, welche deiner fünf Punkte du heute schon gut erfüllst.

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten, Methode 1-2-4-alle

1. **Allein (1 Minute):** Jeder notiert seine Top 5 einer guten Führungskraft.
2. **Zu zweit (2 Minuten):** Vergleicht eure Listen und einigt euch auf fünf.
3. **Zu viert (4 Minuten):** Führt die Listen zu einer gemeinsamen Top 5 zusammen.
4. **Alle:** Daraus entsteht die Liste des Teams. Frag offen: Wo erfülle ich sie schon – und wo nicht?

Ergebnis: Eine Top-5-Liste – und, mit Team, ein erstes offenes Gespräch über deine Rolle. Die Methode stammt aus den „Liberating Structures“.

Übung 1.2 Mein Rollenwechsel

Ziel: Den eigenen Rollenwechsel bewusst reflektieren und eine Formulierung finden, mit der du ihn ansprichst.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Beantworte die vier Fragen für deinen eigenen Rollenwechsel. Ohne aktuelle Führungsrolle: für die Rolle, die du anstrebst, oder für Daniel im Fallbeispiel.
2. Formuliere zum Schluss einen ersten Satz, mit dem du den Wechsel in deinem Team ansprichst.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Beantworte die Fragen zuerst allein.
2. Stell deinem Team im nächsten Wochenbriefing vor, was bleibt und was sich ändert.
3. Frag nach: Was ist euch wichtig, damit die Zusammenarbeit gut weitergeht?

Ergebnis: Deine Antwort auf die vier Fragen – und ein erster Satz für dein Team.

Was bleibt? Stärken und Beziehungen, die du mitnimmst	
Was ändert sich? Beziehungen und Gewohnheiten, die sich verändern	
Was gibst du ab? Aufgaben, die du loslassen musst, um führen zu können	
Wie sprichst du es an? Wie du den Rollenwechsel im Team benennst	

Übung 1.3 Meine Erwartungslandkarte

Ziel: Die Erwartungen aller Anspruchsgruppen sichtbar machen und Widersprüche erkennen.

Allein · ca. 25 Minuten

1. Trage alle Anspruchsgruppen ein: du selbst, Team, Vorgesetzter, andere Abteilungen, Kunden.
2. Notiere ihre Erwartungen an dich und markiere Widersprüche.
3. Wähle den größten Widerspruch und überlege, mit wem du ihn klärst.

Mit deinem Team · ca. 40 Minuten

1. Fülle die Landkarte zunächst allein aus.
2. Frag zwei bis drei Teammitglieder, was sie von dir erwarten, und ergänze ihre Antworten.
3. Kläre den größten Widerspruch mit deinem Vorgesetzten – mit Fakten und einem Vorschlag.

Ergebnis: Eine Erwartungslandkarte mit markierten Widersprüchen und einem Plan für den größten davon.

Anspruchsgruppe	Erwartung an mich	Widerspruch zu …

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 2

Übung 2.1 Lagebild in 15 Minuten

Ziel: Eine Ausgangslage systematisch erfassen und Fakten, Annahmen und Lücken trennen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Wähle eine aktuelle, unübersichtliche Situation aus deinem Alltag – oder die Situation „13:50 Uhr“ aus diesem Kapitel.
2. Fülle die vier Felder der Vorlage aus. Schreibe zu jedem Fakt die Quelle dazu.
3. Markiere die wichtigste Informationslücke und notiere, wer sie schließen kann.

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten

1. Stell die Situation in zwei Sätzen vor.
2. Jeder notiert für sich Fakten, Annahmen und Lücken; dann führt ihr die Ergebnisse zusammen.
3. Sprecht über jeden Punkt, den einer als Fakt und ein anderer als Annahme eingeordnet hat.

Ergebnis: Ein Lagebild als Grundlage für Priorisierung und Entscheidung.

Was wissen wir sicher? Belegte Fakten – und ihre Quelle	
Was nehmen wir an? Annahmen und Meinungen	
Was fehlt uns? Fehlende Informationen – und wer sie hat	
Wie geht es weiter? Wenn wir nichts tun – und wenn wir handeln	

Übung 2.2 Meine Aufgaben in der Eisenhower-Matrix

Ziel: Die eigenen Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen und Konsequenzen ableiten.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Notiere zehn Aufgaben aus deiner aktuellen Arbeitswoche.
2. Ordne jede Aufgabe einem Quadranten zu.
3. Frag dich: Welche A-Aufgabe hätte eine B-Aufgabe sein können? Was delegierst du, was lässt du weg? Terminiere mindestens eine B-Aufgabe fest.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Sammelt die Aufgaben, die das Team in der nächsten Woche erledigen muss.
2. Ordnet sie gemeinsam in die Matrix ein.
3. Landen mehrere Aufgaben in A, entscheidet mit dem paarweisen Vergleich über die Reihenfolge.

Ergebnis: Eine Matrix mit mindestens einer fest terminierten B-Aufgabe.

wichtig	**B – wichtig, nicht dringend** Planen und fest terminieren	**A – wichtig und dringend** Sofort selbst erledigen
nicht wichtig	**D – weder noch** Weglassen	**C – dringend, nicht wichtig** Delegieren oder bündeln
	nicht dringend	**dringend**

Vorlage: Paarweiser Vergleich

Kriterium: …… Vergleiche jede Option in der Zeile mit der Option in der Spalte: wichtiger = 2, gleich wichtig = 1, weniger wichtig = 0 Punkte. In das gespiegelte Feld trägst du die Gegenwertung ein (2 ↔ 0, 1 ↔ 1). Die Zeilensumme ergibt die Punkte. Kontrolle: Bei fünf Optionen gibt es zehn Vergleiche, also 20 Punkte insgesamt.

Option	A	B	C	D	E	Punkte	Rang
A ……	—						
B ……		—					
C ……			—				
D ……				—			
E ……					—		

Übung 2.3 Eine Entscheidung mit FORDEC

Ziel: Eine begründete, überprüfbare Entscheidung treffen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Wähle eine Entscheidung, die bei dir ansteht.
2. Arbeite die sechs Schritte der Vorlage nacheinander ab – mindestens zwei, besser drei Optionen.
3. Leg fest, wann und woran du prüfst, ob die Entscheidung trägt.

Mit deinem Team · ca. 40 Minuten

1. Stellt die Entscheidung vor und sammelt zuerst nur Fakten – noch keine Meinungen.
2. Sammelt Optionen, bewertet Risiken und Nutzen, entscheidet.
3. Haltet fest, wer was bis wann macht und wann ihr prüft. Sagt dabei laut, in welchem Schritt ihr gerade seid.

Ergebnis: Eine begründete Entscheidung – nachvollziehbar, auch wenn sie sich später als nicht optimal erweist.

F – Facts Was wissen wir sicher?	
O – Options Mindestens zwei, besser drei	
R – Risks & Benefits Was spricht dafür, was dagegen?	
D – Decision Wir entscheiden: …	
E – Execution Wer macht was bis wann?	
C – Check Wann und woran prüfen wir?	

Übung 2.4 Unser STOP-Signal

Ziel: Ein Signal vereinbaren, mit dem jeder eine Diskussion oder Handlung kurz anhalten darf.

Allein · ca. 10 Minuten

1. Lege für dich ein persönliches STOP-Signal fest – etwa einen Satz, den du dir in kritischen Momenten sagst.
2. Notiere drei Situationen, in denen du es künftig einsetzt.

Mit deinem Team · ca. 15 Minuten

1. Sammelt Vorschläge für ein Wort oder eine Geste.
2. Einigt euch auf ein Signal und legt fest, wann es eingesetzt wird.
3. Klärt, was passiert, wenn jemand STOP sagt – und dass sich niemand dafür rechtfertigen muss.

Ergebnis: Ein vereinbartes Signal mit Auslösern und Spielregeln.

Unser Signal Wort oder Geste	
Auslöser Wann wir STOP einsetzen	
Spielregeln Was danach passiert; Schutz durch die Führungskraft	

Vorlage: Tagesplan nach ALPEN

Aufgabe oder Termin	Dauer	Priorität	Delegieren an / erledigt

Verplant: …… Stunden von …… Stunden – Ziel: rund 60 Prozent. Nachkontrolle am Abend: Was wandert auf morgen?

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 3

Übung 3.1 Stille Post

Ziel: Erleben, wie viel Information bei der mündlichen Weitergabe verloren geht.

Allein · ca. 10 Minuten

1. Denk an eine Information, die du kürzlich weitergegeben hast und die verändert ankam.
2. Rekonstruiere die Kette: Wer hat sie wem gesagt? Wo ging was verloren – Zahlen, Termine, Begründung?
3. Notiere, an welcher Stelle eine Rückbestätigung geholfen hätte.

Mit deinem Team · ca. 10 Minuten

1. Drei Freiwillige gehen kurz hinaus. Der Erste hört eine Meldung mit Zahlen, Terminen und Begründung, etwa: „Der Liefertermin verschiebt sich um zwei Wochen, weil der Lieferant die Steuerungsmodule erst in KW 46 liefert."
2. Er gibt sie an den Nächsten weiter, dieser an den Dritten; der Letzte berichtet allen.
3. Sprecht darüber: Was ging verloren, und was hätte geholfen?

Ergebnis: Die Erfahrung, warum die Paraphrase unverzichtbar ist.

Übung 3.2 Die vier Ohren

Ziel: Die vier Ebenen einer Nachricht bewusst wahrnehmen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Nimm drei Sätze aus deinem Alltag, die bei dir „falsch“ angekommen sind.
2. Schreib zu jedem Satz die vier Botschaften auf: Sachinhalt, Beziehung, Selbstkundgabe, Appell.
3. Frag dich: Mit welchem Ohr hast du gehört – und was hätte der Sender vielleicht gemeint?

Mit deinem Team · ca. 10 Minuten

1. Vier Freiwillige stehen je für ein Ohr.
2. Einer sagt einen Satz aus dem Arbeitsalltag, etwa „Hast du das Protokoll schon verschickt?“.
3. Jedes Ohr antwortet spontan in der Ich-Form. Sprecht darüber, welches Ohr bei wem am lautesten ist.

Ergebnis: Bewusstsein für das eigene „Lieblingsohr“.

Ebene	Satz: .....
Sachinhalt	
Beziehung	
Selbstkundgabe	
Appell	

Übung 3.3 Aktives Zuhören

Ziel: Aktives Zuhören üben und Rückmeldung dazu bekommen.

Allein · eine Woche, je Gespräch 2 Minuten Auswertung

1. Nimm dir für eine Woche vor, in jedem wichtigen Gespräch mindestens einmal zu paraphrasieren.
2. Hake nach jedem Gespräch im Beobachtungsbogen ab, was dir gelungen ist.
3. Zieh am Ende der Woche Bilanz: Was fällt dir leicht, was schwer?

Mit deinem Team · ca. 15 Minuten, zu dritt

1. Rollen: Sprecher, Zuhörer, Beobachter.
2. Der Sprecher erzählt drei Minuten zu „Mein schwierigster Gesprächspartner“; der Zuhörer hört aktiv zu.
3. Der Beobachter gibt Rückmeldung anhand des Bogens. Dann Rollen tauschen.

Ergebnis: Konkrete Rückmeldung zum eigenen Zuhörverhalten.

Beobachtungspunkt	Gespräch 1	Gespräch 2	Gespräch 3
Paraphrasieren – mit eigenen Worten wiederholen			
W-Fragen stellen			
offene, zugewandte Körperhaltung			
Nicken, freundliches „Mhm“			
Pausen aushalten			

Übung 3.4 Werkstatt Ich-Botschaften

Ziel: Echte Du-Botschaften in Ich-Botschaften umformulieren.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Notiere zwei Sätze aus deinem Alltag, die als Vorwurf ankommen könnten.
2. Formuliere sie um: Beobachtung – Gefühl – Bedürfnis – Bitte.
3. Prüfe: Ist es eine echte Ich-Botschaft oder eine verkleidete Du-Botschaft?

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten

1. Jeder bringt einen Satz mit, der im Team schon einmal für Ärger gesorgt hat.
2. Formuliert ihn gemeinsam in eine Ich-Botschaft um.
3. Sammelt die gelungenen Formulierungen als Spickzettel für alle.

Ergebnis: Alltagstaugliche Ich-Botschaften.

Statt (Du-Botschaft)	Besser (Ich-Botschaft mit Bitte)

Übung 3.5 SAG ES und WWW

Ziel: Einen Konflikt strukturiert ansprechen und Alltagsfeedback mit WWW formulieren.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Formuliere einen echten Konflikt aus deinem Alltag nach SAG ES.
2. Formuliere je ein positives und ein kritisches Feedback nach WWW.
3. Lies beides laut vor: Klingt es nach dir? Passe die Worte an, bis es passt.

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten, zu zweit

1. Jeder bereitet einen echten Konflikt nach SAG ES vor.
2. Übt das Gespräch; der Partner reagiert realistisch und meldet zurück, wie es ankam.
3. Gebt euch zum Schluss gegenseitig ein Feedback nach WWW.

Ergebnis: Ein vorbereiteter Gesprächseinstieg und zwei Feedbacks nach WWW.

S – Sichtweise „Mir ist aufgefallen, dass …“	
A – Auswirkung „Für mich heißt das …“	
G – Gefühle „Ich fühle mich …“	
E – Erfragen „Wie siehst du das?“	
S – Schlussfolgerung „Ich wünsche mir …“	

Vorlage: Feedback mit WWW

Wahrnehmung „Ich habe beobachtet, dass …“	
Wirkung „Das hat bei mir bewirkt, dass …“	
Wunsch „Ich wünsche mir, dass …“	

Übung 3.6 Feedback geben, nehmen – und einfordern

Ziel: Feedback geben, annehmen und als Führungskraft aktiv einfordern.

Allein · eine Woche

1. Bitte zwei Menschen aus deinem Arbeitsumfeld um Feedback: „Was soll ich beibehalten, was soll ich ändern?“
2. Höre zu, frag nach Beispielen und bedanke dich – ohne dich zu rechtfertigen.
3. Notiere am Abend, was du daraus machst, und melde es den beiden zurück.

Mit deinem Team · ca. 45 Minuten, zu dritt

1. Rollen: Feedbackgeber, Feedbacknehmer, Beobachter. Der Geber bereitet ein Feedback mit SAG ES vor (3 Minuten).
2. Gespräch führen (7 Minuten), der Beobachter notiert.
3. Auswerten anhand des Bogens (5 Minuten), dann Rollen tauschen.

Ergebnis: Erfahrung in allen Rollen – vor allem darin, zuerst zu danken.

Beobachtungsbogen	ja	teilweise / nein
Wurden alle Schritte von SAG ES genutzt?		
Wurde Verhalten beschrieben statt die Person bewertet?		
Bekam der Nehmer Raum für seine Sicht?		
Hat der Nehmer gedankt, statt sich zu rechtfertigen?		
Gab es eine konkrete Vereinbarung?		

Übung 3.7 Readback

Ziel: Erleben, wie oft die erste Wiedergabe eines Auftrags nicht ganz stimmt.

Allein · eine Woche

1. Bitte bei jedem wichtigen Auftrag, den du gibst, um eine Wiedergabe in eigenen Worten.
2. Strichliste: Wie oft war die erste Wiedergabe ganz richtig, wie oft nicht?

Mit deinem Team · ca. 10 Minuten, zu zweit

1. A gibt einen typischen Auftrag, etwa „Bitte schick bis Donnerstag die überarbeitete Kostenschätzung an den Kunden, aber ohne die Positionen 4 und 7“.
2. B wiederholt in eigenen Worten, A bestätigt oder korrigiert. Dann wechseln.

Ergebnis: Die Gewissheit, dass Closed Loop Zeit spart statt kostet.

Strichliste	richtig	nicht ganz richtig
Woche vom		

Übung 3.8 Speak-up üben

Ziel: Bedenken in fünf Schritten klar und respektvoll ansprechen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Wähle eine Situation: Dein Vorgesetzter sagt einen Termin zu, den das Team nicht halten kann – oder ein erfahrener Kollege überspringt einen Prüfschritt.
2. Formuliere dein Speak-up in fünf Schritten.
3. Sprich es einmal laut, am besten vor dem Spiegel. Wo wirst du leiser?

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten, zu zweit

1. Jeder formuliert ein Speak-up.
2. Einer spricht an, der andere reagiert realistisch – auch mal abwehrend. Dann tauschen.
3. Sprecht darüber: Welcher Schritt war am schwierigsten? Was hat geholfen, dranzubleiben?

Ergebnis: Ein eingeübtes Speak-up – und die Erfahrung, wie sich Abwehr anfühlt.

1 Ansprechen	
2 Beobachtung	
3 Bedenken	
4 Vorschlag	
5 Zustimmung	

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 4

Übung 4.1 Was motiviert dich – und dein Team?

Ziel: Die eigenen Motivatoren benennen und mit den Modellen aus Kapitel 4 vergleichen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Notiere drei Dinge, die dich bei der Arbeit wirklich antreiben, und drei, die dich ärgern.
2. Ordne sie zu: Motivator oder Hygienefaktor? Autonomie, Kompetenz oder Zugehörigkeit?
3. Was davon kannst du für dich selbst beeinflussen?

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten

1. Jeder schreibt anonym bis zu drei Begriffe auf Karten: Was treibt mich bei der Arbeit an?
2. Sortiert die Karten gemeinsam nach Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit.
3. Sprecht darüber, was davon im Team schon gut gelingt – und was fehlt.

Ergebnis: Ein Bild der Motivatoren – meist werden Team, Sinn und Anerkennung häufiger genannt als Geld.

Autonomie	Kompetenz	Zugehörigkeit

Übung 4.2 Das verborgene Profil

Ziel: Das Hidden-Profile-Phänomen selbst erleben.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Lies nur die gemeinsamen Informationen und entscheide dich für einen Lieferanten.
2. Lies dann alle vier Karten und entscheide erneut.
3. Frag dich: Welche Information hätte in einer echten Sitzung vermutlich gefehlt – und warum?

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten, zu viert

1. Kopiert die Seite und schneidet die vier Karten aus. Jeder erhält die gemeinsamen Informationen und eine Karte – ohne die anderen Karten zu zeigen.
2. Entscheidet in zehn Minuten gemeinsam, welchen Lieferanten ihr für die Steuerungsschränke wählt.
3. Legt danach alle Karten offen: Welcher Lieferant ist mit allen Fakten der beste? Was hätte geholfen, dass alles auf den Tisch kommt?

Ergebnis: Die Erfahrung, dass das vollständige Bild in der Gruppe existiert – und dass die Struktur des Gesprächs entscheidet, ob es zusammengesetzt wird.

Für alle	Gemeinsame Informationen
Lieferant A	10 Prozent günstiger als B; Lieferzeit vier Wochen; der Ansprechpartner ist im Team bekannt und beliebt.
Lieferant B	mittleres Preisniveau; Lieferzeit sechs Wochen.
Lieferant C	teuerster Anbieter; Lieferzeit fünf Wochen.

Karte	Nur für eine Person
Karte 1	A hatte im letzten Jahr dreimal Lieferverzug. B hat die Zertifizierung, die Pharmakunden für die Dokumentation verlangen.
Karte 2	Bei A fehlt die Pharma-Dokumentation – das kostet rund zwei Tage Nacharbeit pro Maschine. B bietet Service vor Ort innerhalb von 24 Stunden.
Karte 3	A wird gerade von einem Wettbewerber übernommen; die Preise sollen ab dem nächsten Quartal steigen. C liefert gute Qualität, hat aber nur tagsüber Support.
Karte 4	B liefert Kabelpläne digital, passend zur Einführung der Tablets. A liefert Kabelpläne nur auf Papier.

> **Auflösung**
>
> Mit allen Fakten ist Lieferant B die beste Wahl. Mit nur den gemeinsamen Informationen wählen die meisten Gruppen Lieferant A.

Übung 4.3 Werkstatt Team-Charta

Ziel: Die Grundzüge einer Team-Charta entwerfen.

Allein · ca. 30 Minuten

1. Fülle die Felder für dein Team so aus, wie es heute tatsächlich arbeitet.
2. Markiere die Felder, in denen es keine klare Regel gibt.
3. Wähle das Feld, das du mit deinem Team als Erstes klären willst.

Mit deinem Team · ca. 60 Minuten

1. Erarbeitet die Felder gemeinsam; beginnt mit Kommunikationsnormen und Konfliktlösung.
2. Formuliert jede Regel so konkret, dass man ihre Einhaltung beobachten kann.
3. Hängt die Charta sichtbar auf und prüft sie nach drei Monaten.

Ergebnis: Eine Team-Charta, die ihr gemeinsam weiterentwickelt.

Mission und Ziele	
Rollen und Verantwortlichkeiten	
Arbeitsprozesse	
Kommunikationsnormen Kanäle, Erreichbarkeit, Besprechungen	
Regeln und Konfliktlösung	
Budget, Ressourcen, Vollmachten	
Leistungsbewertung	

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 5

Übung 5.1 Teamuhr-Diagnose

Ziel: Die Phase eines Teams bestimmen und passende Maßnahmen ableiten.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Bestimme, in welcher Phase dein Team steht, und notiere, woran du das erkennst.
2. Leite ab, was das Team jetzt von dir braucht und was es zurück ins Storming werfen könnte.
3. Plane zwei Maßnahmen für die nächsten vier Wochen.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Erkläre kurz die fünf Phasen.
2. Jeder markiert für sich, wo er das Team sieht; dann vergleicht ihr.
3. Sprecht über die Unterschiede und vereinbart zwei Maßnahmen.

Ergebnis: Eine Diagnose mit zwei konkreten Maßnahmen. Oft stehen Teile eines Teams in unterschiedlichen Phasen – das ist ein wichtiges Ergebnis, kein Fehler.

Phase und Begründung	
Was das Team jetzt braucht	
Rückfallrisiken	
Maßnahme 1	
Maßnahme 2	

Übung 5.2 Gemeinsam klatschen

Ziel: Social Loafing in zwei Minuten erleben.

Allein · ca. 5 Minuten

1. Denk an eine Situation, in der du dich in einer Gruppe weniger angestrengt hast als allein.
2. Notiere, was die Ursache war: Sichtbarkeit, Verantwortung, Sinn?

Mit deinem Team · ca. 2 Minuten

1. Alle klatschen zuerst einzeln so laut wie möglich, dann alle gemeinsam.
2. Frag: Ist die Lautstärke im selben Maß gewachsen? Warum nicht?

Ergebnis: Ein Aha-Erlebnis als Einstieg in die Teameffekte.

Übung 5.3 Netz zeichnen

Ziel: Kommunikationsmuster sichtbar machen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Beobachte eine Besprechung, an der du nicht aktiv teilnimmst.
2. Zeichne jeden Gesprächsbeitrag als Linie zwischen Sprecher und Angesprochenem.
3. Werte aus: Wo laufen die Linien zusammen? Wer war kaum verbunden?

Mit deinem Team · ca. 15 Minuten

1. Bitte einen Kollegen, in eurer nächsten Besprechung das Netz zu zeichnen.
2. Schaut es euch am Ende gemeinsam an: Läuft alles über eine Person oder entsteht ein Netzwerk?

Ergebnis: Ein Bild der tatsächlichen Kommunikation in einer Gruppe.

Übung 5.4 Killerphrasen kontern

Ziel: Killerphrasen erkennen und sachlich kontern.

Allein · ca. 10 Minuten

1. Notiere fünf Killerphrasen, die du in deinem Alltag hörst – oder selbst benutzt.
2. Formuliere zu jeder einen sachlichen Konter, am besten als Frage.

Mit deinem Team · ca. 15 Minuten

1. Sammelt Killerphrasen aus eurem Alltag.
2. Formuliert gemeinsam Konter.
3. Vereinbart, dass eine Killerphrase in Besprechungen künftig mit einem Augenzwinkern benannt werden darf – das nimmt ihr die Schärfe.

Ergebnis: Eine Sammlung von Kontern für den eigenen Alltag.

Killerphrase	Mein Konter

Übung 5.5 Widerstand verstehen

Ziel: Widerstand entschlüsseln und ein Gespräch führen, das Druck herausnimmt.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Denk an jemanden, der eine Veränderung in deinem Bereich ablehnt.
2. Beantworte die vier Fragen der Vorlage.
3. Formuliere die Frage, mit der du das Gespräch beginnst – etwa: „Was müsste erfüllt sein, damit es für dich funktioniert?“

Mit deinem Team · ca. 40 Minuten, zu dritt

1. Einer schildert einen echten Widerstand, die anderen stellen Fragen.
2. Spielt das Gespräch durch: Führungskraft, Mitarbeiter, Beobachter.
3. Der Beobachter achtet darauf, ob die Sorge erkannt wurde und ob es eine gemeinsame Vereinbarung gab. Dann Rollen tauschen.

Ergebnis: Die Erfahrung, dass Zuhören vor Argumentieren den Widerstand verändert.

Signal Welche Form von Widerstand zeigt sich?	
Botschaft Welche Sorge oder Erfahrung steckt dahinter?	
Bedingung Was müsste erfüllt sein, damit er zustimmen kann?	
Mein Einstieg Wie öffne ich das Gespräch?	

Übung 5.6 Laterale Führung

Ziel: Einfluss ohne Weisungsbefugnis planen.

Allein · ca. 10 Minuten

1. Denk an einen Kollegen oder Partner, bei dem du gerade nicht weiterkommst.
2. Notiere zu jedem der drei Mechanismen einen konkreten nächsten Schritt.

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten

1. Sammelt Schnittstellen, an denen euer Team ohne Weisungsbefugnis etwas erreichen muss.
2. Wählt eine aus und plant gemeinsam Verständigung, Macht und Vertrauen.

Ergebnis: Drei konkrete Schritte für eine festgefahrene Zusammenarbeit.

Verständigung Was sind seine Interessen und Zwänge?	
Macht Welche informellen Machtquellen habe ich?	
Vertrauen Welche Vorleistung kann ich erbringen?	

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 6

Übung 6.1 Meine Konfliktlandkarte

Ziel: Einen Konflikt von der Meta-Ebene betrachten.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Zeichne die Beteiligten als Kreise – die Größe zeigt den Einfluss. Zeichne dich selbst mit ein.
2. Trage Beziehungen als Linien ein: eng, lose, Allianz, Machtgefälle. Markiere Konflikte mit einem Blitz.
3. Nimm Abstand: Wo sind Allianzen? Wo verläuft die Macht? Wer fehlt? Was würde ein neutraler Beobachter sehen?

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Nur für Konflikte zwischen dem Team und anderen Bereichen geeignet – nicht für Konflikte innerhalb des Teams.
2. Zeichnet die Landkarte gemeinsam und sprecht darüber, was jeder sieht.

Ergebnis: Eine Landkarte, die dir zeigt, wo du ansetzen kannst.

Beteiligte und ihr Einfluss	
Beziehungen und Allianzen	
Konfliktlinien	
Was ich von oben sehe	
Wer fehlt auf der Karte?	

Übung 6.2 Ein Konfliktgespräch führen

Ziel: Ein Konflikt- oder Klärungsgespräch strukturiert vorbereiten und führen.

Allein · ca. 30 Minuten Vorbereitung

1. Wähle einen echten Konflikt, an dem du beteiligt bist oder den du moderieren sollst.
2. Bereite das Gespräch mit der Vorlage vor – vor allem deinen ersten Satz.
3. Führe das Gespräch und werte es danach mit dem Beobachtungsbogen selbst aus.

Mit deinem Team · ca. 60 Minuten, zu viert

1. Ein Konflikt aus dem Alltag oder dem Fallbeispiel: zwei Konfliktparteien, eine Führungskraft, ein Beobachter.
2. Die Führungskraft führt das Klärungsgespräch in fünf Phasen (20 Minuten).
3. Der Beobachter gibt Rückmeldung anhand des Bogens; danach Rollen tauschen.

Ergebnis: Die Erfahrung, neutral zu bleiben, Emotionen auszuhalten und zu einer überprüfbaren Vereinbarung zu kommen.

Vorbereitung Meine Gefühle, Bedürfnisse, Ziele – und die des anderen; Ort und Zeit	
Einstieg Anlass und Ziel, mein erster Satz	
Klärung SAG ES: Sichtweise, Auswirkung, Gefühle, Erfragen, Schlussfolgerung	
Lösungen Wünsche, mögliche Lösungen, Vereinbarung	
Abschluss Was halten wir fest? Wann prüfen wir?	

Beobachtungsbogen	ja	teilweise / nein
Hatten beide Seiten gleich viel Raum?		
Wurden Sichtweisen und Interessen getrennt?		
Ging es um das Problem statt um Personen?		
Gab es eine konkrete, überprüfbare Vereinbarung?		

Übung 6.3 Kollegiale Fallberatung

Ziel: Mit Kollegen nach festem Ablauf einen echten Konflikt beraten.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Allein ist die Methode nicht möglich – aber du kannst deinen Fall vorbereiten.
2. Schreibe deinen Fall in zehn Sätzen auf und formuliere deine Schlüsselfrage: „Wie kann ich …?“
3. Suche dir drei bis vier Kollegen – etwa andere Führungskräfte – für eine Fallberatungsrunde.

Mit deinem Team · ca. 40 Minuten, mit vier bis fünf Kollegen

1. **Fall schildern (10 Minuten) und Verständnisfragen (5 Minuten):** Der Fallgeber schildert, die Berater fragen nur nach.
2. **Hypothesen (10 Minuten):** Die Berater sammeln Deutungen; der Fallgeber hört nur zu und notiert.
3. **Lösungsideen (10 Minuten):** Die Berater sammeln Vorschläge, ohne sie zu diskutieren.
4. **Stellungnahme (5 Minuten):** Der Fallgeber sagt, was ihn angesprochen hat und was er zuerst ausprobiert.

Ergebnis: Neue Perspektiven und ein erster Schritt. Ein Moderator achtet auf Zeit und Phasen; Vertraulichkeit wird vorab vereinbart.

Rolle	Aufgabe	Achtet auf
Fallgeber	schildert den Fall, hört zu, nimmt Stellung	sich nicht zu verteidigen
Moderator	führt durch die Phasen, achtet auf die Zeit	die strenge Trennung der Phasen
Berater	fragen, deuten, schlagen vor	nicht zu diskutieren oder zu übertrumpfen

Vorlage: Debriefing in fünf Leitfragen

1 Was war der Plan?	
2 Was ist passiert?	
3 Wo gab es Abweichungen – und warum?	
4 Was hat die Abweichung ermöglicht? Nicht wer – sondern was	
5 Was ändern wir strukturell? Mit Verantwortlichem und Termin	

Vorlage: PMI-Methode für innere Konflikte

Plus	Minus	Interesting

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 7

Übung 7.1 Delegation Poker

Ziel: Klären, wie viel Entscheidung bei welcher Frage beim Team liegt – und sehen, wie unterschiedlich das eingeschätzt wird.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Lies jede Situation und wähle die Stufe von 1 bis 7, die du für richtig hältst.
2. Notiere daneben, welche Stufe dein Team vermutlich erwartet.
3. Wo beide Spalten auseinanderliegen, hast du ein Thema für das nächste Teamgespräch.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten, ab drei Personen

1. Jeder schreibt die Zahlen 1 bis 7 auf kleine Karten – oder zeigt sie mit den Fingern.
2. Du liest eine Situation aus eurem Alltag vor; jeder wählt verdeckt eine Stufe.
3. Alle decken gleichzeitig auf. Wer die höchste und wer die niedrigste Stufe gewählt hat, begründet seine Wahl.
4. Ihr einigt euch auf eine Stufe und haltet sie fest. Dann die nächste Situation.

Ergebnis: Eine geklärte Delegationsstufe je Situation – und ein Bewusstsein dafür, wie oft Erwartungen unausgesprochen auseinanderliegen.

	Situation	meine Stufe	Stufe des Teams	vereinbart
1	**Urlaubsplanung:** Wer nimmt im Sommer wann Urlaub?			
2	**Lieferant:** Welcher Lieferant wird für neue Werkzeuge ausgewählt?			
3	**Reihenfolge:** In welcher Reihenfolge werden die Aufträge abgearbeitet?			
4	**Neues Verfahren:** Wird ein neues Prüfverfahren eingeführt – und wie?			
5	eigene Situation: ……			
6	eigene Situation: ……			

> **Die sieben Stufen**
>
> 1 Anordnen · 2 Überzeugen · 3 Befragen · 4 Einigen · 5 Beraten · 6 Erkundigen · 7 Delegieren

Übung 7.2 RACI für dein Team

Ziel: Zuständigkeiten sichtbar machen und Lücken finden.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Trage fünf wiederkehrende Aufgaben in die Zeilen ein, die Beteiligten in die Spalten.
2. Vergib für jede Zelle R, A, C oder I – oder lass sie leer.
3. Prüfe: Hat jede Zeile genau ein A? Gibt es Zeilen mit vielen R und keinem A? Hat jemand auffällig viele A?

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Füllt die Matrix gemeinsam aus – jeder zunächst für sich, dann vergleicht ihr.
2. Sprecht über jede Zelle, in der ihr unterschiedliche Buchstaben eingetragen habt.
3. Hängt die vereinbarte Matrix sichtbar auf und prüft sie nach vier Wochen.

Ergebnis: Eine RACI-Matrix und mindestens eine Zuständigkeit, die ihr klärt.

Aufgabe					

Übung 7.3 Ziele SMART formulieren

Ziel: Ein echtes Ziel so formulieren, dass alle dasselbe darunter verstehen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Wähle ein Thema, das sich in deinem Bereich in den nächsten Monaten verbessern soll.
2. Formuliere das Ziel und prüfe es an den fünf Kriterien.
3. Frag dich kritisch: Ist es ein Ergebnis oder eine Tätigkeit? Woran genau erkenne ich den Erfolg?

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Stellt das Thema vor und formuliert das Ziel gemeinsam.
2. Jeder prüft das Ziel an einem Kriterium und meldet zurück, was fehlt.
3. Optional: Formuliert das Ziel als Objective mit zwei bis drei Key Results.

Ergebnis: Ein SMART formuliertes Ziel.

Ziel (erste Fassung)	
S – Spezifisch Was genau?	
M – Messbar Woran erkennen wir es?	
A – Attraktiv Warum lohnt es sich?	
R – Realistisch Mit welchen Mitteln?	
T – Terminiert Bis wann?	
Ziel (überarbeitet)	

Übung 7.4 Eine Teamsitzung moderieren

Ziel: Eine Besprechung mit klarem Ziel moderieren, mit Störungen umgehen und Ergebnisse sichern.

Allein · ca. 20 Minuten Vorbereitung, 10 Minuten Auswertung

1. Bereite deine nächste echte Besprechung mit der Agenda-Vorlage vor: Ziel, Themen, Zeiten, Ergebnis.
2. Leite die Besprechung und halte jedes Ergebnis mit „Wer macht was bis wann?“ fest.
3. Werte danach mit dem Beobachtungsbogen selbst aus: Was hat funktioniert, was änderst du beim nächsten Mal?

Mit deinem Team · wie allein, plus 10 Minuten Rückmeldung

1. Bitte einen Kollegen, die Besprechung mit dem Beobachtungsbogen zu begleiten.
2. Hol dir direkt danach seine Rückmeldung – erst deine Einschätzung, dann seine.
3. Lass in den nächsten Wochen auch andere im Team moderieren und gib ihnen auf dieselbe Weise Rückmeldung.

Ergebnis: Erfahrung als Moderator in einer echten Besprechung und eine konkrete Rückmeldung.

Beobachtungsbogen	ja	teilweise / nein
Waren Ziel und Agenda zu Beginn klar?		
Wurde die Zeit eingehalten?		
Kamen alle zu Wort – auch die Stillen?		
Wurden Störungen früh und sachlich angesprochen?		
Wurden Prozess und Inhalt getrennt?		
Wurden Ergebnisse mit „Wer macht was bis wann?“ gesichert?		
Was hat besonders gut gewirkt?		

Vorlage: Agenda

Zeit	Thema und Ziel	Wer	Ergebnis

Übung 7.5 Systemisches Konsensieren

Ziel: Erleben, wie sich ein Ergebnis ändert, wenn nach Widerstand statt nach Zustimmung gefragt wird.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Wähle eine anstehende Entscheidung in deinem Team.
2. Sammle drei Optionen und ergänze die Passivlösung „Alles bleibt, wie es ist".
3. Trage deinen eigenen Widerstand von 0 bis 10 ein und überlege, wo du im Team Widerstand erwartest. So bist du für die Abfrage im Team vorbereitet.

Mit deinem Team · ca. 20 Minuten

1. Stellt die Optionen einschließlich der Passivlösung vor.
2. Stimmt zuerst per Mehrheit ab und notiert das Ergebnis.
3. Dann zeigt jeder für jede Option gleichzeitig mit den Fingern seinen Widerstand von 0 bis 10. Summiert die Werte.
4. Vergleicht: Gewinnt dieselbe Option? Wie zufrieden sind die, die bei der Mehrheitsabstimmung verloren hätten?

Ergebnis: Eine tragfähige Entscheidung – und die Erfahrung, dass die Option mit dem geringsten Widerstand oft besser trägt als die mit den meisten Stimmen.

Option	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Summe
Passivlösung: Alles bleibt, wie es ist							
Option A:							
Option B:							
Option C:							

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 8

Übung 8.1 Erfolgsfaktor Teamstruktur

Ziel: Formelle und informelle Strukturen in einem Team erkennen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Betrachte Abbildung 8.2 mit Team A und Team B, zunächst ohne die Erklärung daneben zu lesen: Worin unterscheiden sich die Teams, was bedeuten die Ziffern 1 bis 5?
2. Zeichne dein eigenes Team in derselben Art: Wer steht wem nahe, wer gehört zur Innen-, wer zur Außengruppe?
3. Notiere einen Schritt, mit dem du die Außengruppe stärker einbeziehst.

Mit deinem Team · nicht empfohlen

1. Die informelle Struktur des eigenen Teams gemeinsam zu zeichnen, kann Menschen bloßstellen. Mach diese Übung für dein Team nur allein.

Ergebnis: Ein Blick auf die informelle Struktur deines Teams und ein erster Schritt.

Übung 8.2 Kultur-Check

Ziel: Die gelebte Kultur erkennen – unterhalb der bekundeten Werte.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Beantworte die vier Fragen mit konkreten Beispielen aus deinem Alltag.
2. Vergleiche deine Antworten mit dem Leitbild oder den Führungsgrundsätzen deines Unternehmens.
3. Notiere, was davon du als Führungskraft beeinflussen kannst.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Jeder beantwortet die Fragen zunächst für sich.
2. Sprecht über die Antworten auf die erste und die vierte Frage: Wie gehen wir mit Fehlern um, und was passiert bei Widerspruch?
3. Vereinbart eine Sache, die ihr im Team anders machen wollt.

Ergebnis: Ein ehrliches Bild der gelebten Kultur und ein Ansatzpunkt.

Wie wird mit Fehlern umgegangen?	
Wer wird befördert – und wofür?	
Worüber wird nicht gesprochen?	
Was passiert, wenn jemand widerspricht?	
Was davon beeinflusse ich?	

Übung 8.3 Die Schnittstellenlandkarte

Ziel: Die Schnittstellen deines Bereichs sichtbar machen und die kritischste Übergabe verbessern.

Allein · ca. 25 Minuten

1. Zeichne dein Team in die Mitte eines Blatts und trage rundherum alle Bereiche ein, mit denen ihr zu tun habt.
2. Markiere mit Pfeilen, wer zuliefert und wen ihr beliefert, und die kritischste Übergabe rot.
3. Formuliere eine Vereinbarung, die du dem Partner an dieser Schnittstelle vorschlägst.

Mit deinem Team · ca. 45 Minuten

1. Zeichnet die Landkarte gemeinsam – jeder kennt andere Übergaben.
2. Markiert die kritischste Übergabe und sammelt Ideen.
3. Ladet den Partner dieser Schnittstelle zu einem Gespräch mit den vier Fragen an den internen Kunden ein.

Ergebnis: Eine Schnittstellenlandkarte und ein konkreter Vorschlag für die wichtigste Schnittstelle.

Schnittstelle	Was wird übergeben?	Wo hakt es?	Was vereinbaren wir?

Übung 8.4 Einen Verbesserungsplan entwickeln

Ziel: Für ein wiederkehrendes Problem die Ursache finden und einen Plan nach PDCA entwickeln.

Allein · ca. 45 Minuten

1. Beschreibe das Problem mit Zahlen und Fakten und formuliere es als Warum-Frage.
2. Sammle mögliche Ursachen im Ishikawa-Diagramm; prüfe die wahrscheinlichste mit 5 Why.
3. Plane Maßnahmen nach PDCA – mit einem kleinen Test zuerst.

Mit deinem Team · ca. 60 Minuten

1. Zeichnet das Ishikawa-Diagramm gemeinsam an einer Wand oder auf einem Whiteboard.
2. Wählt die wahrscheinlichste Ursache und fragt fünfmal „Warum?“ – bis ihr bei einer Struktur ankommt, nicht bei einer Person.
3. Legt fest, wer was bis wann testet, und woran ihr den Erfolg messt.

Ergebnis: Ein Verbesserungsplan, der bei einer strukturellen Ursache ansetzt.

Problem als Warum-Frage	
Wichtigste Ursachen (Ishikawa)	
5 Why Warum? – Warum? – Warum? – Warum? – Warum?	
Plan Ziel und Maßnahmen	
Do Wie testen wir im Kleinen?	
Check Woran messen wir den Erfolg?	
Act Wie machen wir es zum Standard?	

Übung 8.5 Fehler richtig einordnen

Ziel: Fehler den drei Fehlerarten zuordnen und die passende Reaktion ableiten.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Ordne die Beispiele einer Fehlerart zu und lege die passende Reaktion fest.
2. Ergänze einen Fehler aus deinem eigenen Alltag: Wie wurde damals reagiert – und wie wäre es richtig gewesen?

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten

1. Jeder ordnet die Beispiele zuerst allein zu.
2. Vergleicht und sprecht über die Fälle, die ihr unterschiedlich eingeordnet habt.
3. Sammelt zwei Fehler aus eurem Alltag und ordnet sie gemeinsam ein.

Ergebnis: Die Fähigkeit, Fehler zu unterscheiden, statt alle gleich zu behandeln.

Situation	Fehlerart	Richtige Reaktion
Ein Bauteil wird ohne die vorgeschriebene Drehmomentprüfung freigegeben. Der Drehmomentschlüssel war an diesem Tag nicht auffindbar.		
Ein Liefertermin platzt durch das Zusammenspiel von Lieferengpass, Krankheitsausfall und unklarer Übergabe an die Logistik.		
Ein Pilotversuch mit einer neuen Vorrichtung an einem Arbeitsplatz zeigt, dass die Taktzeit steigt statt sinkt.		
Eine bekannte Checkliste wird zum dritten Mal bewusst übersprungen.		
eigenes Beispiel: ……		

Übung 8.6 Gruppe gegen KI

Ziel: Erleben, was Menschen und was eine KI zu einer Frage beitragen – und warum die Reihenfolge zählt.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Wähle eine offene Frage aus deinem Alltag, etwa „Wie verkürzen wir die Rüstzeiten?“.
2. Sammle zehn Minuten lang eigene Ideen – ohne KI.
3. Stelle dieselbe Frage dann einem vom Unternehmen freigegebenen KI-Werkzeug und vergleiche.

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten

1. Sammelt zehn Minuten lang Ideen im Team – ohne KI.
2. Stellt dieselbe Frage einem freigegebenen KI-Werkzeug – ohne vertrauliche Daten.
3. Vergleicht: Welche Ideen hatte nur das Team, welche nur die KI, welche beide? Welche sind wirklich brauchbar?

Ergebnis: Eine Einschätzung, wobei KI hilft – und die Regel „erst selbst denken, dann die KI fragen“ als eigene Erfahrung.

nur wir	beide	nur die KI

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 9

Übung 9.1 Welcher Stil passt?

Ziel: Den Reifegrad eines Mitarbeiters für eine bestimmte Aufgabe einschätzen und den passenden Stil wählen.

Allein · ca. 15 Minuten

1. Bestimme für jede Situation den Reifegrad (R1 bis R4) und den passenden Stil (S1 bis S4).
2. Formuliere, was du konkret sagen oder tun würdest.
3. Ergänze eine Situation aus deinem eigenen Team.

Mit deinem Team · ca. 25 Minuten

1. Besprecht mit deinen Schichtführern oder Stellvertretern die Situationen und eure eigenen Fälle.
2. Diskutiert: Was passiert, wenn du Fall 4 dirigierst – oder Fall 1 delegierst?

Ergebnis: Sicherheit darin, den Stil an Person und Aufgabe anzupassen.

Situation	Reifegrad	Stil	Was sage oder tue ich?
1 Ein neuer Kollege aus der Logistik soll erstmals Prüfprotokolle für die Endabnahme ausfüllen. Er wirkt unsicher.			
2 Ein motivierter junger Monteur soll zum ersten Mal die Schichtübergabe moderieren.			
3 Ein erfahrener Kollege beherrscht die Aufgabe, ist aber seit der Umorganisation frustriert.			
4 Ein erfahrener Einrichter hat die Anlage schon mehrfach umgerüstet und freut sich auf die Aufgabe.			
5 eigene Situation: ……			

Übung 9.2 Mein Führungsstil

Ziel: Selbstbild und Fremdbild des eigenen Führungsstils vergleichen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Beantworte die vier Fragen für dich.
2. Notiere deinen nächsten Schritt.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Beantworte die Fragen zuerst allein.
2. Bitte zwei Teammitglieder oder deinen Vorgesetzten, dir Frage 3 und 4 aus ihrer Sicht zu beantworten.
3. Bedanke dich, statt dich zu rechtfertigen (Kapitel 3), und vergleiche mit deinem Selbstbild.

Ergebnis: Ein geschärftes Bild deines Führungsstils und ein konkreter Entwicklungsschritt.

Unter Druck Wie entscheide ich, wenn es schnell gehen muss – und wie, wenn Zeit ist?	
Situativ Bei wem führe ich eng, bei wem lasse ich los – und passt das zum Reifegrad?	
Fremdbild Was würde mein Team über meinen Führungsstil sagen?	
Blinder Fleck Welcher Führungsfehler liegt mir am nächsten?	
Mein nächster Schritt	

Übung 9.3 Ein schwieriges Gespräch führen

Ziel: Ein Kritik-, Leistungs- oder Rückkehrgespräch vorbereiten und mit einer konkreten Vereinbarung abschließen.

Allein · ca. 30 Minuten Vorbereitung

1. Wähle ein Gespräch, das du vor dir herschiebst.
2. Bereite es mit der Vorlage vor – besonders deinen ersten Satz und dein Ziel.
3. Führe das Gespräch innerhalb einer Woche und werte es danach mit dem Beobachtungsbogen selbst aus.

Mit deinem Team · ca. 60 Minuten, zu dritt

1. Wählt einen Fall – aus dem Alltag oder dem Fallbeispiel – und verteilt die Rollen: Führungskraft, Mitarbeiter, Beobachter.
2. Führt das Gespräch zehn Minuten lang; der Beobachter notiert, was wirkt.
3. Rückmeldung in der Reihenfolge Führungskraft, Mitarbeiter, Beobachter; dann Rollen tauschen.

Ergebnis: Eine Vorbereitung, die du für ein echtes Gespräch nutzen kannst.

Anlass Was ist konkret passiert – Verhalten und Wirkung?	
Mein Ziel Was soll am Ende vereinbart sein?	
Selbstreflexion Was hat die Situation mit mir zu tun?	
Perspektivenwechsel Wie könnte der Mitarbeiter die Situation erleben?	
Einstieg Mein erster Satz	
Vereinbarung und Folgetermin	

Beobachtungsbogen	ja	teilweise / nein
Wurde der Anlass direkt benannt?		
Wurden Verhalten und Wirkung beschrieben statt bewertet?		
Bekam der Mitarbeiter Raum für seine Sicht?		
Gab es eine konkrete Vereinbarung mit Folgetermin?		

Übung 9.4 Stressoren und Ressourcen

Ziel: Die Belastung im Team einschätzen und Ansatzpunkte finden.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Notiere die drei stärksten Stressoren in deinem Team und die Ressourcen, die es stärken.
2. Wähle einen Stressor, den du verringern, und eine Ressource, die du stärken willst – mit einer konkreten Maßnahme.
3. Prüfe auch dich selbst: Was ist dein stärkster Stressor, was deine wichtigste Ressource?

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Jeder notiert anonym seine drei stärksten Stressoren.
2. Sortiert sie danach, was ihr selbst ändern könnt und was nicht.
3. Vereinbart eine Maßnahme für die nächsten vier Wochen.

Ergebnis: Konkrete Maßnahmen für ein widerstandsfähigeres Team.

Stressoren	Ressourcen	Maßnahme

Übung 9.5 Threat and Error Management

Ziel: Bedrohungen, typische Fehler und unerwünschte Zustände erkennen und Gegenmaßnahmen festlegen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Denk an eine kritische Phase, etwa einen Anlauf, eine Umstellung oder eine Urlaubszeit.
2. Trage Bedrohungen, typische Fehler und mögliche unerwünschte Zustände ein.
3. Lege für jede Zeile eine Gegenmaßnahme fest.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Füllt die Tabelle gemeinsam für eine anstehende kritische Phase aus.
2. Wählt eine Gegenmaßnahme, die ihr als Routine verankert – etwa ein Briefing vor dem Anlauf.

Ergebnis: Ein Plan für eine kritische Phase.

Stufe	Beispiel	Gegenmaßnahme
Bedrohungen		
Fehler		
Unerwünschter Zustand		

Übung 9.6 Eine Veränderung begleiten

Ziel: Eine anstehende Veränderung mit den fünf Aufgaben planen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Wähle eine Veränderung, die dein Team betrifft.
2. Plane für jede der fünf Aufgaben, was du konkret tust.
3. Überlege mit Blick auf die Veränderungskurve (Kapitel 5), wo die einzelnen Mitarbeiter gerade stehen.

Mit deinem Team · ca. 45 Minuten

1. Stell die Veränderung vor – auch das, was noch offen ist.
2. Sammelt gemeinsam Fragen, Sorgen und Ideen.
3. Vereinbart, wer an welcher Stelle mitwirkt.

Ergebnis: Ein Begleitplan für eine echte Veränderung.

Verstehen Was ändert sich – und warum?	
Informieren Was sage ich wann – auch über das, was offen ist?	
Beteiligen Wen beziehe ich wie ein?	
Begleiten Mit wem führe ich Einzelgespräche?	
Verankern Welche Erfolge mache ich sichtbar, welche Routine festige ich?	

Übungen und Vorlagen zu Kapitel 10

Übung 10.1 Eine Situation diagnostizieren

Ziel: Eine komplexe Führungssituation mit der CDP-Pyramide von unten nach oben analysieren.

Allein · ca. 30 Minuten

1. Wähle eine Situation aus deinem Alltag, die dich seit Längerem beschäftigt.
2. Arbeite die vier Ebenen von unten nach oben ab.
3. Prüfe: Setzt dein Hebel an der Ursache an – oder nur am Symptom?

Mit deinem Team · ca. 45 Minuten

1. Wählt gemeinsam eine Situation, die das Team betrifft.
2. Jeder ordnet zuerst für sich ein, dann führt ihr die Ergebnisse auf jeder Ebene zusammen.
3. Einigt euch auf einen Hebel und auf den Wirkungswert, an dem ihr den Erfolg erkennt.

Ergebnis: Eine begründete Diagnose als Grundlage für den Maßnahmenplan (Übung 10.2).

4 Wirkungswert Woran merkt ihr in vier Wochen, dass es wirkt?	
3 Wirkungshebel Welcher Hebel setzt an der Ursache an – CRM, FORDEC, STOP, Briefing, Debriefing?	
2 Ursachen Welche Human Factors wirken – Biases, Stress, Hierarchie, Unsicherheit?	
1 Symptome Welcher Verlust zeigt sich – Information, Wissen, Entscheidung oder Lernen?	

Übung 10.2 Vom Befund zum Maßnahmenplan

Ziel: Aus der Diagnose einen begründeten Maßnahmenplan entwickeln.

Allein · ca. 40 Minuten

1. Sammle mindestens drei Optionen – auch „nichts tun“.
2. Bewerte sie mit FORDEC und entscheide dich.
3. Halte die Maßnahmen im Plan fest – auf allen drei Lösungsebenen, jede mit einem Verantwortlichen, einem Termin und einem Erfolgskriterium.

Mit deinem Team · ca. 60 Minuten

1. Sammelt Optionen und bewertet sie gemeinsam mit FORDEC.
2. Erstellt den Maßnahmenplan; jede Maßnahme bekommt genau einen Verantwortlichen.
3. Vereinbart den Termin, an dem ihr den Plan prüft.

Ergebnis: Ein Maßnahmenplan mit klaren Verantwortlichen und Erfolgskriterien.

F – Facts Was wissen wir sicher?	
O – Options Welche Optionen haben wir?	
R – Risks & Benefits Was spricht dafür, was dagegen?	
D – Decision Wir entscheiden …	
E – Execution Wer macht was bis wann?	
C – Check Wann prüfen wir, ob es trägt?	

Vorlage: Maßnahmenplan

Nr.	Ebene	Maßnahme	Wer	Bis wann	Erfolgskriterium

Ebenen

Stabilisieren · Ursache beheben · Verankern

Übung 10.3 Eine Entscheidung begründen und kommunizieren

Ziel: Eine Entscheidung so aufbereiten, dass sie nach oben, zur Seite und im Team verstanden wird.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Wähle eine Entscheidung, die du demnächst kommunizieren musst.
2. Bereite die Begründung in fünf Schritten vor und formuliere je eine Kernbotschaft für die drei Richtungen.
3. Lies deine Botschaft fürs Team laut vor: Ist das Wichtigste zuerst genannt?

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Stell die Entscheidung im Team vor.
2. Bitte einen Kollegen, in eigenen Worten zusammenzufassen, was er verstanden hat (Closed Loop).
3. Korrigiere, wo nötig, und sammle offene Fragen.

Ergebnis: Eine kommunikationsfertige Entscheidung.

Ausgangslage	
Ziel	
Optionen – geprüft und verworfen	
Entscheidung und Risiken	
Nächste Schritte	
Nach oben	
Zur Seite	
Ins Team	

Übung 10.4 Debriefing: Was nehme ich mit?

Ziel: Die eigene Entwicklung mit diesem Buch reflektieren und den wichtigsten Vorsatz benennen.

Allein · ca. 20 Minuten

1. Nimm dein Blatt aus Übung 0.1 zur Hand.
2. Beantworte die vier Fragen der Vorlage.
3. Formuliere die eine Sache, die du ab Montag anders machst.

Mit deinem Team · ca. 30 Minuten

1. Führe ein Debriefing mit deinem Team zu einer Veränderung der letzten Monate.
2. Jeder beantwortet die vier Fragen für sich, dann sammelt ihr die Antworten auf die letzte Frage.
3. Vereinbart eine strukturelle Änderung mit Verantwortlichem und Termin.

Ergebnis: Klarheit darüber, was du – oder ihr – ab Montag anders macht.

Was war geplant? Was wolltest du erreichen?	
Was ist passiert? Was hast du gelernt, erlebt, ausprobiert?	
Warum? Was hat dir geholfen – und was hat gefehlt?	
Was ändere ich? Was machst du ab Montag anders?	

Übung 10.5 Mein Transferplan – die ersten 100 Tage

Ziel: Einen konkreten Plan für die nächsten 100 Tage erstellen.

Allein · ca. 30 Minuten

1. Fülle die Vorlage für deine Situation aus.
2. Suche dir einen Sparringspartner – einen Kollegen oder Vorgesetzten –, dem du deinen Plan vorstellst.
3. Vereinbare einen Termin, an dem ihr gemeinsam prüft, ob es wirkt.

Mit deinem Team · ca. 45 Minuten

1. Stell deinem Team dein Ziel für die nächsten 100 Tage vor.
2. Vereinbart gemeinsam die eine Routine, die ihr in den ersten vier Wochen startet – schriftlich und konkret.
3. Legt fest, wann ihr den ersten Rückblick macht.

Ergebnis: Ein Transferplan mit Ziel, erster Routine, Unterstützung und Prüftermin.

Ziel Was soll in 100 Tagen anders sein?	
Erste Routine Welche eine Routine startest du in den ersten vier Wochen?	
Unterstützung Wer hilft dir – Vorgesetzter, Kollege, Sparringspartner?	
Termin Wann prüfst du, ob es wirkt – und wie?	
Meine Vereinbarung für die nächsten 30 Tage	

Phase	Was ich tue	Mit wem	Bis wann
Verstehen Tag 1–30			
Gestalten Tag 31–60			
Verankern Tag 61–100			