

PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

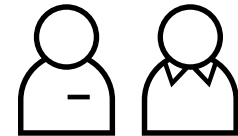
—

Zusammenarbeit aktiv gestalten



PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

ZUSAMMENARBEIT AKTIV GESTALTEN



BENJAMIN SPYCHER
KIM OLIVER TOKARSKI



Frankfurter
Allgemeine
Buch

INHALTSVERZEICHNIS

—

ORGANISATIONEN **11**

VUCA	12
Stacey-Matrix	14
Unternehmensentwicklung	16
Unternehmensführung	18
Zielhierarchie-Pyramide	20
St. Galler Management-Modell	24
Unternehmenskultur	30
Führungskreislauf	32
Management vs. Leadership 1	36
Zusammenhang von Management und Leadership	38
Objectives and Key Results	40
Organisationsgrad	42
PDCA-Zyklus	46
ERSK-Quadrat	48
Problemstufen	50
Wandel	52
Emotionen im Wandel	54
8 Stufen des Wandels	56

SICH REFLEKTIEREN **61**

Big Five (OCEAN-Faktoren)	62
Herrmann Brain Dominance Instrument	64
Charakterstärken	66
Fit-Prinzip	70
Maslow-Bedürfnisse	72
SCARF-Modell	74

Säulen der Resilienz	76
Werte- und Entwicklungsquadrat	78
Fixed vs. Growth Mindset	82
Kompetenzen	84
Verschiebung von Kompetenzen	86
Bewusste und unbewusste Kompetenzen	88
K-Modell	90
Management-Rollen	92
Management-Tipps	96
Zeitfresser	98
Pareto-Prinzip	100
SMART	102
Oskar	104
Eisenhower-Methode	108
Eisenhower-Methode erweitert	110

MEIN GEGENÜBER **115**

Grundeinstellungen	116
Drama-Dreieck	118
Gewinner-Dreieck	120
Ich-Zustände	122
Kommunikationsquadrat	126
Kommunikationskanäle	128
Konfliktmechanismus	132
Förderer und Störer	134
Gesprächsphasen	136
Feedback-Kreislauf	138
Gesprächsschichten	140
Entwicklung des Verhaltens	144
Konfliktformen	146
Konfliktentstehung	148
Konfliktstufen	150
Konfliktstrategien	152
Gesprächsverhalten	154

TEAMS FÜHREN **157**

Organisationsmetapher	158
Grundlagen der Zusammenarbeit	160
Theorie X	164
Theorie Y	166
MIKADO	168
Führungskontinuum	170
Aktionsmodell	172
Theorien nach Eigenschaft, Stil und Situation	176
Attributionstheorie	178
Gruppendynamische Theorie	180
Psychodynamische Theorie	182
Rollenbasierte Theorie	186
Management-by-Konzepte	188
Führungsprozess	190
Managerial Grid	194
Reifegradmodell	196
Positive Leadership	200
Dimensionen des Führungsverhaltens	202
Führung als Beziehungsgestaltung	204
Teamphasen	206
Teamreflexion	208
Teamrollen	210
Flow-Modell	212
Normalverteilung	216
Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit	218
Schnell-Check	220
Lösung von Arbeitsproblemen	222

QUELENNACHWEISE **229**
ÜBER DIE AUTOREN **237**

You

manage

things,



but you

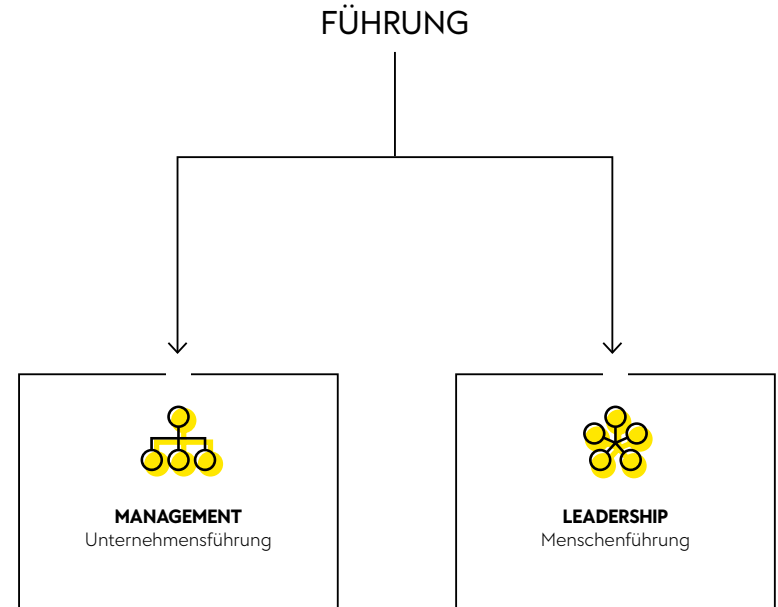
lead

people.

MANAGEMENT VS. LEADERSHIP 1

Management und Leadership als zwei Seiten einer Medaille verstehen

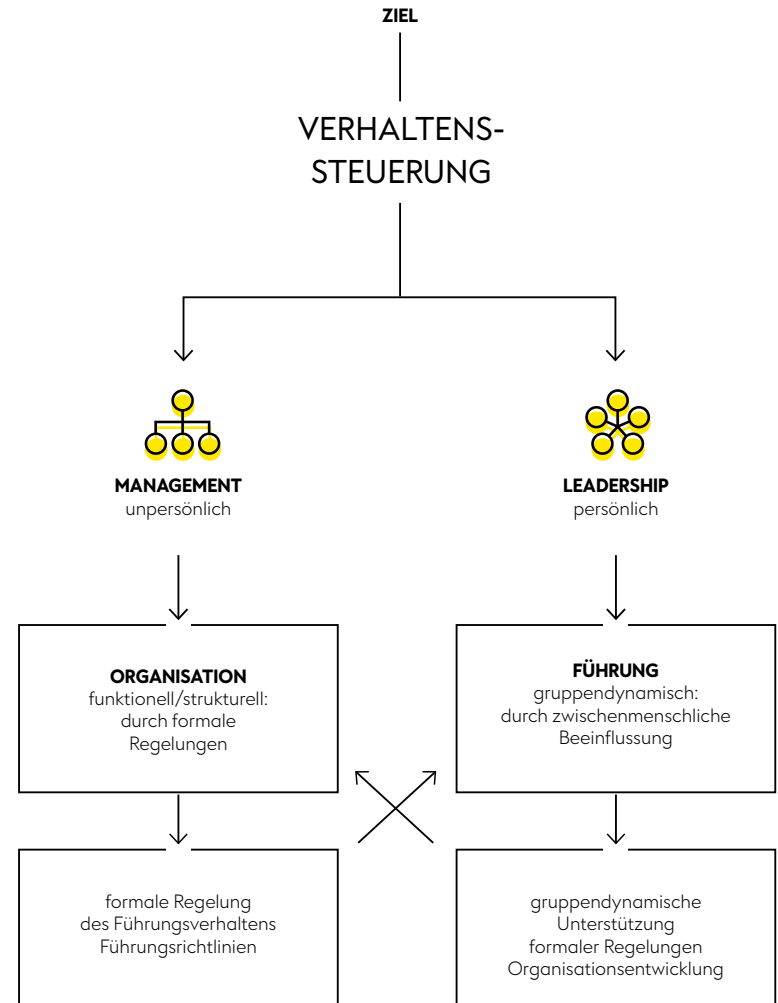
Die Führung kann in zwei Dimensionen aufgeteilt werden. Zum einen ist dies das unpersönliche  Management im Sinne der Unternehmensführung. Hier werden Menschen in Strukturen und Prozessen eingesetzt. Der Mensch ist dabei eine Planungs- und Handlungsgröße der Unternehmensführung. Zum anderen bedeutet Führung  Leadership im Sinne der persönlichen Menschenführung. Hier geht es um die Interaktion von Menschen zwischen- und miteinander. Management und Leadership sind zwei miteinander verbundene Seiten einer Medaille. Beide Bereiche sind für den Erfolg gleichermaßen wichtig. So ist es wesentlich, Leadership und Management gemeinschaftlich zu denken und zu behandeln. Nicht vergessen: „You manage things, but you lead people“.



ZUSAMMENHANG VON MANAGEMENT UND LEADERSHIP

Ziele über Verhaltenssteuerung durch Management und Leadership erreichen

Ein wesentliches Ziel der Führung ist die Verhaltenssteuerung zur Erreichung der normativen, strategischen und operativen Ziele. Dies kann unpersönlich über Management oder persönlich über Leadership erfolgen. Beide Dimensionen sind miteinander verbunden und beeinflussen sich wechselseitig. Beim unpersönlichen Management erfolgt eine Organisation durch formale Regelungen, die sich bspw. in der Definition von Führungsrichtlinien widerspiegeln können. Diese Regelungen haben Einfluss auf die persönliche Führung im Sinne des Leadership, der gruppendynamischen, zwischenmenschlichen Interaktion. Diese kann bspw. formale Regelungen der Organisationsentwicklung unterstützen. Management und Leadership sind gesamtheitlich zu denken.

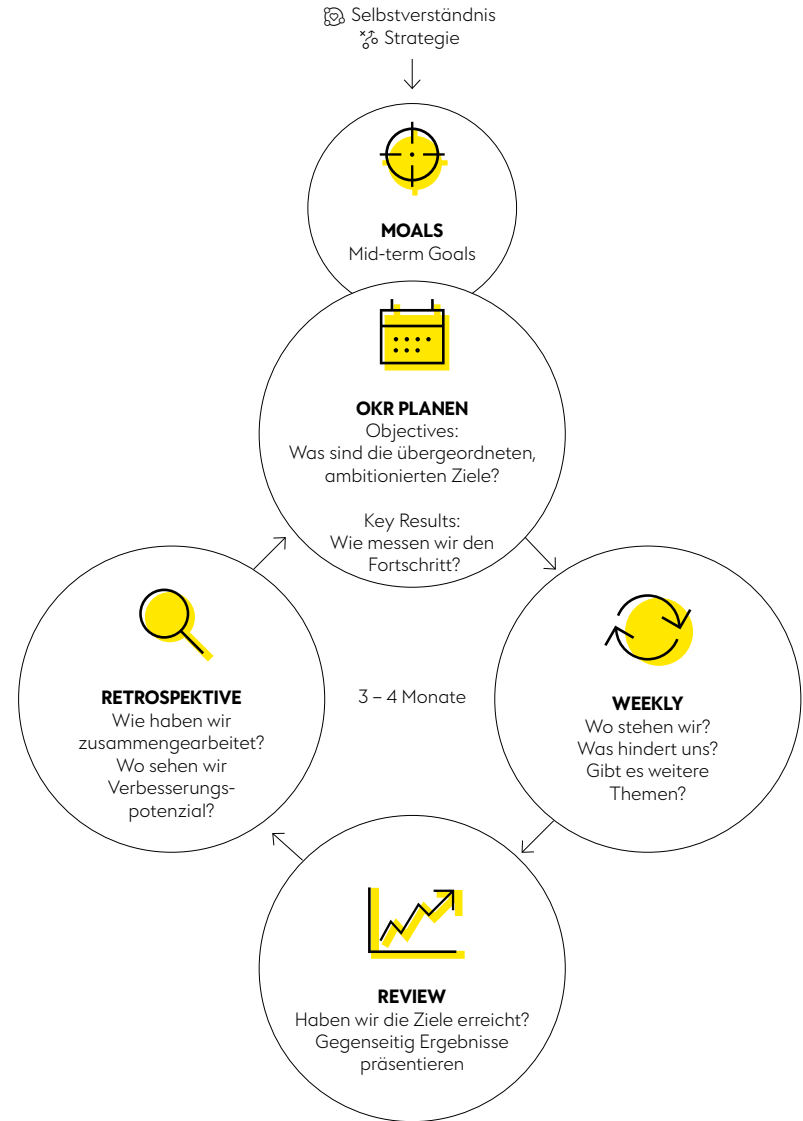


OBJECTIVES AND KEY RESULTS

—

Wissen, wo es Management und wo es Leadership braucht

Objectives and Key Results (OKR) ist ein Zielsetzungsprozess, bei dem Ziele mehrmals pro Jahr gesetzt, bearbeitet und überprüft werden. Beim OKR-Planen werden übergeordnete, ambitionierte Ziele (Objectives) aus den mittelfristigen Zielen (MOALS: Mid-term Goals) abgeleitet. Sie können, müssen aber nicht vollständig erreicht werden. Key Results sind konkret formulierte, messbare Resultate. Im Weekly, den wöchentlichen Besprechungen, diskutiert das Team den Stand der Arbeiten. Am Ende des Zyklus von 3 – 4 Monaten wird in der Review die Zielerreichung besprochen. Die Retrospektive reflektiert die Zusammenarbeit. Mit der OKR-Methode besteht die Möglichkeit, schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Ganz im Unterschied zum noch weitverbreiteten jährlichen Zielsetzungsprozess.



ORGANISATIONSGRAD

Organisationen optimal ausbalancieren

Dieses Modell hilft, sich Gedanken über den Organisationsgrad des Unternehmens, der Abteilung oder des Teams zu machen. ☹️ Unterorganisierte Bereiche behindern die Arbeit genauso wie überorganisierte: In Ersteren sind die Zuständigkeiten und Prozesse nicht geklärt, was zu Unsicherheiten führt. ☹️ Überorganisierte Bereiche weisen einen zu hohen Regelungsgrad auf. Hier fehlt die Flexibilität; es kann nicht schnell auf sich verändernde Bedingungen reagiert werden. Nicht immer sind Klagen über eine schlechte Organisation berechtigt. Ob eine „gefühlte“ Über- oder Unterorganisation auch tatsächlich besteht, kann geklärt werden: Wo setzen (jeweils einzeln) die Teammitglieder ein Kreuz auf der Kurve des Modells? Warum? Wo sind wir wirklich unterorganisiert? Wo tatsächlich überorganisiert?

