

PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

—

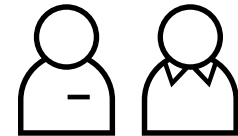
Zusammenarbeit aktiv gestalten

Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!



PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

ZUSAMMENARBEIT AKTIV GESTALTEN



BENJAMIN SPYCHER
KIM OLIVER TOKARSKI



Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!

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

In ein paar wenigen Modellen verwenden wir das generische Maskulinum, und zwar dort, wo es spezifisch um Rollen geht.
Sie werden sehen, dass Rollen in der Führung ein zentraler Aspekt sind.

Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!

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**

EINFÜHRUNG INS BUCH

—

Die ausgewählten Modelle dieses Buches sollen Ihnen einen guten Überblick über den Bereich der Führung liefern. Einige Modelle sind erklärend, einige anwendungsorientiert, einige sind alt und andere neu. Wir haben eine Bandbreite an Modellen für Sie zusammengestellt, die wir in unseren Trainings und Studienprogrammen über die Jahre als nützlich erachtet haben. Eines haben alle Modelle gemeinsam: Sie erklären immer nur einen kleinen Teilbereich des Ganzen und niemals alles. Aber doch liefern alle Modelle als kleine Mosaikbausteine einen nützlichen Beitrag zum Verständnis der Führung. Der britische Statistiker George Box hat dies treffend formuliert: „Essentially, all models are wrong, but some are useful“. Modelle sind nur eine Abstraktion der Wirklichkeit und nicht vollständig. Sie selbst konstruieren als Mensch Ihre Wirklichkeit. Wir hoffen, dass unser Buch Sie unterstützt, den Bereich der Führung besser zu verstehen und zu einer besseren Führungskraft zu werden. Auch wir haben nicht den Anspruch, dass wir die Welt vollständig erklären und alle relevanten Modelle abgebildet haben. Wer Fehler im Buch findet, darf diese behalten. Oder uns melden. Auch freuen wir uns auf Rückmeldungen zu diesem Werk. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und anregende Gedanken beim Lesen und eine erfolgreiche Anwendung im Arbeitsalltag.

Viele Grüße

👤 Benjamin Spycher und 👤 Kim Oliver Tokarski

ORGANISATIONEN

—

VERSTEHEN UND ENTWICKELN

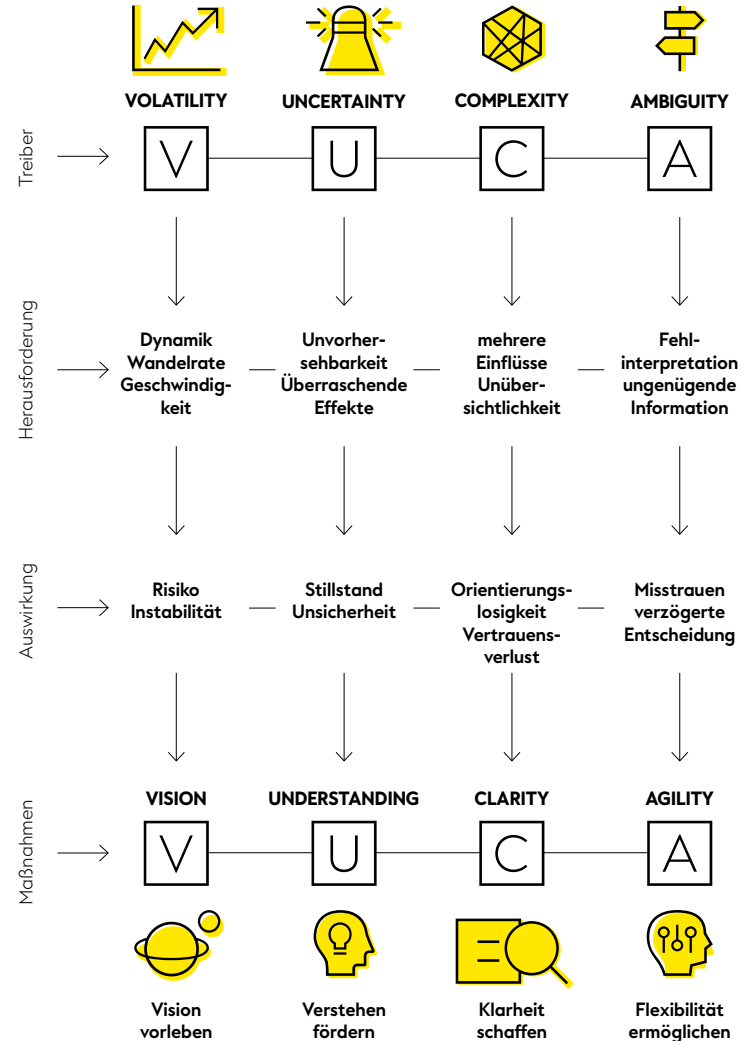
Führung ist in einen organisationalen Kontext eingebunden. Essenzielle Begriffe und Modelle des strategischen Managements, der Unternehmensentwicklung und des Wandels werden präsentiert. Es ist für die Einbettung und Bedeutung der Führung wichtig, dies zu verstehen. Im Buch wird der Begriff „Unternehmen“ synonym zum Begriff „Organisation“ verwendet. Letzterer ist breiter und umfasst neben Unternehmen unterschiedliche Formen der Organisation, wie bspw. öffentliche-rechtliche Organisationen, Stiftungen oder Vereine. Der Einfachheit halber und um keine Verwechslung von der Organisation und dem Organisieren hervorzurufen, wird der Begriff des Unternehmens verwendet.

Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!

VUCA

Orientierung in einer sich schnell verändernden Umwelt schaffen





Der Begriff VUCA beschreibt eine Umgebung, die unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Ursprünglich stammt der Begriff aus der US-Armee, wird heute jedoch sehr breit verwendet, um sich schnell verändernde und komplexe Umgebungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu bezeichnen. Als Antworten auf eine VUCA-Welt dienen Visionen (um Unbeständigkeit auszuhalten), Verstehen (um Unsicherheit abzubauen), Klarheit (um die Komplexität zu reduzieren) und Agilität (um Mehrdeutigkeiten zu begegnen).

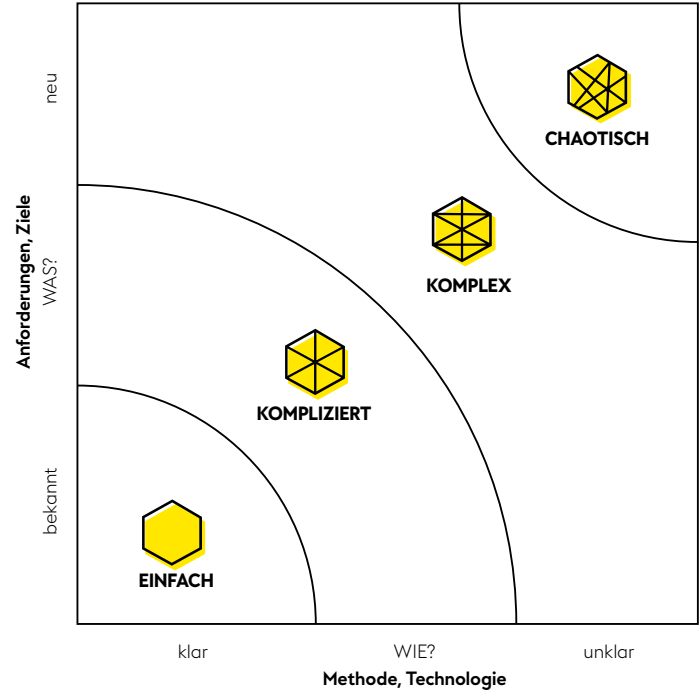


STACEY-MATRIX

—

Zusammenhang zwischen Zielen und deren Erreichung verstehen

Die Stacey-Matrix hilft, eine Vorgehensweise, ein Projekt oder ein Problem in die Bereiche  einfach,  kompliziert,  komplex oder  chaotisch einzuordnen. Wenn die Anforderungen bekannt sind und die Methode klar ist, bewegen wir uns in einem Bereich, in dem wir mit gewohnten Mitteln agieren können. Je neuer die Anforderungen sind und je unklarer die Methode ist, umso komplexer oder chaotischer ist die Situation. Die Anforderungen müssen nach und nach geklärt und die Methode entwickelt werden.

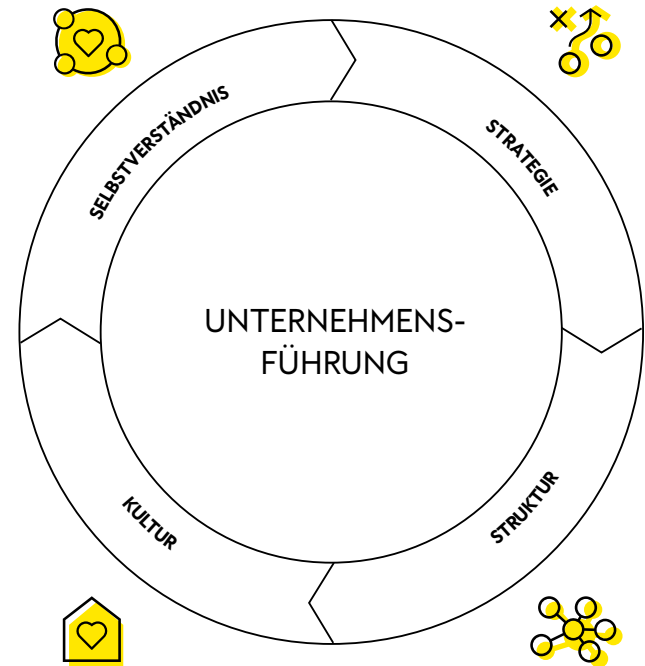


UNTERNEHMENSFÜHRUNG

—

Übersicht über Hauptaufgaben erhalten

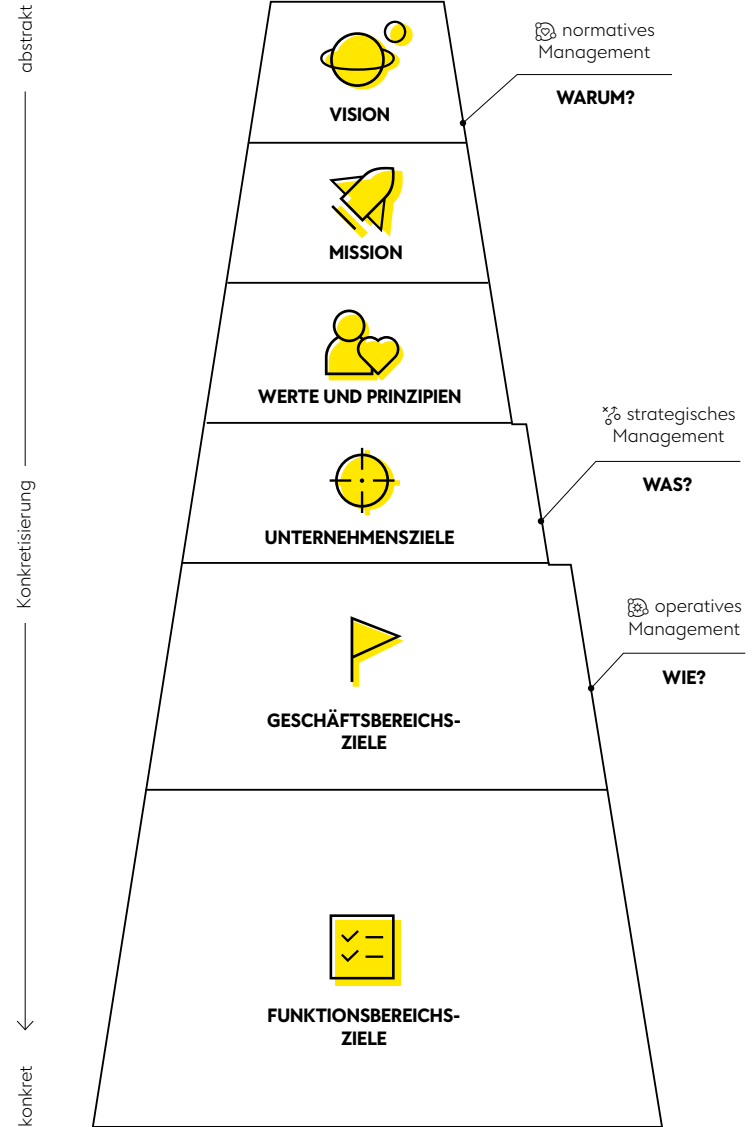
Unternehmensführung ist die Verbindung von Strategie, Struktur und Kultur vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses. Die 🗎 Strategie ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Sie befasst sich mit der Sicherung des Unternehmensbestands. Die 🏗️ Struktur umfasst die Organisation und die Prozesse und somit den Aufbau sowie den Betrieb des Unternehmens. Die 🏠 Kultur umfasst die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Verhaltensweisen des Zusammenarbeitens. Das 🗎 Selbstverständnis ist die Einheit von Vision, Mission, Werten und Prinzipien. Das Selbstverständnis und die Kultur bilden die Basis der Identität eines Unternehmens. Sie sind latent, tendenziell schwer sichtbar und schwer begreifbar. Sie wirken im Hintergrund, sind aber ein essenzieller Bestandteil der Unternehmensführung.



ZIELHIERARCHIE-PYRAMIDE

Von der Vision über die Mission bis zu den Zielen führen








Die Zielpyramide ist die Verbindung der normativen, strategischen und operativen Ziele eines Unternehmens. Dabei nimmt die Konkretisierung von den normativen über die strategischen bis zu den operativen Zielen und dem hiermit verbundenen Management zu. Das normative Management umfasst die Vision, Mission, Werte und Prinzipien. Behandelt werden identitätsstiftende Fragen: Warum braucht es uns? Wer sind wir? Was ist unser Zweck? Das strategische Management ist langfristiger Natur und behandelt ausrichtende Fragen: Was wollen wir tun? Was ist unser Geschäftsmodell? Wo wollen wir tätig sein? Das operative Management setzt die vorhergehenden Ziel- und Managementebenen um. Es behandelt umsetzende Fragen: Wie setzen wir das um?

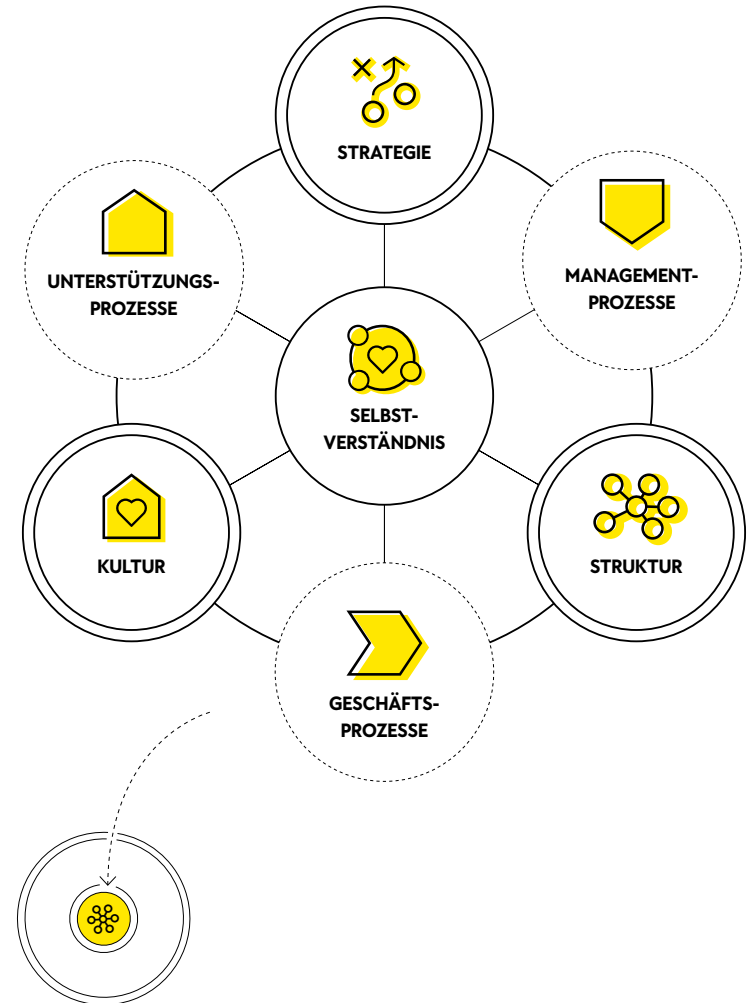


Welchen
Qualitäts-
anspruch
haben Sie?

ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL

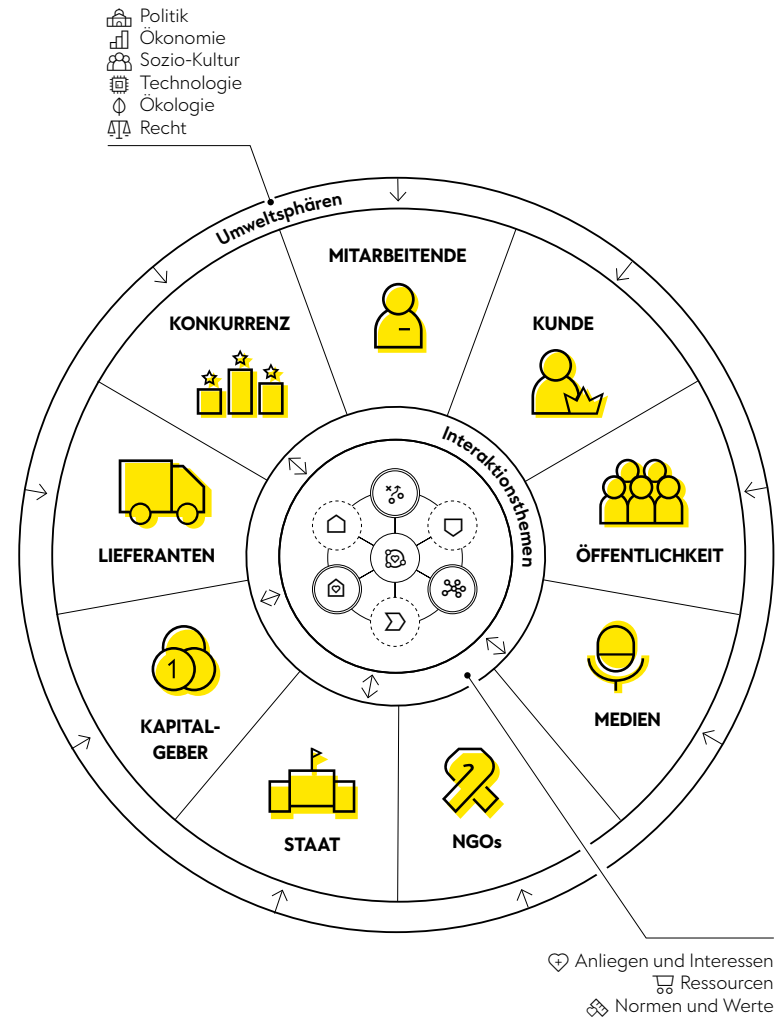
Unternehmen im Kontext zur Umwelt systemisch verstehen

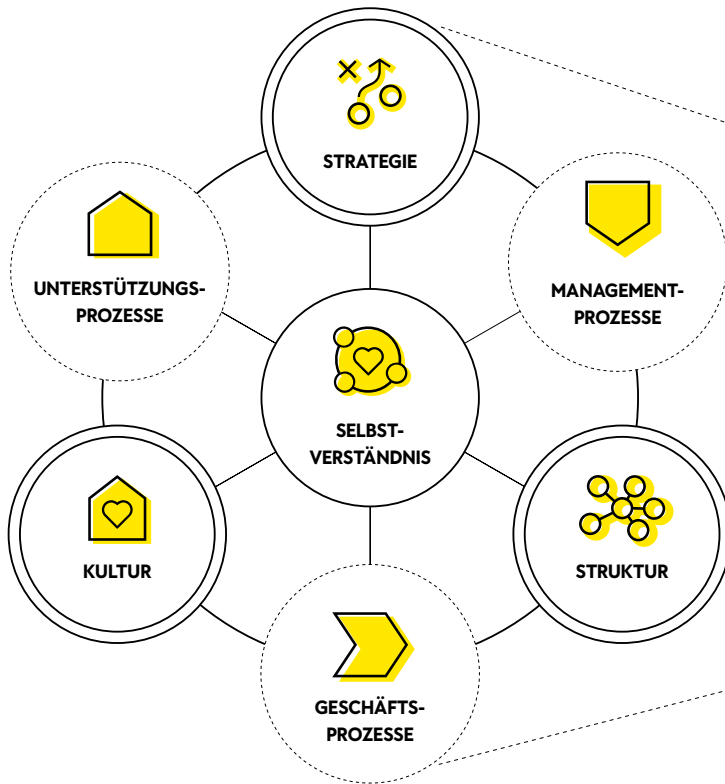
Das Unternehmen steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Den Kern bildet das  Selbstverständnis: die Einheit aus Vision, Mission, Werten und Prinzipien. Es ist das Bindeglied zwischen Strategie, Struktur und Kultur sowie den Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozessen. Die  Strategie ist die Verbindung langfristiger Ziele und Maßnahmen zur Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens auf Basis der Vision. Unter  Struktur wird die Organisation von Menschen verstanden. Die  Kultur wird durch die sichtbaren und unsichtbaren Spielregeln des Zusammenarbeitens gebildet. Die  Geschäftsprozesse sind marktorientiert und liefern einen direkten Mehrwert für die Kund:innen.  Unterstützungsprozesse, wie HR, IT oder Recht, liefern einen indirekten Mehrwert. Die  Managementprozesse planen, steuern und kontrollieren. Alle Dimensionen sind miteinander wechselseitig verbunden und beeinflussen sich.



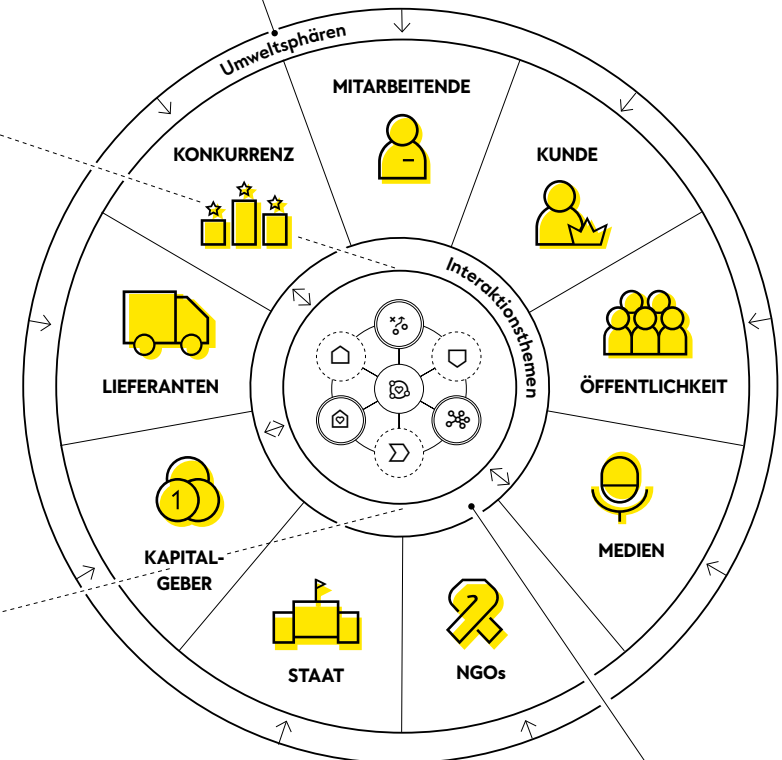
Eingebettet ist das Unternehmen in die externen Umweltsphären aus Politik, Ökonomie, Sozio-Kultur, Technologie, Ökologie und Recht (englisch: PESTEL-Faktoren). Die Umweltsphären sind Einflussfaktoren von außen und können als Chance oder Risiko wahrgenommen, bewertet und genutzt werden. Das Unternehmen hat unterschiedliche Stakeholder, wie bspw. Mitarbeitende, Kund:innen, Öffentlichkeit, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), Staat oder die Konkurrenz. Mit diesen steht das Unternehmen über die Interaktionsthemen, den spezifischen Anliegen und Interessen sowie Normen und Werten, in Verbindung und befindet sich in einem „Wettbewerb“ um Ressourcen.

Das Modell ist eine gesamtheitliche Betrachtung der wesentlichen Bestandteile des Unternehmens von innen (intern) in Bezug zur Umwelt (extern) mit den Umweltsphären und Stakeholdern. Aufgrund der Abstraktion behandelt das Modell tendenziell eher Fragen auf den Ebenen „Warum?“ und „Was?“ als auf der detaillierten Ebene des „Wie?“. Trotzdem zeigen sich Ansatzpunkte der Unternehmensentwicklung: So sind die Umweltsphären mögliche Treiber des Wandels, die durch die internen Dimensionen, wie bspw. Strategie, Struktur und Kultur, mittels Geschäftsprozessen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen transformiert werden.





- Politik
- Ökonomie
- Sozio-Kultur
- Technologie
- Ökologie
- Recht

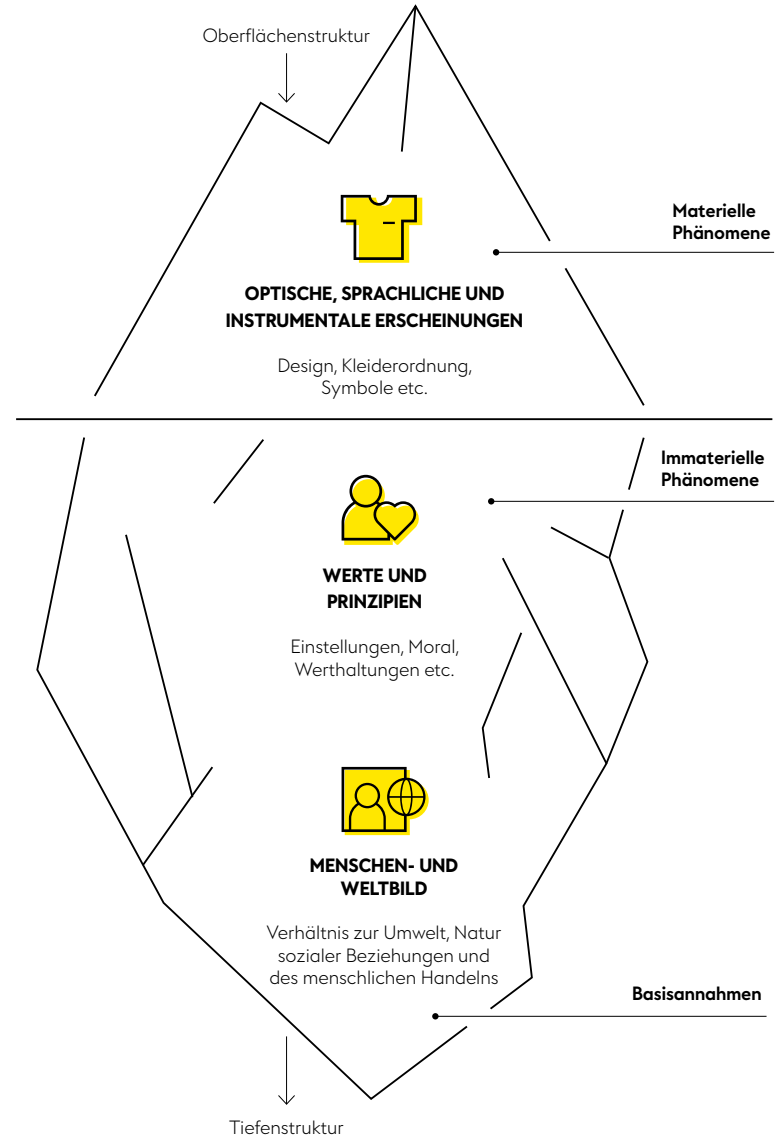


- Anliegen und Interessen
- Ressourcen
- Normen und Werte

UNTERNEHMENSKULTUR






Sichtbare und unsichtbare Phänomene erkennen und verstehen

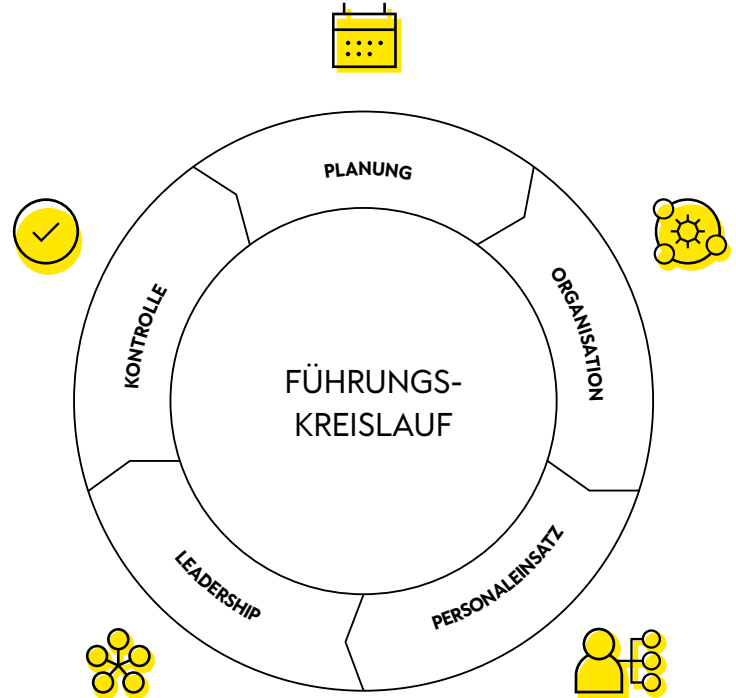
Der kulturelle Eisberg ist eine gedanklich-bildliche Repräsentation der Unternehmenskultur. Wie bei einem Eisberg ist auch bei der Unternehmenskultur nur die Oberflächenstruktur direkt wahrnehmbar. Bei der Unternehmenskultur sind dies die materiellen Phänomene, die optischen und sprachlichen Erscheinungen im Unternehmen. Der Großteil der Unternehmenskultur ist jedoch nicht direkt wahrnehmbar und latent. Sie liegt unter der Grenze des direkt wahrnehmbaren in der Tiefenstruktur. Einerseits sind dies die immateriellen Phänomene, die Werte und Prinzipien. Andererseits spiegeln die Basisannahmen das Menschen- und Weltbild wider.



FÜHRUNGSKREISLAUF

—
Führung prozessbezogen gestalten

Ein einfacher Führungskreislauf besteht aus  Planung,  Organisation, Personaleinsatz, Leadership und Kontrolle. Die Planung, Organisation sowie der  Personaleinsatz und die  Kontrolle sind unpersönlich im Sinne des Managements zu sehen. Das  Leadership verbindet diese abstrakten Dimensionen mit dem Menschen im Sinne der persönlichen Führung von Menschen.



You

manage

things,



but you

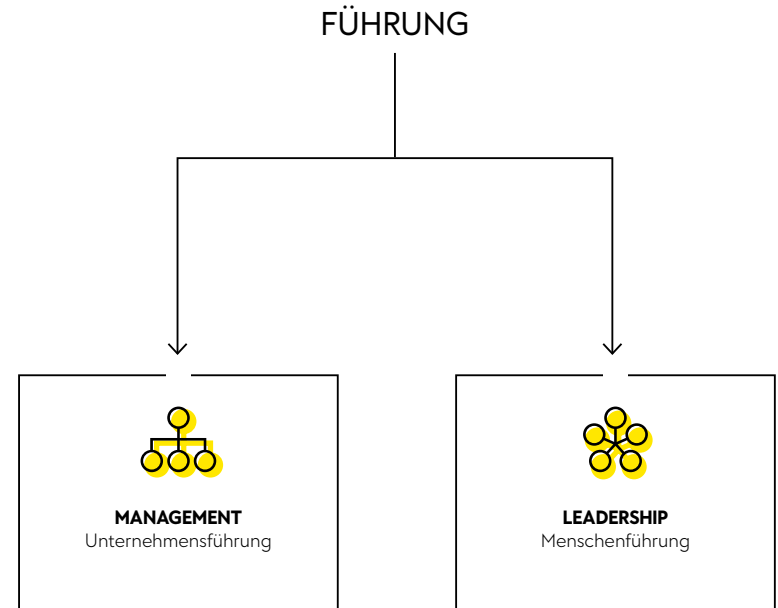
lead

people.

MANAGEMENT VS. LEADERSHIP 1

Management und Leadership als zwei Seiten einer Medaille verstehen

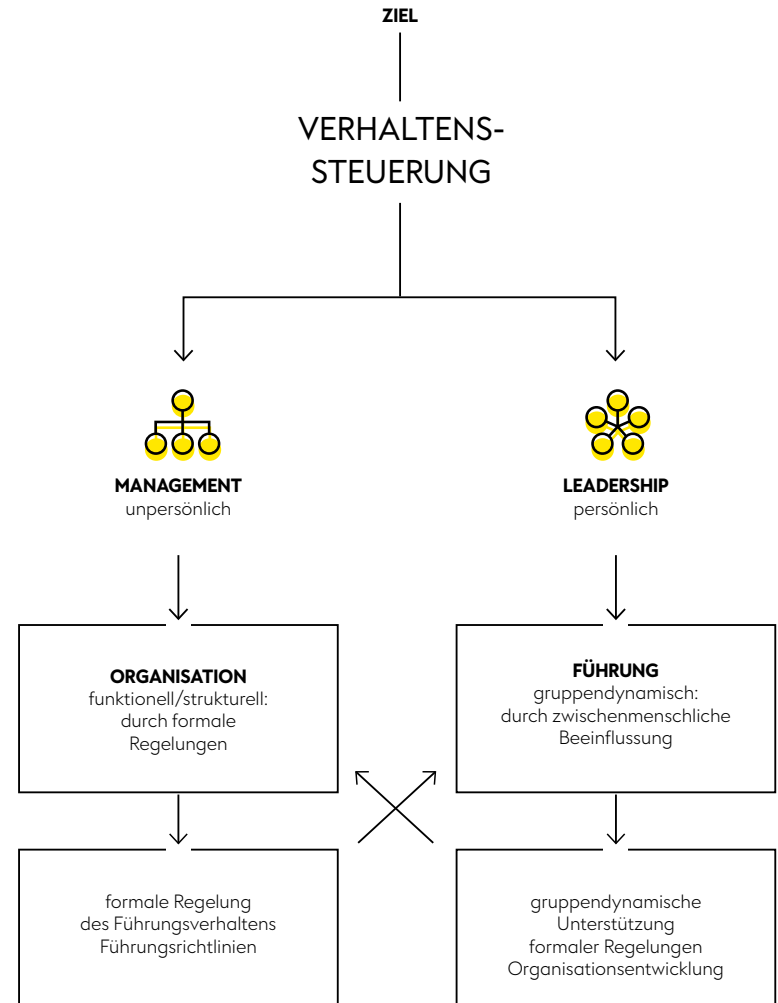
Die Führung kann in zwei Dimensionen aufgeteilt werden. Zum einen ist dies das unpersönliche  Management im Sinne der Unternehmensführung. Hier werden Menschen in Strukturen und Prozessen eingesetzt. Der Mensch ist dabei eine Planungs- und Handlungsgröße der Unternehmensführung. Zum anderen bedeutet 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.

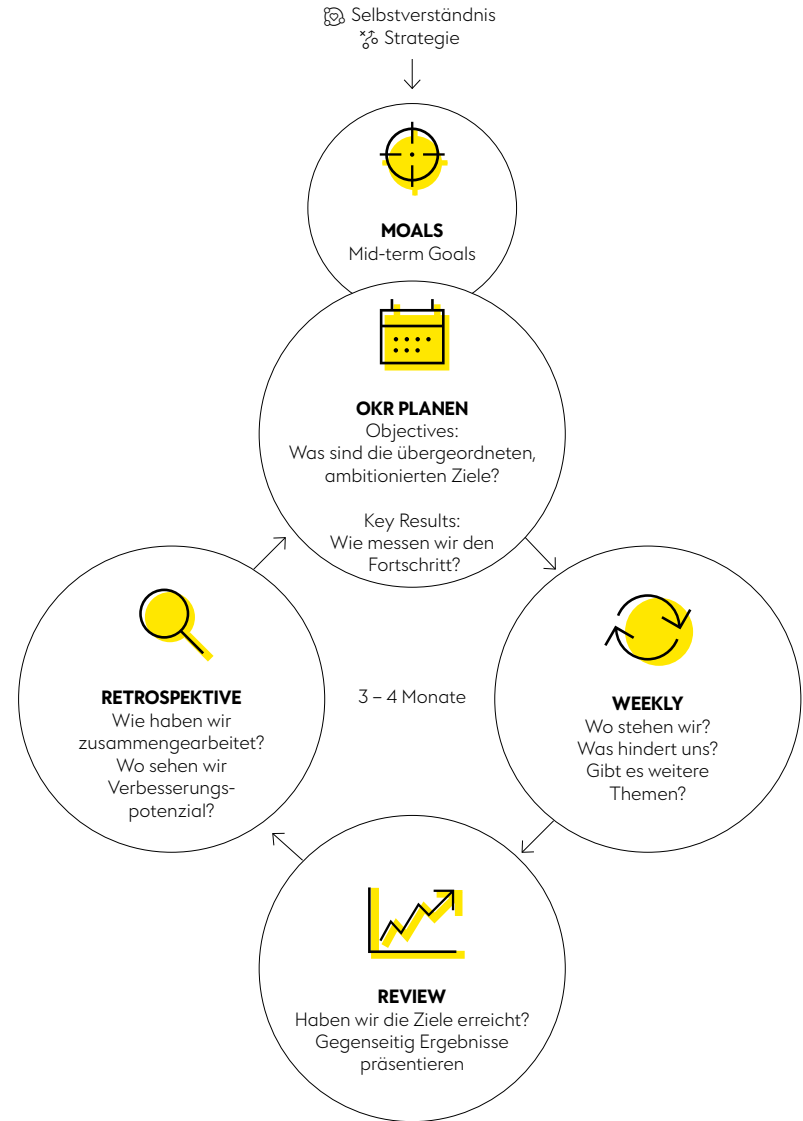


OBJECTIVES AND KEY RESULTS

—

Wissen, wo es Management und wo es Leadership braucht

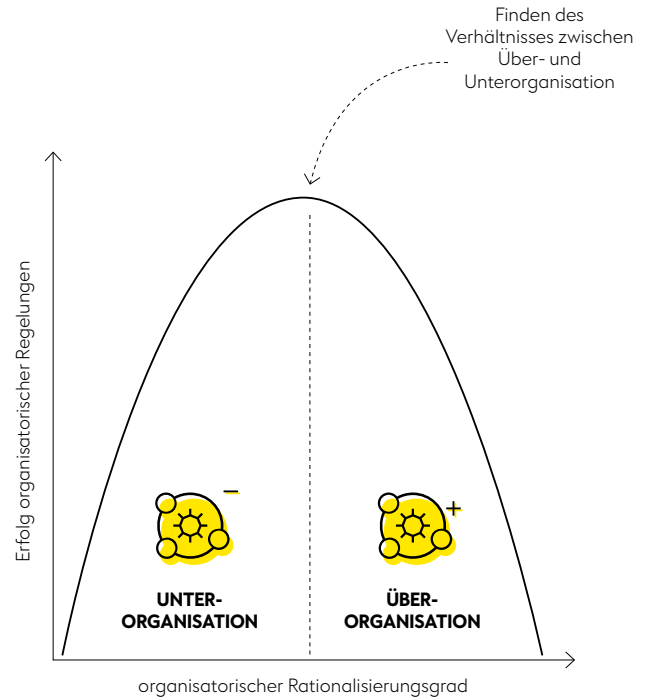
Objectives and Key Results (OKR) ist ein Zielsetzungsprozess, bei dem Ziele mehrmals pro Jahr gesetzt, bearbeitet und überprüft werden. Beim  OKR-Planen werden übergeordnete, ambitionierte Ziele (Objectives) aus den mittelfristigen Zielen (MOALS: Mid-term Goals) abgeleitet. Sie können, müssen aber nicht 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?



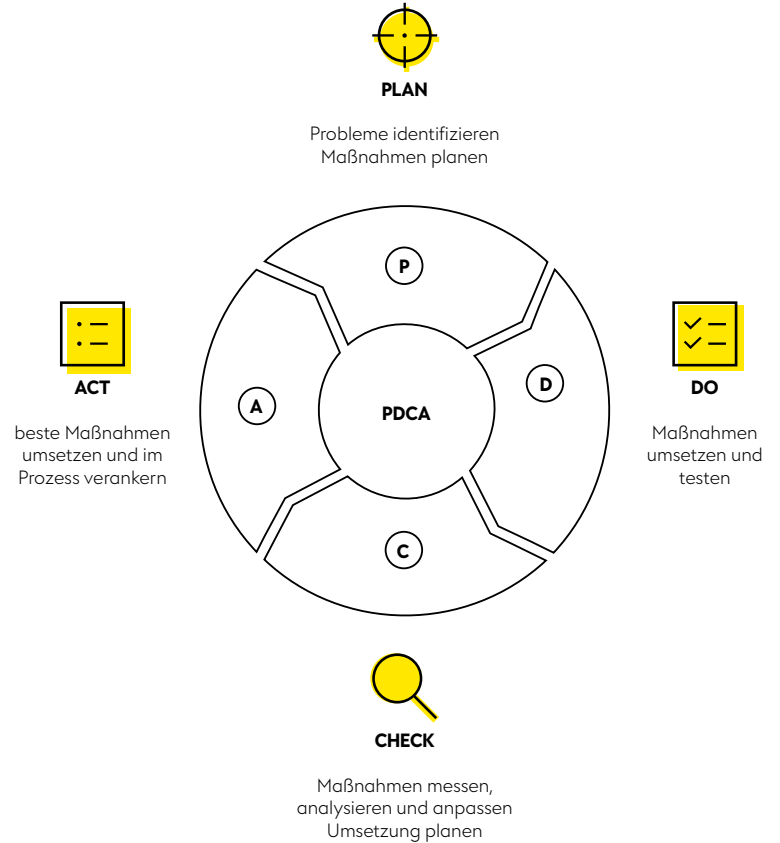
Con-
tinuous
improve-
ment

is better
than
delayed
perfection.

PDCA-ZYKLUS

—
Kontinuierliche Verbesserung erzielen





Der PDCA-Zyklus stammt aus dem Qualitätsmanagement und hilft, Probleme bei Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen zu verbessern. Da Qualitätsverbesserungen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) geschehen sollen, folgt das Modell einem in sich geschlossenen Kreis. Der Kreislauf beginnt, wenn ein Problem festgestellt wird. Dies ist der Moment (⊕ Plan), wo Maßnahmen geplant sowie Zeiträume und Ziele definiert werden. Der Fokus liegt auf einer schnellen Umsetzung. In der nächsten Phase (☑ Do) geht es darum, die Maßnahmen zu testen. Im Anschluss daran werden die Resultate analysiert und bei Bedarf die Maßnahmen angepasst (🔍 Check). Die Erkenntnisse fließen in die vierte Phase (📝 Act) ein, in der die Verbesserungen verankert und verstetigt werden – und es geht von vorne los.

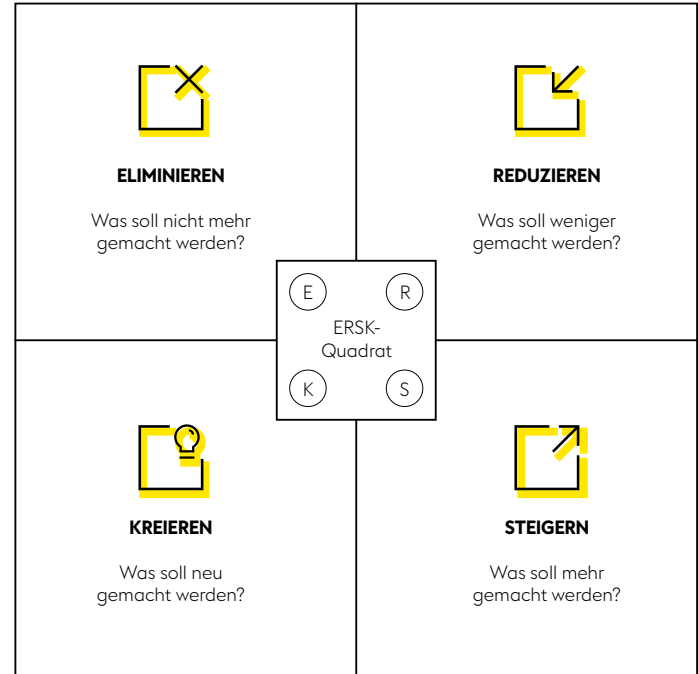


ERSK-QUADRAT

—

Klarheit im Tun schaffen




Im Geschäftsalltag fehlt häufig die Zeit, Strategien, Geschäftsmodelle oder Prozesse mit Distanz zu betrachten. Das ERSK-Quadrat hilft mit vier Fragen, sich einen Überblick darüber zu verschaffen. Die erste Frage behandelt das  **Eliminieren**: Was tun wir in Zukunft nicht mehr? Gibt es Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die wir nicht mehr benötigen? Dann folgt das  **Reduzieren**: Was ist immer noch wichtig, aber in einem kleineren Umfang? Welche Tätigkeiten reduzieren wir? Die dritte Frage behandelt das  **Steigern**: Wo sehen wir Potenzial? Was sollten wir mehr tun, was schon da ist? Und zuletzt geht es ums  **Kreieren**: Was tun wir noch nicht? Was entwickeln wir neu? Das Kreieren ist dabei der wohl herausforderndste Bereich des unternehmerischen Denkens und Handelns.



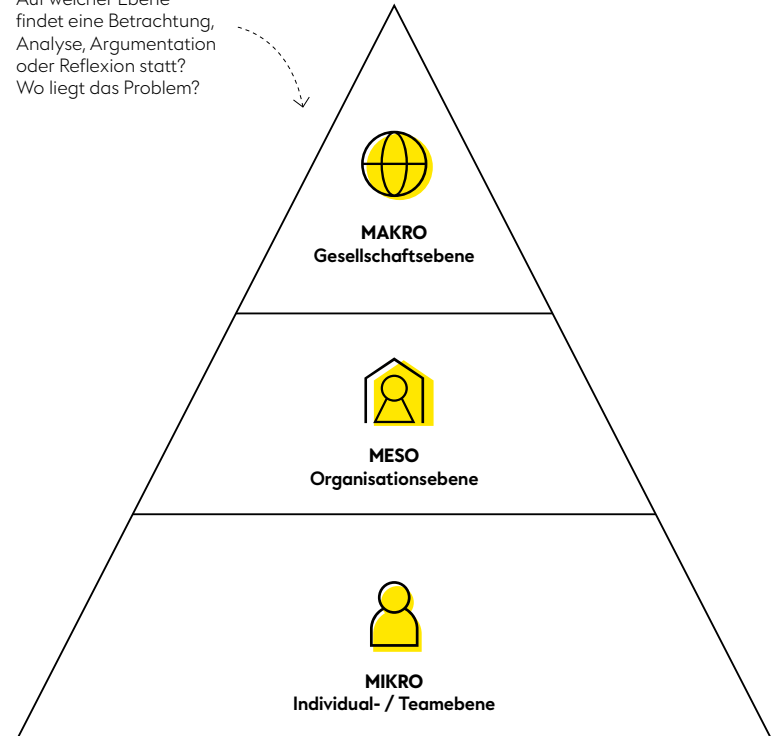
PROBLEMSTUFEN

—

Erkennen, auf welcher Stufe eine Lösung ansetzen kann




Eine Diskussion über Probleme und deren Lösung ist oft auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln:  Mikroebene „Wir haben einen Fachkräftemangel in unserem Team.“;  Mesoebene „Unsere Organisation braucht bessere HR-Prozesse, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.“;  Makroebene „Es braucht politische Maßnahmen, um mehr Fachkräfte auszubilden.“. Die Analyse und Argumentation sind auf jeder der drei einzelnen Ebenen nachvollziehbar, wobei Abhängigkeiten zwischen den Ebenen bestehen. Werden die Abhängigkeiten nicht beachtet, besteht die Gefahr, dass isoliert aneinander vorbei nach Lösungen gesucht wird. Für eine Lösungsfindung ist es auch wichtig, den persönlichen Einflussbereich zu kennen. Lösungsmaßnahmen sind fast immer auf der Individual- und Teamebene möglich.

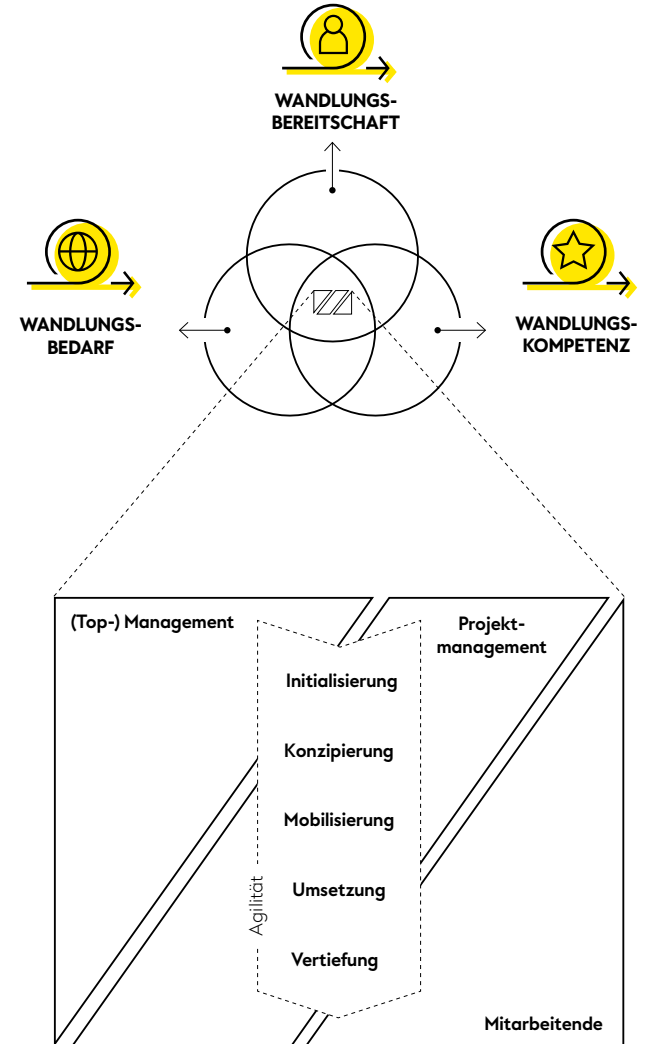
Auf welcher Ebene findet eine Betrachtung, Analyse, Argumentation oder Reflexion statt? Wo liegt das Problem?



WANDEL

—
Bedarf, Kompetenz und Bereitschaft
 für einen gelingenden Wandel koordinieren

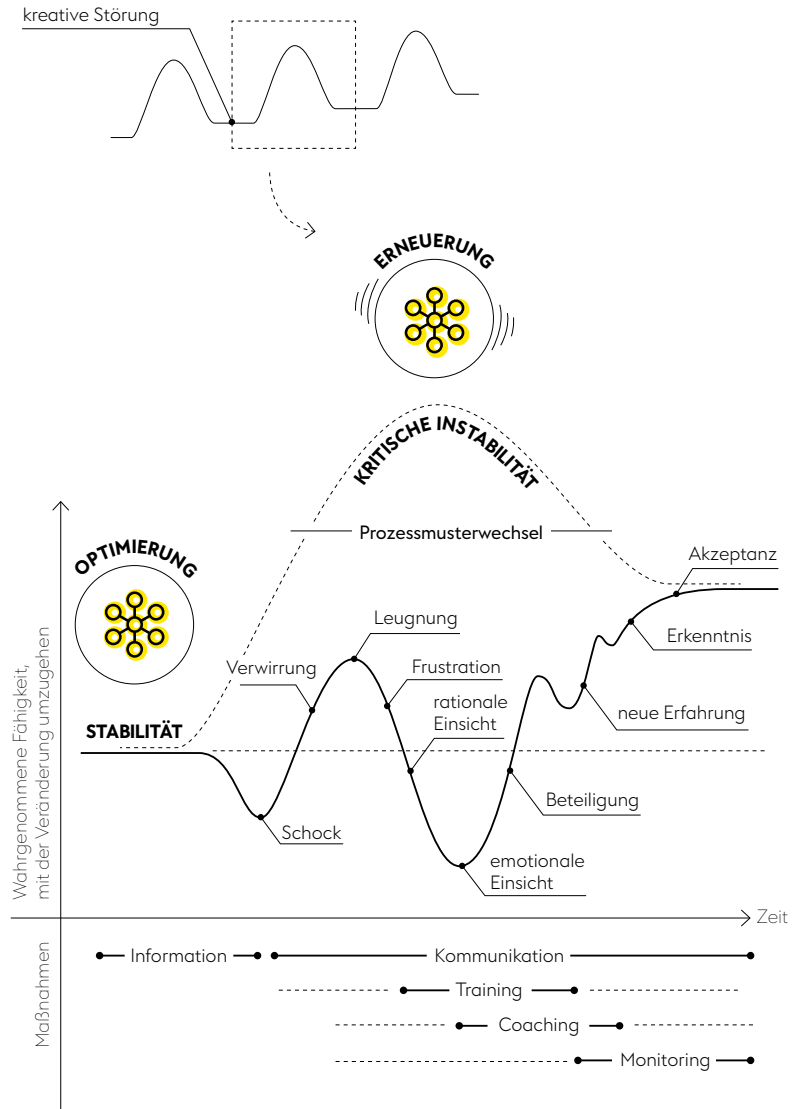
Unternehmen passen sich veränderten Rahmenbedingungen an, bspw. wenn eine neue Technologie zu einem neuen Kundenverhalten führt oder eine Ressource knapp wird. Dieser , **Wandlungsbedarf** (müssen/sollen) wird manchmal schneller, manchmal langsamer erkannt. Das Gefühl, dass es „plötzlich“ geschieht, herrscht aber häufig vor. Ein Grund dafür ist, dass man sich in stabilen Phasen des Geschäftsverlaufs keine Gedanken zur , **Wandlungsbereitschaft** (wollen) und , **Wandlungskompetenz** (können/dürfen) der Mitarbeitenden und der Organisation als solche macht: Welche Einstellungen und Haltungen gegenüber Wandel im Allgemeinen und dem bevorstehenden Wandel im Speziellen herrschen vor (Bereitschaft)? Sind individuelles Wissen und Können vorhanden; bestehen flexible Strukturen und Prozesse, um Wandlungsprozesse erfolgreich durchführen zu können (Kompetenz)?



EMOTIONEN IM WANDEL









Bewusst von der Stabilität über die Instabilität zur Stabilität führen

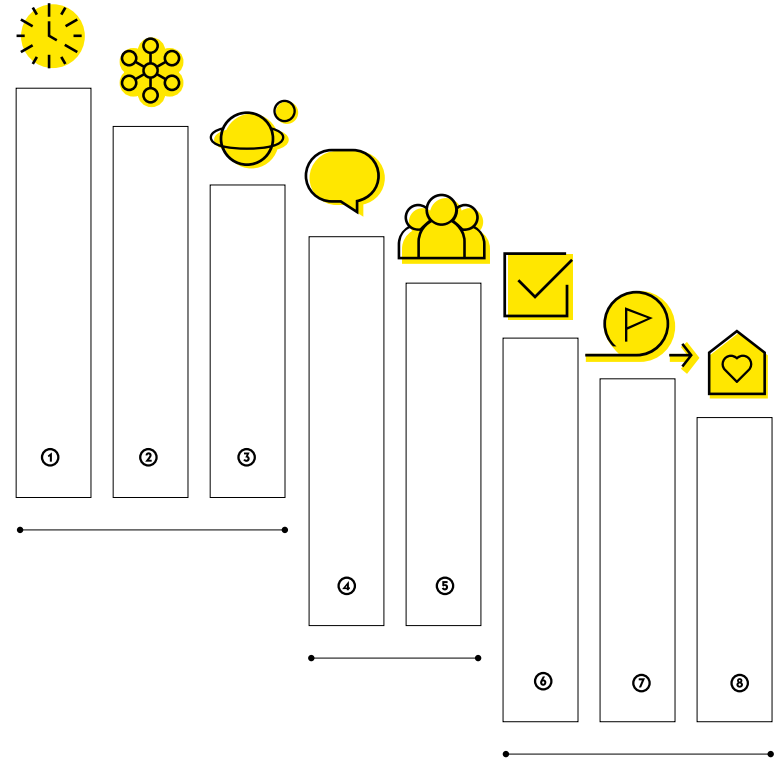
Ein Wandlungsprozess kann als kreative Störung betrachtet werden. Das Unternehmen wechselt von einer Phase der Stabilität und Optimierung in eine Phase der Instabilität bzw. Erneuerung, um auf höherem Niveau wieder in einen stabilen Zustand zu gelangen. In der Phase der Instabilität werden Prozesse und Strukturen erneuert. Solche Veränderungen sind für die Mitarbeitenden häufig mit Unsicherheiten verbunden: Was bedeutet die Veränderung für mich? Wie sieht meine zukünftige Arbeit aus? Wird meine Funktion bestehen bleiben? Die Abfolge der Gefühle vom Schock bis hin zur Akzeptanz ist bei vielen Menschen ähnlich, wobei die einen die emotionale Achterbahn schneller durchlaufen als die anderen. Wichtig sind die Vorbereitung und Begleitung der Mitarbeitenden. Es braucht nicht nur Information, sondern auch Gespräche, Trainings und Coachings.



8 STUFEN DES WANDELS

Schritt für Schritt Veränderungen gestalten

Ein Wandlungsprozess beginnt für die Mitarbeitenden häufig erst dann, wenn die Geschäftsleitung  Vision und Strategie kommuniziert. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden hat sich damit die Situation des Unternehmens von einem Tag auf den anderen verändert. Dabei wäre es wichtig, schon frühzeitig ein Bewusstsein für die  Dringlichkeit des Wandels zu schaffen und eine breit abgestützte  Führungskoalition aufzubauen. Letztere ist es, die den Wandel vorbereitet. Nach der  Kommunikation kommt es darauf an, die  Mitarbeitenden einzubeziehen, sie zu befähigen, Hindernisse zu beseitigen und erste  Erfolge sichtbar zu machen. Dies unterstützt die  Konsolidierung und schafft den Boden für weitere Veränderungen. Am Schluss gilt es, die neuen Ansätze in der  Kultur zu verankern.





①

BEWUSSTSEIN FÜR DIE DRINGLICHKEIT ERZEUGEN

- „Markt“- und Wettbewerbsrealität untersuchen und bewusst machen.
- Krisen und potenzielle Krisen aufzeigen, diskutieren; Chancen erkennen.



②

FÜHRUNGSKOALITION AUFBAUEN

- Eine Gruppe bilden, die ausreichend mächtig ist und genügend Führungskompetenz für den Veränderungsprozess besitzt.
- Die Gruppe zu einem Team formen (Teamentwicklung).



③

VISION UND STRATEGIE ENTWICKELN

- Eine Vision schaffen, welche die Richtung der Veränderungsbestrebung zeigt.
- Strategien zur Erreichung der Vision entwickeln.



④

VISION DES WANDELS KOMMUNIZIEREN

- Jedes nur mögliche „Vehikel“ benutzen, um die neue Vision und die zugehörigen Strategien zu kommunizieren.
- Die Mitglieder der Führungskoalition dazu bringen, dass sie als Vorbild für das von allen Mitarbeitenden erwartete Verhalten wirken.



⑤

MITARBEITENDE BEFÄHIGEN UND HINDERNISSE BESEITIGEN

- Diejenigen Systeme und Strukturen verändern, welche die Vision des Wandels unterminieren.
- Zu Risikobereitschaft, ungewöhnlichen Ideen und Maßnahmen ermutigen.



⑥

ERSTE ERFOLGE PLANEN UND ERZIELEN

- Erfolge erzielen und sichtbar machen.
- Diejenigen Mitarbeitenden sichtbar anerkennen, die diese Erfolge ermöglichten.



⑦

ERFOLGE KONSOLIDIEREN UND WEITERE VERÄNDERUNGEN ABLEITEN

- Systeme, Strukturen und Verfahren verändern, welche nicht der Veränderungsvision entsprechen.
- Menschen einstellen, befördern und entwickeln, welche die Vision des Wandels umsetzen (und weiterentwickeln) können.



⑧

NEUE ANSÄTZE IN DER KULTUR VERANKERN

- Neue erfolgsrelevante Schlüsselwerte in die bestehende Kultur eingliedern.
- Beziehungen zwischen neuem Verhalten und Erfolg herausstellen.

Klima für Wandel schaffen

gesamte Organisation einbinden und aktivieren

Wandel implementieren und verstetigen

SICH REFLEKTIEREN

—

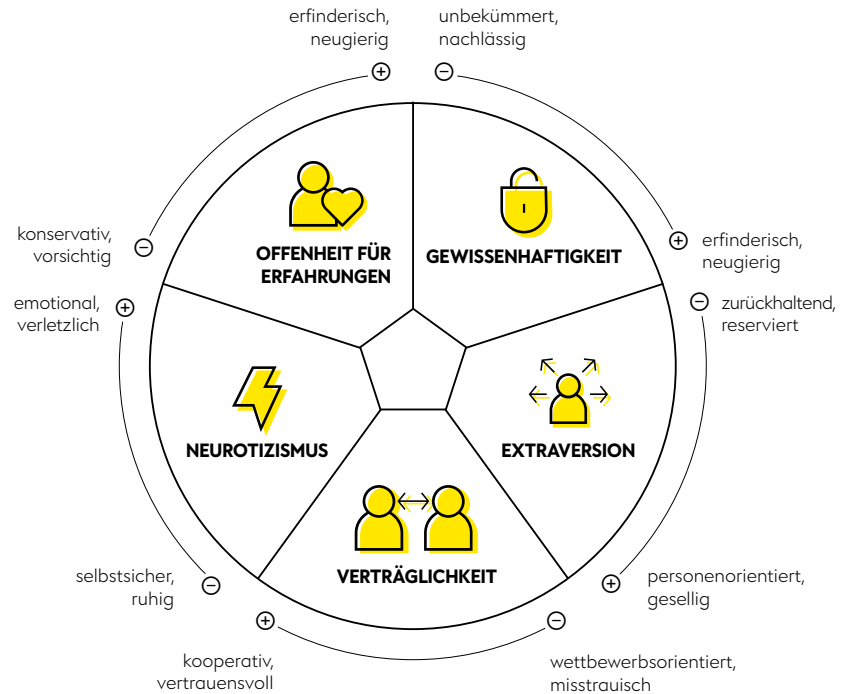
UND ORGANISIEREN

Für das Führen von Menschen ist es wichtig, sich selbst als Mensch zu kennen und zu reflektieren. Die persönlichen Bedürfnisse, Einstellungen, Rollen, Stärken und Schwächen sowie Arbeitsweisen sind dabei essenziell. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel Modelle erörtert, die eine Basis für die persönliche Reflexion und Organisation liefern. Nehmen Sie sich Zeit, um „in den Spiegel“ zu schauen. Akzeptieren Sie Ihre Stärken und Schwächen und arbeiten Sie daran. Wer sich selbst kennt und in sich selbst ruht, kann andere Menschen zielgerichtet führen.

BIG FIVE (OCEAN-FAKTOREN)

Die fünf Faktoren der Persönlichkeit kennen

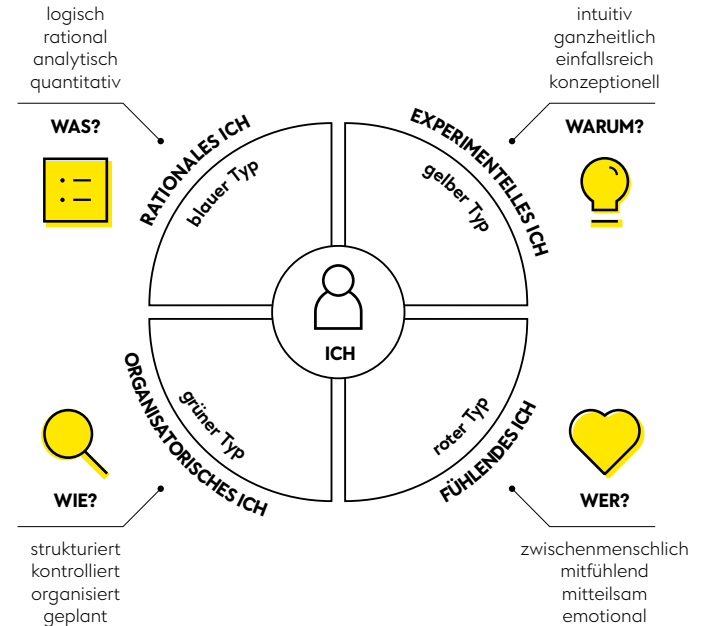
Bei den Big Five handelt es sich um ein Modell, das fünf grundlegende Faktoren der Persönlichkeit beschreibt. Jede Person hat eine individuelle Ausprägung innerhalb der einzelnen Faktoren, die schwach oder stark ausfallen kann. Die Offenheit (Openness) für Erfahrungen beschreibt, wie stark sich eine Person für neue Erfahrungen interessiert bzw. neue Erfahrungen sucht (konservativ, vorsichtig – erfinderisch, neugierig). Die Gewissenhaftigkeit (Conscientiousness) beschreibt, in welchem Ausmaß eine Person sich selbst kontrollieren und zielstrebig handeln kann (unbekümmert, nachlässig – erfinderisch, neugierig). Der Faktor der Extraversion (Extraversion) definiert den Grad der Interaktion zwischen Menschen (zurückhaltend, reserviert – gesellig, personenorientiert). Die Verträglichkeit (Agreeableness) zeigt sich darin, wie eine Person sich gegenüber anderen verhält (wettbewerbsorientiert, misstrauisch – kooperativ, vertrauensvoll). Der Neurotizismus (Neuroticism) beschreibt, wie sich der Umgang mit Emotionen äußert (selbstsicher, ruhig – emotional, verletzlich).



HERRMANN BRAIN DOMINANCE INSTRUMENT







Vier Denkstile eines Menschen verstehen

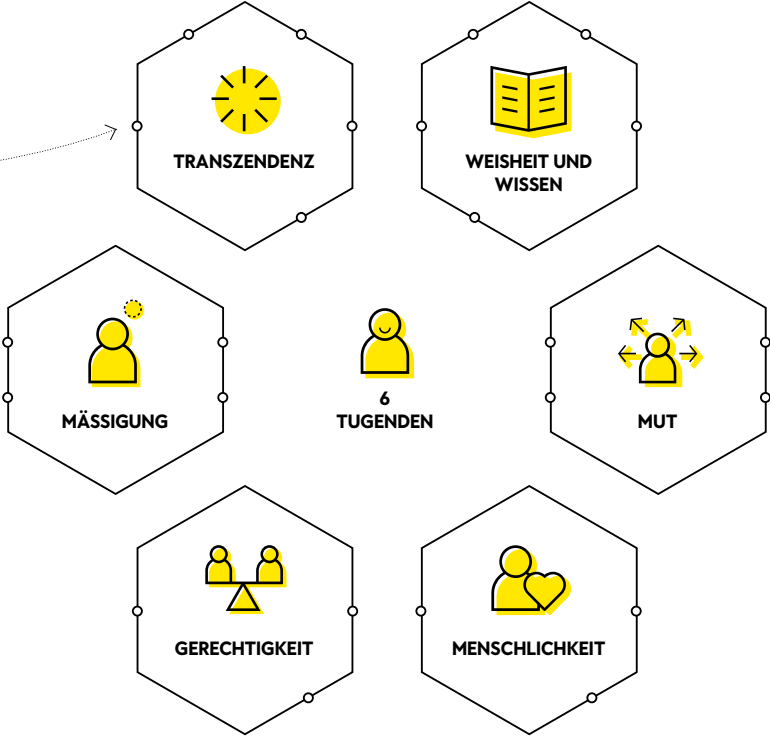
Der ☐ gelbe Typ verdeutlicht das experimentelle Ich. Es ist ganzheitlich, einfallsreich und konzeptionell. Normative Fragen mit dem Ziel des Verstehens sind wichtig: „Warum ist etwas zu tun?“. Der ☒ blaue Typ repräsentiert das rationale Ich. Dieses ist logisch, rational und analytisch angelegt. Sachlogische Fragen der grundlegenden Planung stehen im Vordergrund: „Was ist zu tun?“. Der 🔍 grüne Typ stellt das organisatorische Ich dar. Dieses ist kontrolliert, organisiert und geplant. Es stehen detaillierte Fragen der Umsetzung im Zentrum: „Wie ist etwas umzusetzen?“. Der ❤️ rote Typ beschreibt das fühlende Ich. Es ist mitfühlend, mitteilend und emotional. Fragen rund um den Menschen sind wichtig: „Wer wird etwas umsetzen?“. Beim HBDI liegen oft ein bis zwei dominierende Typen bei einem Menschen vor. Aber stecken Sie sich und andere Menschen nicht einfach in eine Schublade.



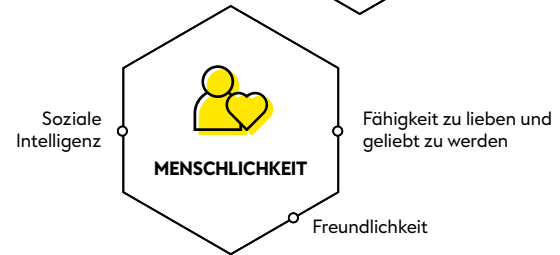
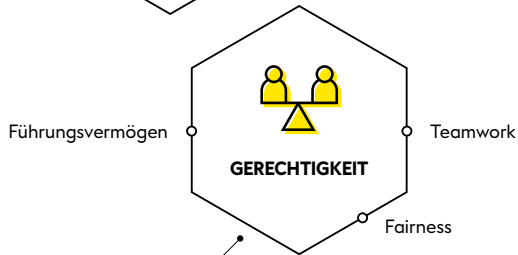
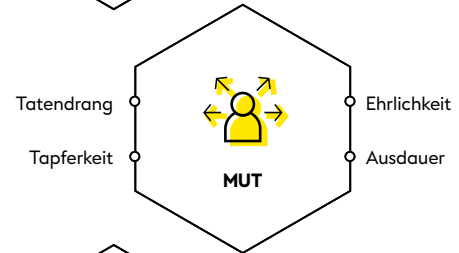
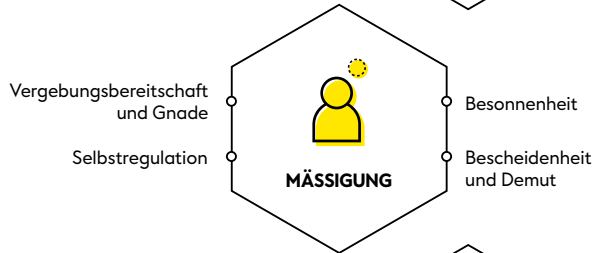
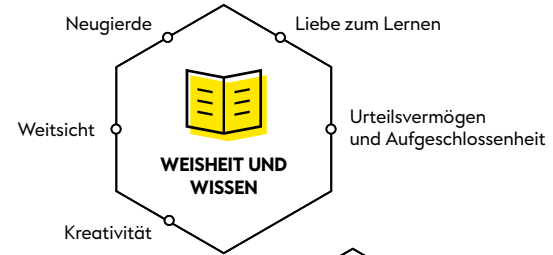
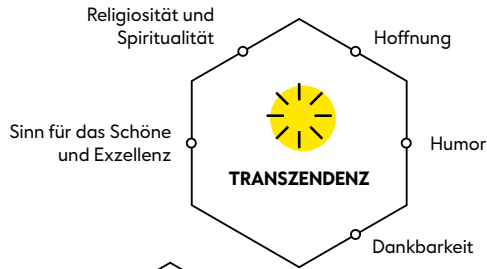
CHARAKTERSTÄRKEN

Den stetigen Gebrauch von Charakterstärken ermöglichen

Jede Person besitzt individuelle Charakterstärken, die zwar stabil, jedoch von den Umständen abhängen und deshalb veränderbar sind. Die Grundlage bilden sechs Tugenden:  Weisheit und Wissen,  Mut,  Menschlichkeit,  Gerechtigkeit,  Mäßigung und  Transzendenz. Diesen Tugenden können 24 oooooooooooooo oooooooooooooooooooooooooooooooooooooo Charakterstärken zugeordnet werden. Wenn eine Stärke ein Gefühl von Authentizität auslöst (Genau so bin ich!) sowie Freude und intrinsische Motivation spürbar sind, handelt es sich um eine sogenannte Signaturstärke, die gerne und häufig eingesetzt wird. In der Führungstätigkeit ist es wichtig, die eigenen Signaturstärken und jene der Teammitglieder zu kennen und zu fördern, indem Rahmenbedingungen und Aufgabenteilung entsprechend gestaltet werden.



Notizen



6

TUGENDEN

24

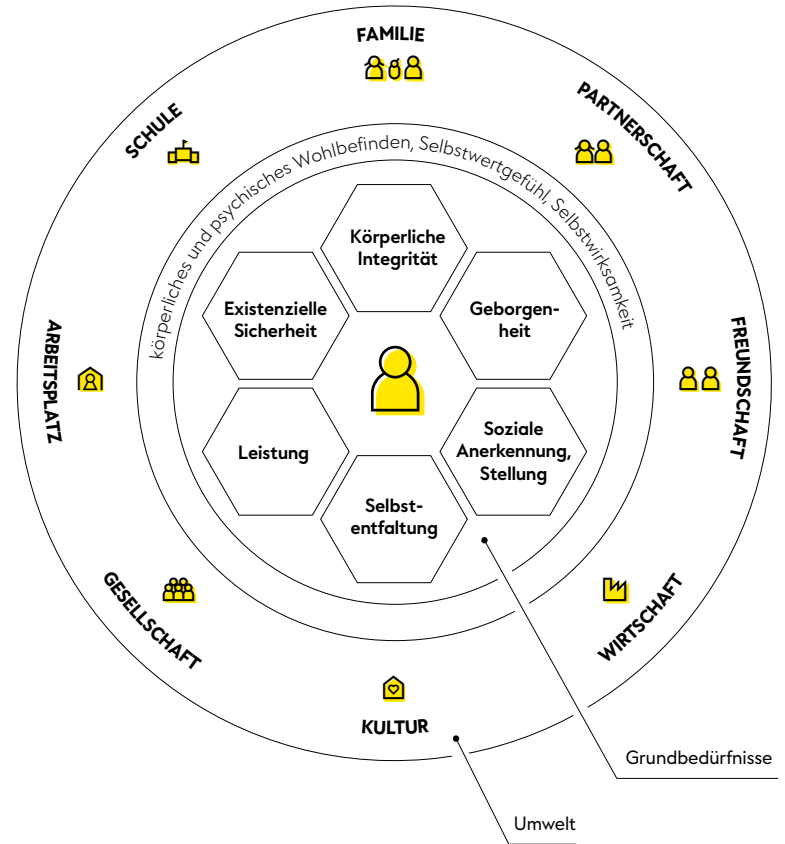
Charakterstärken

FIT-PRINZIP

—

In Übereinstimmung mit der Umwelt leben

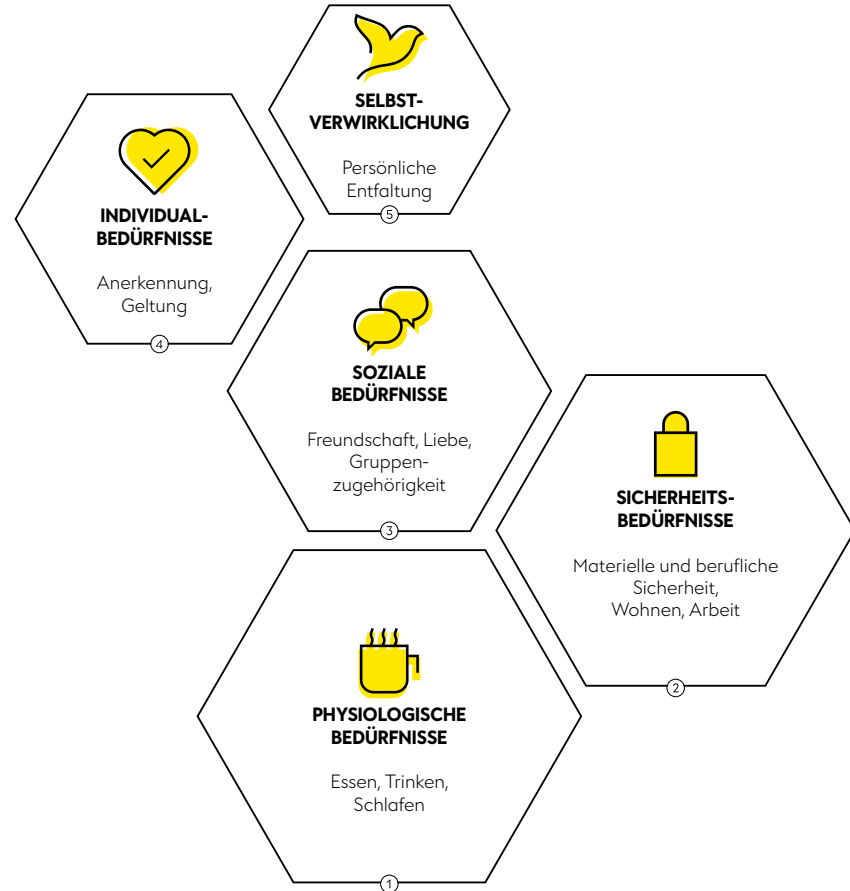
Im Fit-Prinzip wird angenommen, dass der Mensch mit seiner Individualität, seinen Bedürfnissen und Begabungen danach strebt, mit der Umwelt in Übereinstimmung zu leben. Die Basis hierfür bilden sechs Grundbedürfnisse: körperliche Integrität, Geborgenheit, soziale Anerkennung/ Stellung, Selbstentfaltung, Leistung, existenzielle Sicherheit. Diese stehen in einem Austauschverhältnis zur Umwelt: Familie, Partnerschaft, Freundschaft, Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft, Arbeitsplatz, Schule. Befindet sich der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Kompetenzen, Vorstellungen und der Umwelt im Einklang (Fit), so führt dies zu körperlichem und psychischem Wohlbefinden sowie einem positiven Selbstwertgefühl und einer positiven Selbstwirksamkeit. Dabei ist es wichtig, dass der Mensch seine Grenzen und die seiner Mitmenschen kennt und akzeptiert.



MASLOW-BEDÜRFNISSE

Bedürfnisse als treibende Kraft des Handelns erkennen

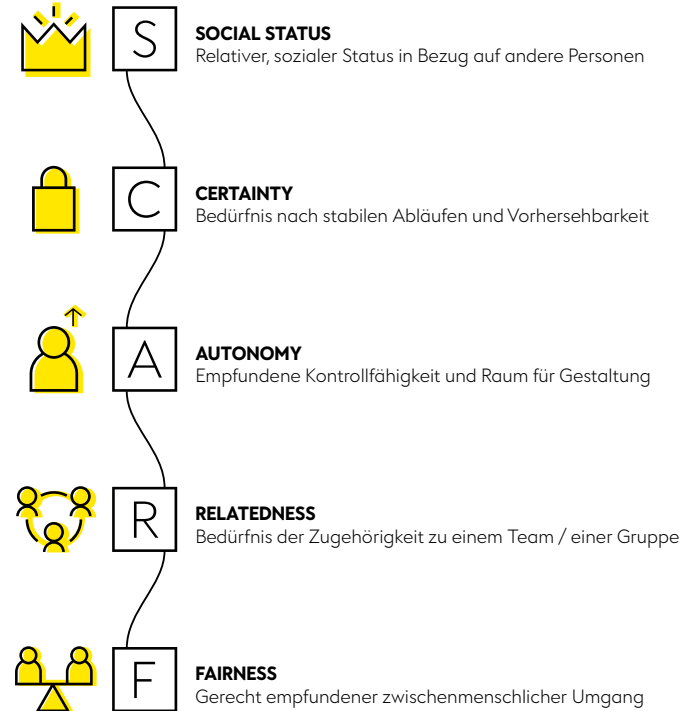
Das Maslow-Modell geht von aufeinander aufbauenden Bedürfnissen eines Menschen aus. Diese sind miteinander verbunden und können über die Lebenszeit in ihrer Ausprägung unterschiedlich wichtig sein. Von grundlegender körperlicher Bedeutung sind die physiologischen Bedürfnisse. Aufbauend hierauf strebt der Mensch nach Sicherheitsbedürfnissen. Diese beiden Kategorien sind für den Menschen sehr essenziell. Gleichmaßen ist der Mensch aber nicht nur auf sich selbst bezogen. Er empfindet soziale Bedürfnisse der Interaktion mit anderen Menschen. Hieran knüpfen individuelle Bedürfnisse der Anerkennung, die nur im Austausch mit anderen Menschen erfüllt werden können. Die Selbstverwirklichung des Menschen repräsentiert das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung.



SCARF-MODELL

Grundbedürfnisse des Menschen verstehen

Das SCARF-Modell basiert auf Erkenntnissen der Hirnforschung. Das Modell kann bspw. in der Analyse von Teaminteraktionen oder Konfliktsituationen verwendet werden. Dabei sind fünf Grundbedürfnisse von zentraler Bedeutung: **S** Social Status, **C** Certainty, **A** Autonomy, **R** Relatedness, **F** Fairness. Nimmt der Mensch eine negative Bewertung dieser Grundbedürfnisse im Sinne einer Ungerechtigkeit wahr, so empfindet er dies als Bedrohung. Es können sich instinktive Reaktionen, wie flüchten, totstellen oder angreifen zeigen. Dabei erzeugen solch bedrohende Situationen Stress. Werden die Grundbedürfnisse hingegen positiv angesprochen und bewertet, so wird dies als Belohnung wahrgenommen. Dies hat einen positiven Effekt auf die Lernfähigkeit, Motivation und Kooperation eines Menschen.

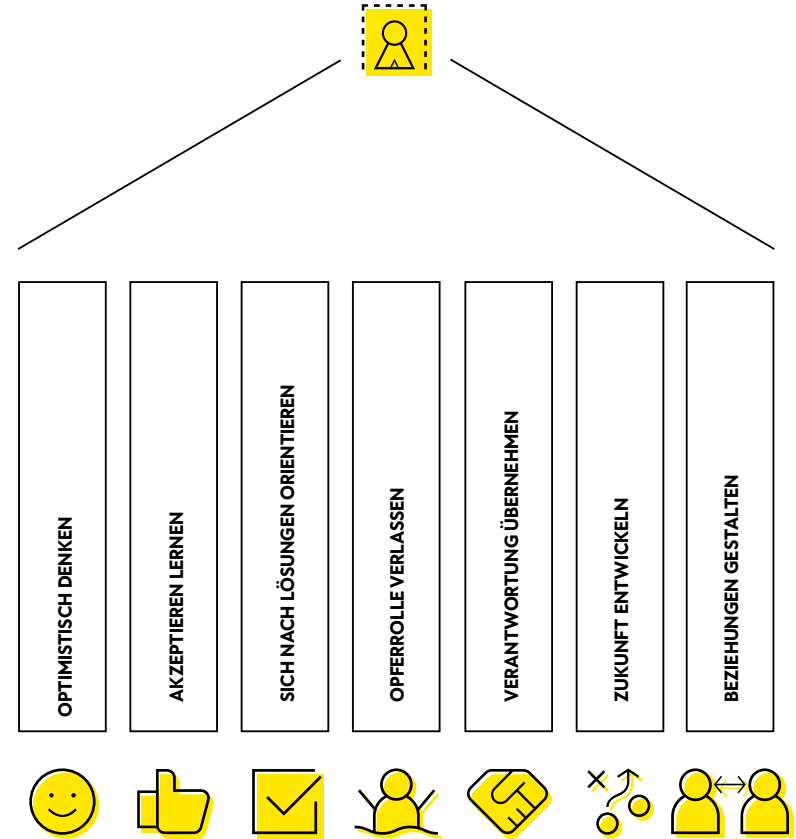


SÄULEN DER RESILIENZ

Widerstandsfähigkeit stärken

Führungskräfte und Mitarbeitende können sich im Arbeitsalltag pessimistisch oder defizitorientiert verhalten und aus einer Opferrolle heraus agieren. Dies führt zu einem Gefühl der Handlungsunfähigkeit und Desorientierung. Die sieben Säulen der Resilienz helfen, diese Muster zu verlassen und sich an Denkmustern zu orientieren, die die Widerstandsfähigkeit stärken. Zur Stärkung kommt es, wenn die Denkmuster in den sieben Säulen regelmäßig eingeübt werden. So kann zum Beispiel in einer (nicht nur schwierigen) Situation Säule für Säule zur Stärkung gefragt werden:

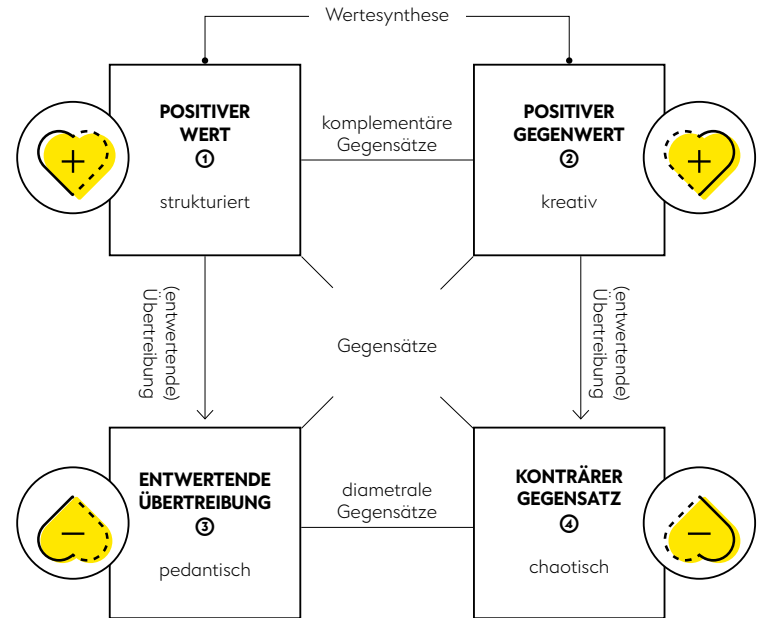
- 😊 Was kann ich aus der Situation lernen?
- 👍 Was kann ich nicht ändern? ✅ Wie könnte es weitergehen?
- 🙋 Wie werde ich handlungsfähig? 🗨️ Was kann ich tun?
- 🎯 Wo will ich hin? 👤 Wer hilft mir dabei?



WERTE- UND ENTWICKLUNGSQUADRAT

Persönliche Entwicklung zur Wertesynthese ermöglichen

Das Wertequadrat ist ein Modell zur Definition und Analyse von Werten und eines Werteraums. Es kann bspw. im Rahmen einer Teamentwicklung verwendet werden. Den Startpunkt für die Erstellung eines Wertequadrats ist ein positiver Wert (bspw. strukturiert). Dieser hat einen positiven Gegenwert (bspw. kreativ). Beide zusammen bilden komplementäre Gegensätze im Sinne einer Wertesynthese. Dem positiven Wert gegenüber steht der Wert der entwertenden Übertreibung (bspw. pedantisch). Dessen diametraler Gegensatz ist der konträre Gegensatz (bspw. chaotisch). Ist das Wertequadrat erstellt, bewerten und diskutieren Teammitglieder das Verhältnis der Gegensätze der Werte ihres Teams: Wo steht unser Team hinsichtlich der vier Werte? Wo würdest Du Dich/das Team zwischen den Werten positionieren? Warum?





Never let
success
get to your
head.

Never let
failure get
to your
heart.

FIXED VS. GROWTH MINDSET

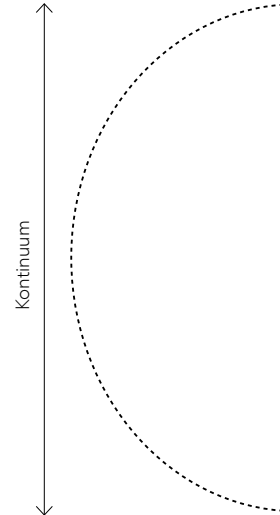
Denkhaltungen verändern

Die Fixed-Growth-Mindset-Theorie geht davon aus, dass das vorherrschende, persönliche Denkmuster einen Einfluss auf den individuellen Erfolg hat. Der Mensch bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen einer  starren und einer  wachstumsorientierten Denkhaltung. Die wachstumsorientierte Denkhaltung betrachtet Herausforderungen als Chance und Fehler als Grundlage des Lernens. Sie reduziert die eigene Person nicht auf die bestehenden, starren Fähigkeiten, sondern sieht Entwicklungsmöglichkeiten in der Person.

Sich der Position auf dem Kontinuum bewusst zu werden, kann helfen, die herrschenden Denkmuster bei sichtbaren Leistungslücken aufzudecken. Das Modell sagt nicht, dass alle Menschen alles werden können. Es besagt, dass jeder Mensch besser werden kann, wenn er an sich arbeitet.

GROWTH MINDSET

Fehler sind zum Lernen da.
Ich mag es, neue Dinge auszuprobieren.
Ich kann alles lernen.
Feedback ist konstruktiv.
Erfolge anderer inspirieren mich.



FIXED MINDSET





Fehler zeigen meine Grenzen.
Ich mag keine Herausforderungen.
Meine Fähigkeiten kann ich nicht ändern.
Feedback ist persönlich.
Erfolge anderer bedrohen mich.

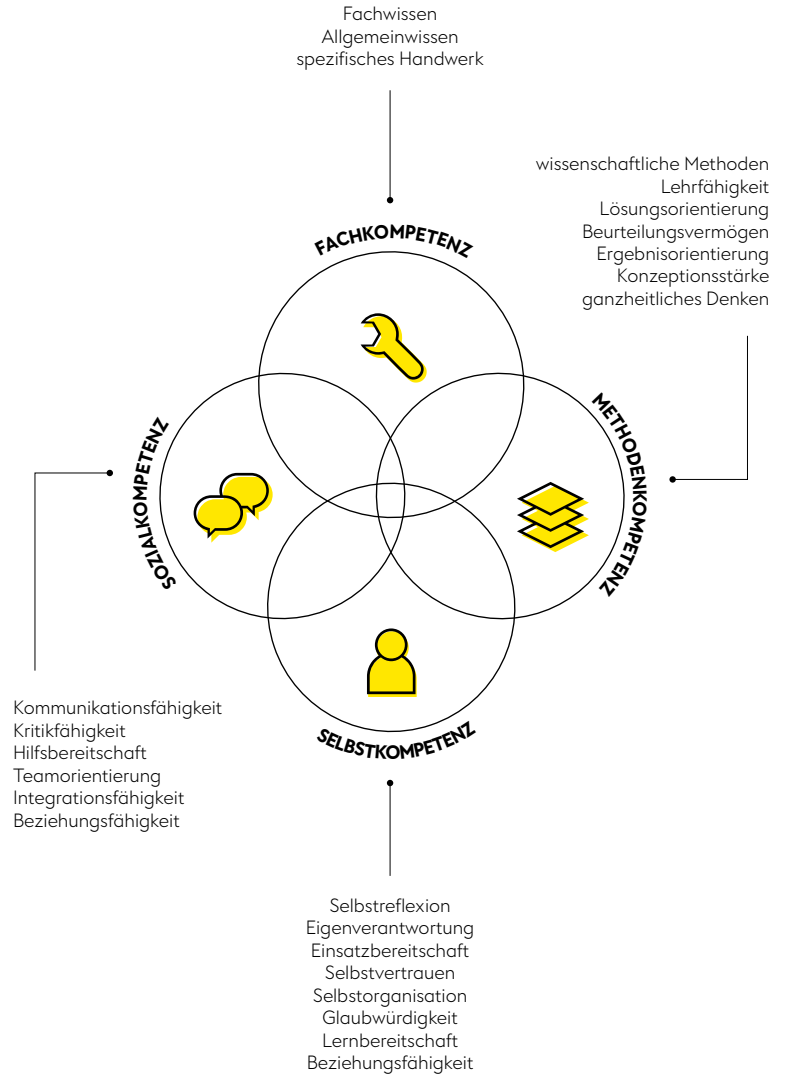


KOMPETENZEN

—





Stärken zielgerichtet einsetzen

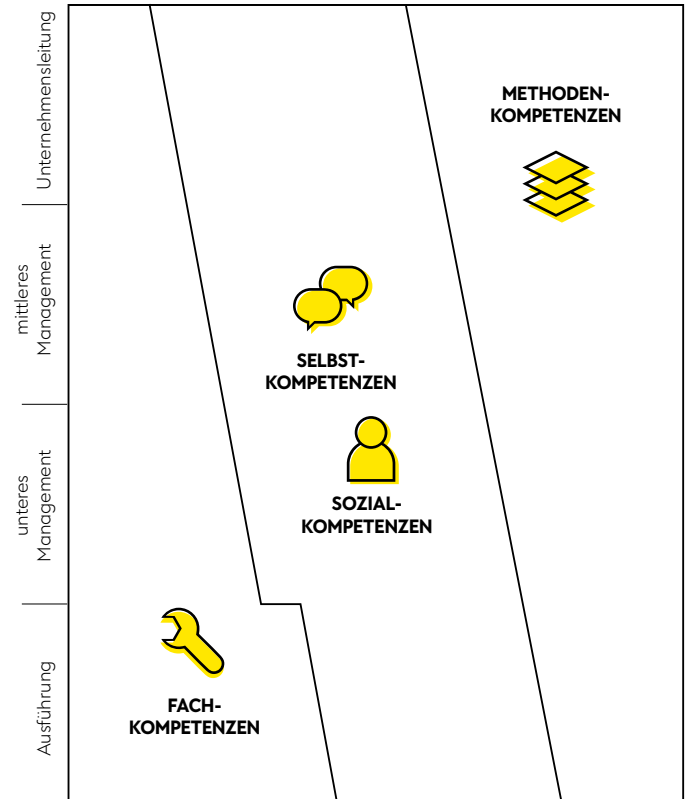
Kompetenzen können in vier Dimensionen unterteilt werden: Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz. Dabei sind Kompetenzen erlernbare, wissensbasierte Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die  Fachkompetenz ermöglicht es, berufs- und professionsbedingte Aufgaben, bspw. mithilfe von Fachwissen, bearbeiten zu können. Die  Methodenkompetenz ermöglicht es dem Menschen, sich bspw. neues Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Unter  Selbstkompetenz wird der Umgang mit sich selbst, bspw. im Sinne der Selbstreflexion, verstanden. Die  Sozialkompetenz ist bedeutsam für die Interaktion und Zusammenarbeit von und mit Menschen, bspw. durch Kommunikation. Fach- und Methodenkompetenzen werden als Hard Skills bezeichnet. Im Gegensatz dazu werden Selbst- und Sozialkompetenz als Soft Skills beschrieben.



VERSCHIEBUNG VON KOMPETENZEN

Verändernde Gewichtungen beachten

Die Anforderungen an die Kompetenzen verschieben sich mit zunehmender Führungsverantwortung. Während auf der Ausführungsstufe die vier Dimensionen relativ ausgeglichen vorkommen sollten, nehmen mit steigender Verantwortung die Ansprüche an die  Selbst- und  Sozialkompetenzen sowie an die  Methodenkompetenzen zu. Die Zeit, die Führungspersonen mit Problem- und Konfliktlösung, mit Gesprächsführung und Organisation verbringen, geht auf Kosten der  Fachkompetenz. Nicht immer wird dieser Verschiebung jedoch Rechnung getragen: Führung wird oft nicht als Arbeit anerkannt. Im Vordergrund steht bei vielen Führungspersonen – aufgrund der Ressourcenzuteilung – die Arbeit im Fach. Ein Großteil der Führungstätigkeit muss dann nebenher geleistet werden. Dies führt zu Frustration.

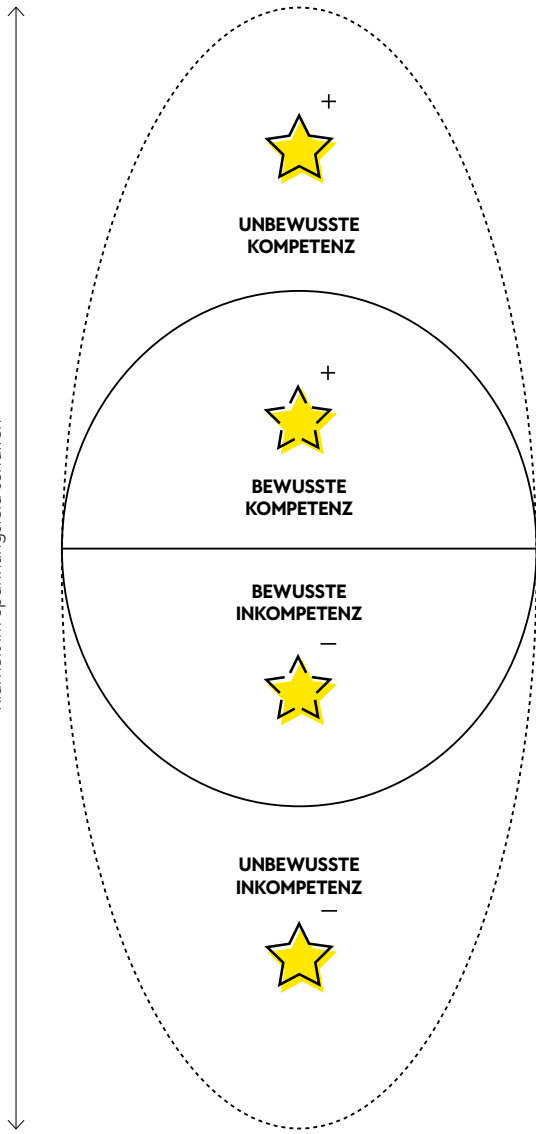


BEWUSSTE UND UNBEWUSSTE KOMPETENZEN

Klarheit im Spannungsfeld schaffen

Für eine Führungskraft, aber auch für die einzelnen Mitarbeitenden, ist es wichtig, sich der eigenen offensichtlichen, aber auch latenten, Stärken und Schwächen bewusst zu werden. Recht einfach ist das Spannungsverhältnis von \star^+ bewusster Kompetenz (Stärke) und \star^+ bewusster Inkompetenz (Schwäche). Schwieriger wird hingegen eine Bewusstwerdung der \star^+ unbewussten Kompetenz (Potenzial) und der \star^- unbewussten Inkompetenz (blinder Fleck). Problematisch wird es, wenn sich Menschen bewusst als kompetent einstufen, obwohl objektiv eine unbewusste Inkompetenz vorliegt. Hierbei besteht die Gefahr der Überschätzung der eigenen Kompetenzen, denn zu einer objektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ist dieser Mensch nicht in der Lage. Dies wird als Dunning-Kruger-Effekt bezeichnet.

Klarheit im Spannungsfeld schaffen



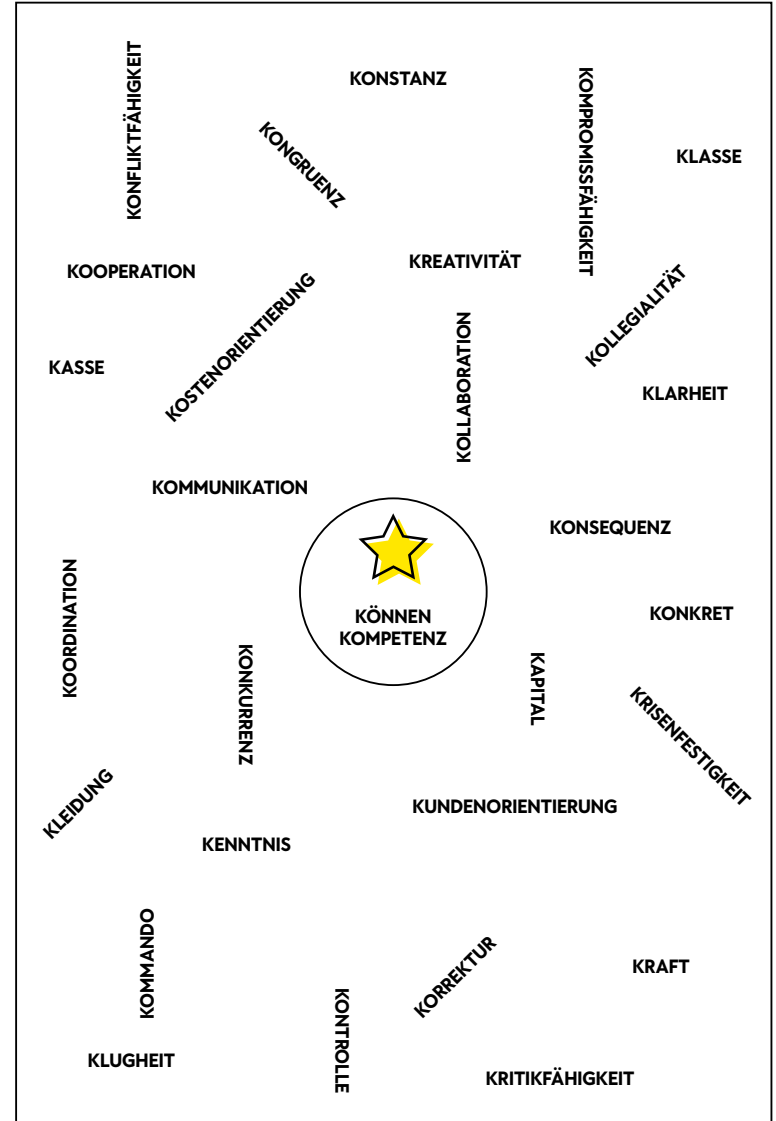
Sich reflektieren und organisieren

Notizen

K-MODELL

Unterschiedliche Aspekte der Führung überblicken

Interessanterweise beginnen viele Begriffe, die im Bereich der Führung wichtig sind, mit dem Buchstaben „K“. Zusätzlich zu dem zentralen ☆ Können und der ☆ Kompetenz existiert weiterhin eine Vielzahl an bedeutenden Konzepten. Neben positiv assoziierten Begriffen, wie bspw. Kundenorientierung, Koordination, Kommunikation, stehen eher negativ geprägte Begriffe, wie bspw. Kontrolle, Korrektur oder Konsequenz. Auch wenn diese Begriffe auf den ersten Blick nicht positiv besetzt sind, sind sie gleichwohl wichtig im Rahmen der Führung. Denn zur Zielerreichung sind auch diese Bereiche essenziell. Wichtig ist, dass im Kern der Mensch steht und die Handlungen sowie Auswirkungen der Führung auf den Menschen bedacht werden.



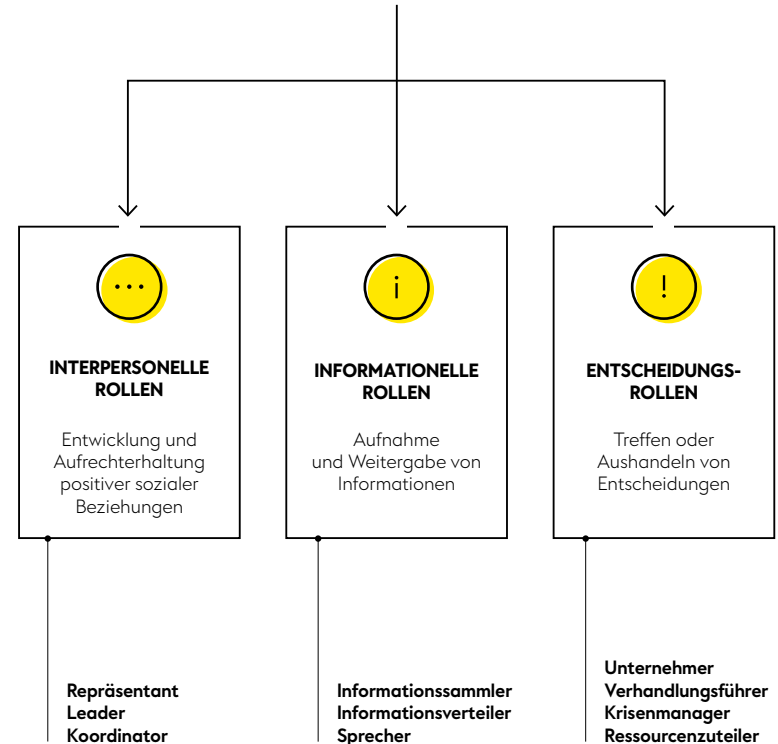
MANAGEMENT-ROLLEN

—

Verschiedene Rollen bewusst anwenden

Führungskräfte nehmen im Rahmen ihrer Tätigkeit unterschiedliche Rollen ein, um ihrer Funktion gerecht zu werden und ihre Ziele zu erreichen. Im Rahmen der Interaktion mit den Mitarbeitenden sowie weiteren Stakeholdern werden ☹ interpersonalen Rollen eingenommen. Diese sind mit der Entwicklung und Aufrechterhaltung positiver sozialer Beziehungen verbunden. Weiterhin ist es eine Aufgabe der Führungskraft durch ⓘ informationelle Rollen, Informationen aufzunehmen und weiterzugeben. Informationen sollten dabei zielgruppengerecht aufbereitet und vermittelt werden. Zu guter Letzt kommt den ⓘ Entscheidungsrollen eine essenzielle Bedeutung zu. Denn das Treffen und Aushandeln von Entscheidungen ist ein wesentlicher Aspekt der Führung. Entscheidungen sollten dabei bewusst getroffen werden, anstatt zu warten, dass sich eine Aufgabe von selbst erledigt.

MANAGEMENT-ROLLEN



Start where
you are.






Use what
you have.

Do what
you can.

MANAGEMENT-TIPPS

Im Alltag neue Routinen etablieren








Die alltägliche Arbeit kann leichter realisiert werden, wenn ein paar einfache Dinge beachtet werden: ☑️ Prioritäten setzen erleichtert die Trennung von wichtigem und unwichtigem. Hierzu gehört auch das ❌ Nein-Sagen. Nicht allen Anliegen muss zugestimmt werden. Eine begründete Reflexion hilft hier weiter. Überlappende Entscheidungsprozesse parallel zu realisieren, führt zu einer Verlängerung der Bearbeitung oder zu Fehlern. Somit bitte vermeintlich funktionierendes ⚡ Multitasking stoppen. Daher auch 📵 Störquellen ausschalten, wenn an einer Aktivität konzentriert gearbeitet wird, also bspw. E-Mail und Telefon abschalten. Um kleinere Erfolgserlebnisse zu erhalten und Aufgaben abzuarbeiten ⌚ 2-Minuten-Regel einhalten. Wenn eine Aufgabe innerhalb von zwei Minuten bearbeitet werden kann, dann direkt abarbeiten.

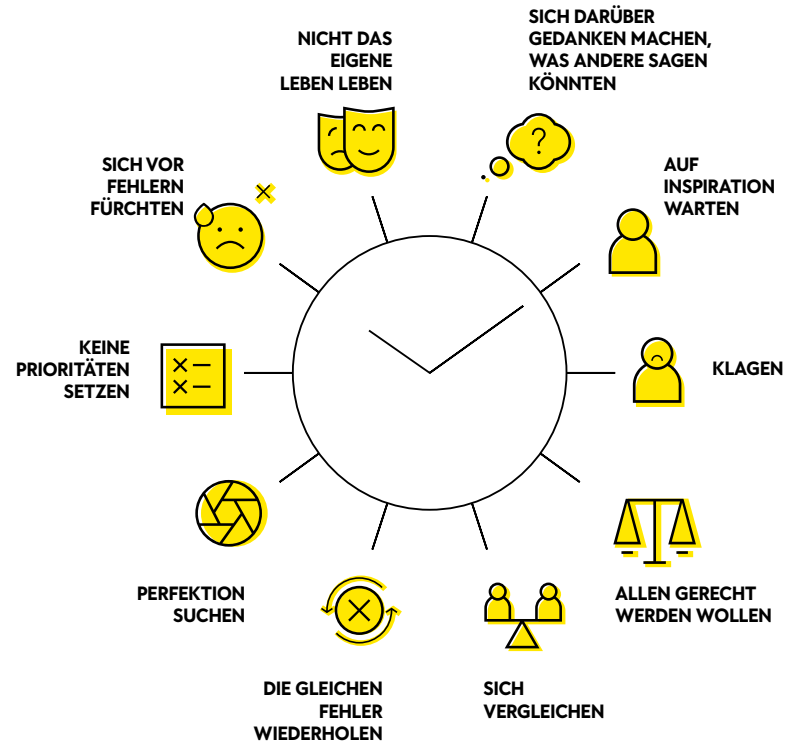
 PRIORITÄTEN SETZEN	 NEIN-SAGEN LERNEN	 MULTITASKING STOPPEN
 ZEITPUFFER EINPLANEN	 ORDNUNG HALTEN	 TERMINE MACHEN
 STÖRQUELLEN AUSSCHALTEN	 2-MINUTEN-REGEL EINHALTEN	 BIORHYTHMUS BERÜCKSICHTIGEN

ZEITFRESSER

—

Ineffizienzen und Störer ausschalten

Die Potenziale eines Menschen werden oft nicht ausgeschöpft, wenn die Person blockiert ist. Zu einer Blockade gehört bspw. das  Klagen. Dabei wird auf negative Aspekte, statt auf positive Dinge fokussiert. Ein gewisses Klagen gehört zur Psychohygiene. Aber bitte nicht übermäßig viel. Bitte auch keine  Perfektion suchen. Das Pareto-Prinzip im Gedächtnis behalten.  Allen gerecht werden wollen kann nicht funktionieren. Nein-Sagen hilft. Wer nein zu anderen sagt, sagt ja zu sich selbst.  Sich vergleichen, führt oft zu Neid. Dies in Verbindung mit  sich Gedanken darüber zu machen, was andere sagen könnten, führt zu nichts. Bitte nicht vor  Fehlern fürchten. Denn Fehler sind Chancen zum Lernen. Aber  die gleichen Fehler zu wiederholen, führt zu Gewohnheitshandlungen. Also: Vorsicht.

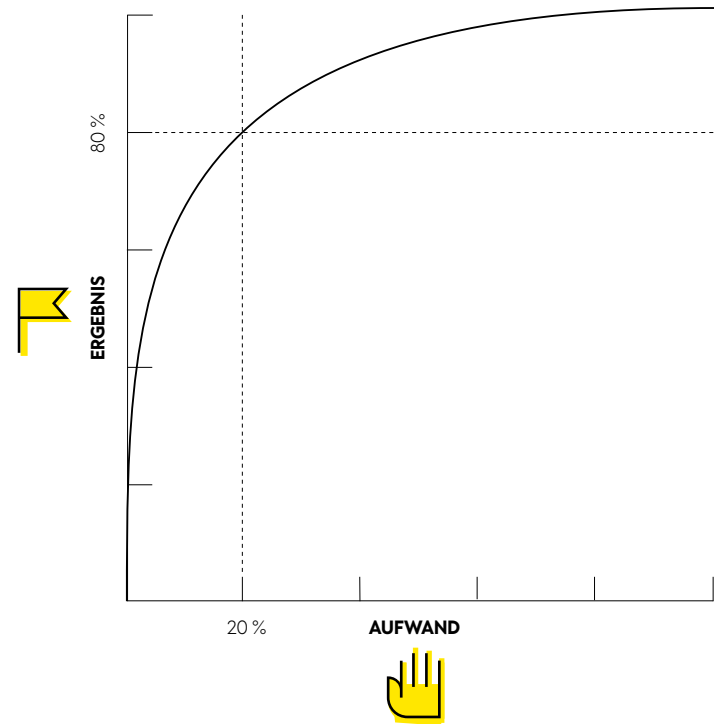


PARETO-PRINZIP

—






Mit kleinem Aufwand den größten Teil des Ergebnisses erzielen

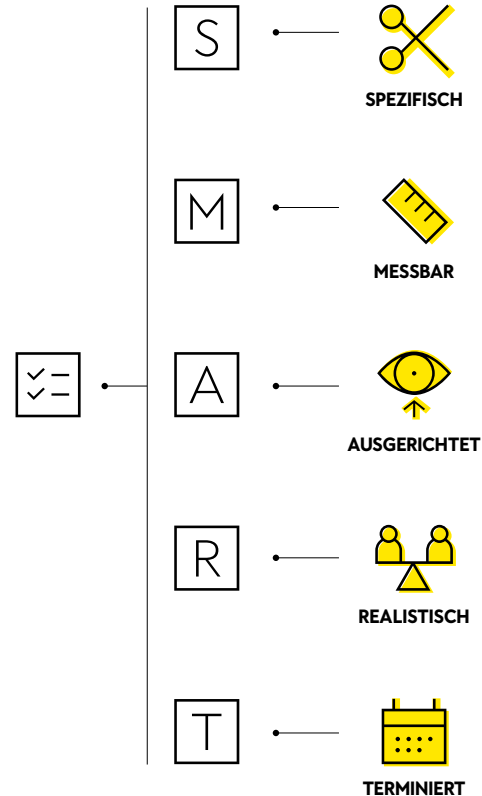
Zur Bearbeitung einer Aufgabe ist das Pareto-Prinzip wichtig. Dieses besagt, dass 80 % des \boxtimes Ergebnisses mit 20 % des \boxtimes Gesamtaufwands erreicht werden kann. Weiterhin wird für die restlichen 20 % des Ergebnisses 80 % des Gesamtaufwands benötigt. Somit kann ein Großteil eines Ergebnisses in einer recht kurzen Zeitspanne realisiert werden. Der erste Entwurf eines Berichts kann oft schnell geschrieben werden. Um das Ergebnis dann aber zu finalisieren, also den Bericht sprachlich-inhaltlich fertigzustellen, wird die meiste Zeit benötigt. Bei kleineren Aufgaben im Arbeitsalltag kann es sich lohnen, zu prüfen, ob ein Ergebnis nicht auch mit 80 % Zielerreichung ausreichend ist. Die Frage, ob dies genügt, hängt mit der Definition der Anforderungen, des Qualitätsanspruchs und der Tragweite der Aufgabe zusammen.



SMART

Ausdifferenzierte Ziele setzen






Das SMART-Modell wird zur Definition von Zielen anhand von fünf Kriterien verwendet: Ein Ziel soll  spezifisch und somit klar und konkret formuliert sein. Dieses ist  messbar zu definieren, um die Zielerreichung prüfen zu können. Das Ziel soll  ausgerichtet auf die Strategie und übergeordneten Ziele sein und einen Mehrwert liefern. Es muss  realistisch mit den Kompetenzen, Befugnissen und Ressourcen erreichbar sein. Zum Ende muss das Ziel  terminiert und somit innerhalb einer definierten Zeit realisierbar sein. SMART-Ziele funktionieren gut bei klar definierbaren, abgegrenzten Zielen. Herausforderungen bestehen aber bei Zielen, die voneinander abhängig sind. Auch eher unspezifische, sehr ambitionierte und somit mitunter nicht ganz realistische Ziele, die im Rahmen einer Geschäftsmodellentwicklung oder im Rahmen der Forschung mit Ungewissheit verbunden sind, sind im SMART-Ansatz nicht unproblematisch.

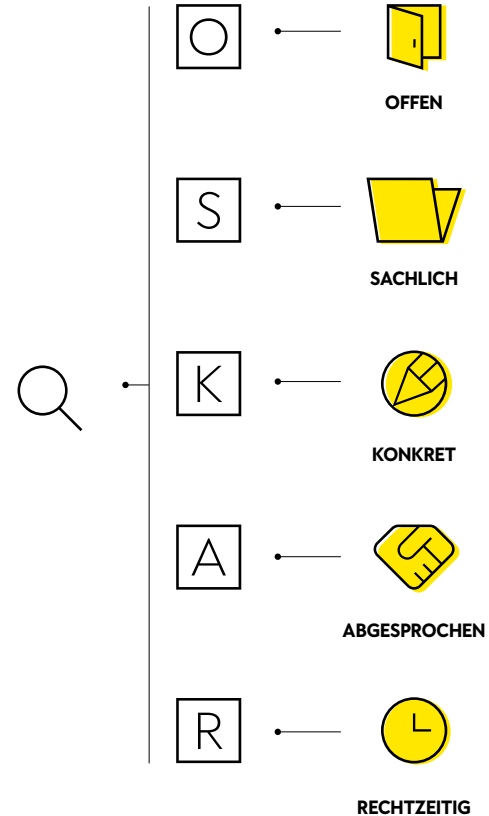


OSKAR

—

Nach einem klaren Schema kontrollieren

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, so heißt es umgangssprachlich. Ob Kontrolle besser ist, sei dahingestellt. Aber wenn kontrolliert werden soll oder muss, dann bitte strukturiert. Hierbei kann das OSKAR-Prinzip mit seinen fünf Dimensionen helfen: Kontrolle sollte  offen erfolgen. Also nicht heimlich und versteckt. Weiterhin ist es wichtig,  sachlich zu kontrollieren. Also anhand von nachvollziehbaren Kriterien und nicht aufgrund rein subjektiver Einschätzungen. Dies geht in den Bereich von  konkret über. Einer präzisen und auf die konkrete Aufgabe bzw. das konkrete Ziel bezogene Kontrolle. Weiterhin sollte eine Kontrolle  abgesprochen und  rechtzeitig erfolgen. Somit ist klar, wann und von wem kontrolliert wird. Eine frühzeitige Kontrolle bietet dann auch die Möglichkeit, Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Zielerreichung einzuleiten.







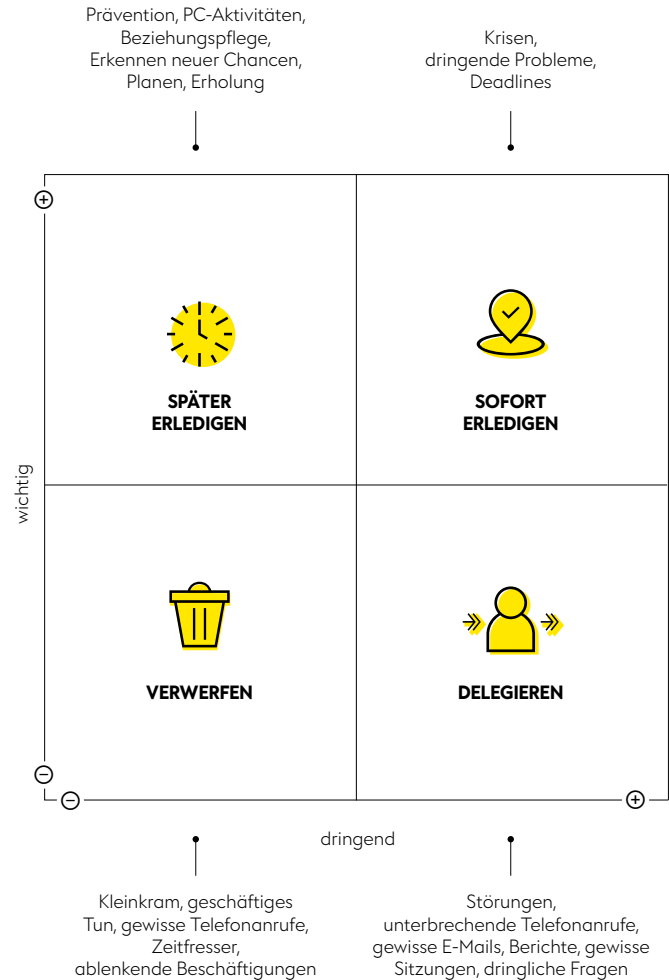
Be
productive.

Not
busy.

EISENHOWER-METHODE

Anstehende Arbeit klar organisieren

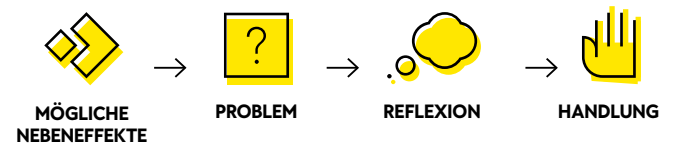
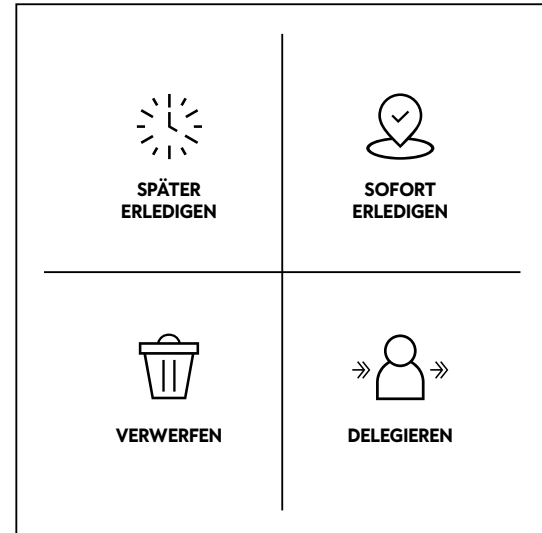
Nach der Eisenhower-Methode werden Aktivitäten oder auch Ziele in eine Vier-Felder-Matrix eingeordnet. Diese Matrix spannt sich aus den Dimensionen dringend (zeitlich) und wichtig (bedeutsam) auf. Dinge, die nicht dringend und nicht wichtig sind, sind zu  verwerfen. Aktivitäten, die dringend, aber nicht wichtig sind, können  delegiert werden. Für Dinge, die nicht dringend, aber wichtig sind gilt:  später erledigen. Bei allem, was als dringend und wichtig klassifiziert wird, gilt die Empfehlung:  sofort erledigen. Die Eisenhower-Matrix bietet ein einfaches und nachvollziehbares Schema für die Beurteilung von Aktivitäten oder Zielen. Wichtig ist, dass dieses Instrument reflektiert und kritisch angewendet wird, sonst kann es zu Fehleinschätzungen kommen.

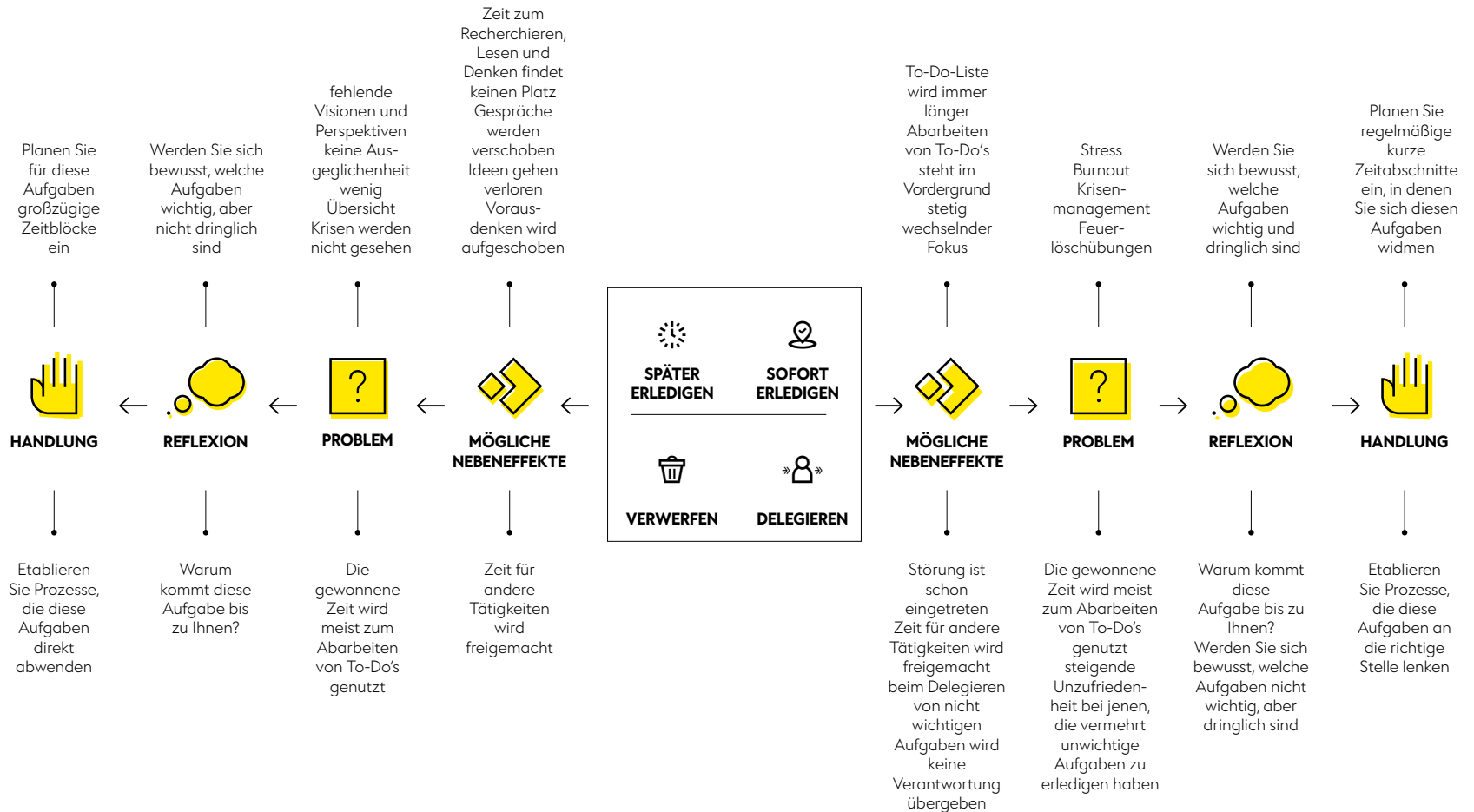


EISENHOWER-METHODE ERWEITERT

Anstehende Arbeit klar organisieren

Die Eisenhower-Methode ist einfach, eingängig und bietet eine gute Entscheidungshilfe im Arbeitsalltag. Doch wie bei allen Methoden gibt es auch Schwachstellen. Wenn eine unreflektierte Anwendung vorgenommen wird, können Probleme entstehen. Alle vier Handlungsoptionen (später erledigen, verwerfen, sofort erledigen, delegieren) sind auf mögliche Nebeneffekte und hieraus entstehende Probleme zu prüfen. Eine Reflexion dieser Probleme ist essenziell, um langfristig arbeitsfähig zu bleiben. Die Etablierung von Handlungen im Sinne von „Gegenmaßnahmen“ ist hier wichtig. Wie bei allen Modellen und Instrumenten gilt eine Anwendung mit „Augenmaß“.





MEIN GEGENÜBER

—

VERSTEHEN UND BEGLEITEN

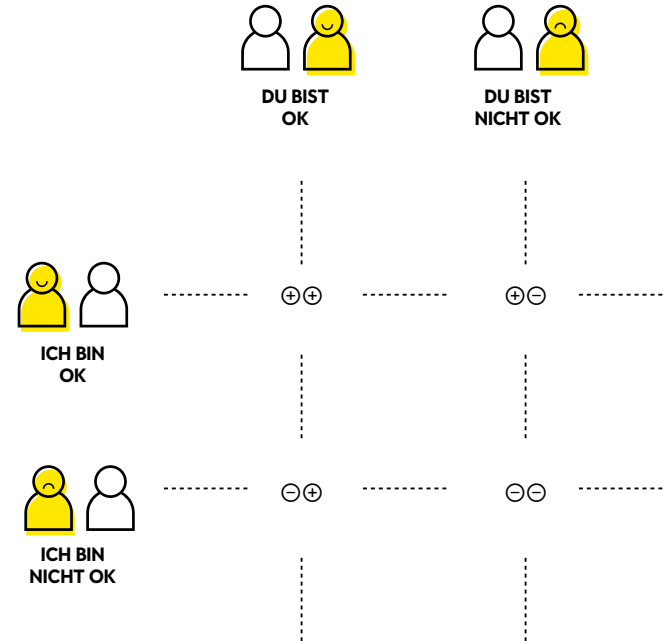
Sich selbst zu verstehen, ist die Basis für eine wirkungsvolle Interaktion. Und gleichermaßen ist es auch wichtig, das Gegenüber zu verstehen. Führung ist ein Wechselspiel unterschiedlicher Einstellungen, Erfahrungen, Erwartungen, Bedürfnisse und wechselseitiger Beziehungen. Dies alles in der herausfordernden Interaktion zwischen Menschen. Wichtig ist anzumerken, dass nicht der Fehler begangen werden sollte, von sich auf andere zu schließen. Die Beachtung der individuellen Ichs der Menschen ist wichtig. In der Interaktion von Menschen zeigen sich Muster und Verhaltensweisen, die in den vorliegenden Modellen reflektiert werden. Diese dienen der Analyse von Situationen und als Basis für etwaige Handlungsempfehlungen. Eine Reflexion ist hilfreich, um Modelle und Handlungsempfehlungen an den persönlichen Kontext anzupassen.

Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!

GRUNDEINSTELLUNGEN

Wie ich mich und andere bewerte




Die Art, wie Menschen anderen Menschen von der Grundeinstellung her begegnen, ist sehr wichtig für die Interaktion zwischen ihnen. Ich bin OK, Du bist OK: Ich bin ausgeglichen und erkenne dich und mich als Individuum mit allen Stärken und Schwächen an. In diesem Zustand liegt die Basis einer zielführenden Interaktion. Ich bin OK, Du bist nicht OK: Ich bin dir überlegen und bin besser als du. Hier erfolgt eine Erhöhung der eigenen Person und Herabsetzung des Gegenübers. Genau umgekehrt ist es bei Ich bin nicht OK, Du bist OK: Ich fühle mich dir gegenüber minderwertig. Du bist besser als ich. Beide Positionen sind nicht gut, da keine Ausgeglichenheit vorliegt. Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK: Dies ist wohl ein Fall für eine Therapie. Dies kann eine Führungskraft nicht begleiten.

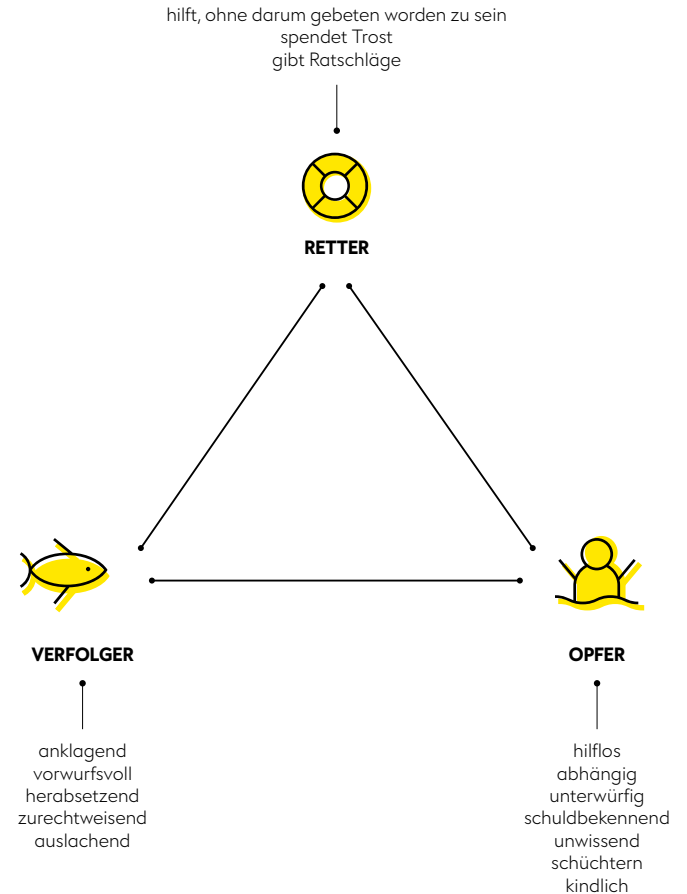


DRAMA-DREIECK

—




Wechselnde Beziehungsmuster erkennen

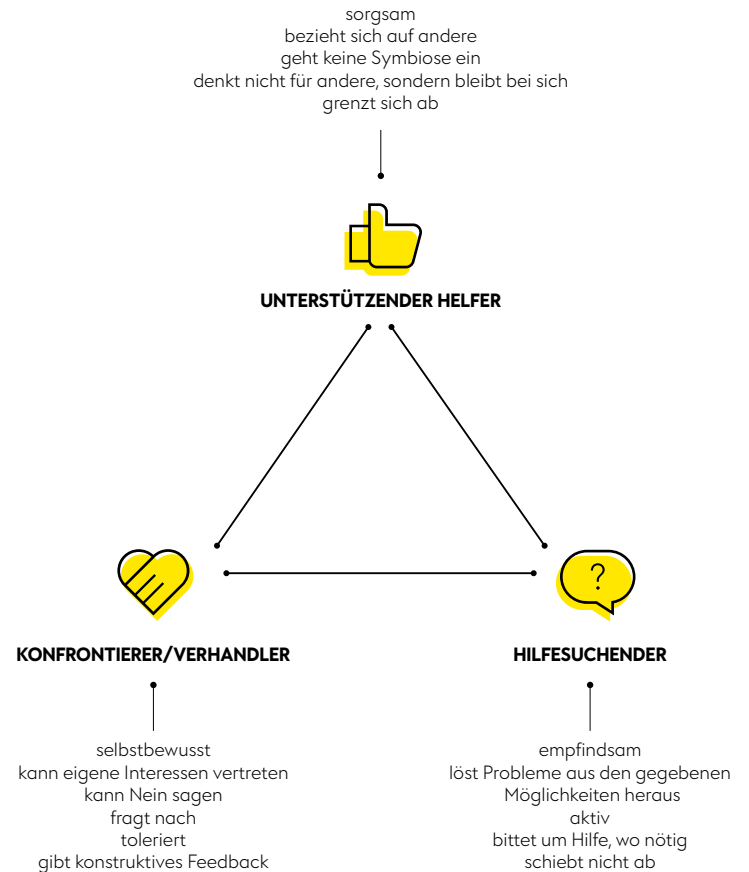
Das Drama-Dreieck folgt den drei Rollen einer klassischen, griechischen Tragödie: Verfolger, Retter und Opfer. Hierbei handelt es sich zumeist um unbewusste Rollen, die ein Mensch, bspw. in einem Team, einnehmen kann. Die  Verfolger-Rolle ist gegenüber anderen Menschen sehr dominant und treibt diese emotional vor sich her. Die  Retter-Rolle rettet, ohne darum gebeten worden zu sein und befähigt Menschen nicht. Die  Opfer-Rolle befindet sich in einer (un)bewussten, selbst gewählten Lage. Sie agiert zumeist aus der Position „Ich bin nicht OK, Du bist OK“ heraus. Bei den Retter- und Opfer-Rollen ist es wichtig zu wissen, dass dies keine echten Retter oder Opfer sind, bspw. bei einem Verkehrsunfall, sondern Rollenspiele zwischen Menschen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse. So sind die drei Rollen Spiele der Interaktion und Kommunikation.



GEWINNER-DREIECK




Beziehungsmuster mit positiven Rollen besetzen

Das Drama-Dreieck kann helfen, sich der unbewussten Rollen und Interaktionen zwischen Menschen bewusst zu werden. Das Gewinner-Dreieck ist die positive Variante des Drama-Dreiecks. Es kehrt die negativen Rollen in positive Rollen um: Verfolger zu Konfrontierer/Verhandler, Retter zu unterstützender Helfer und Opfer zu Hilfesuchender. Zwischen diesen drei neuen Rollen entsteht eine positive Interaktion. Die  Konfrontierer/Verhandler-Rolle ist konstruktiv in der Verfolgung von Themen und nicht von Menschen angelegt. Die  Unterstützender Helfer-Rolle hilft, unterstützt und befähigt. Die  Hilfesuchender-Rolle sucht eigenständig nach Hilfe und will sich auch helfen lassen. Alle drei Rollen verfolgen die Position: Ich bin OK, Du bist OK.



ICH-ZUSTÄNDE

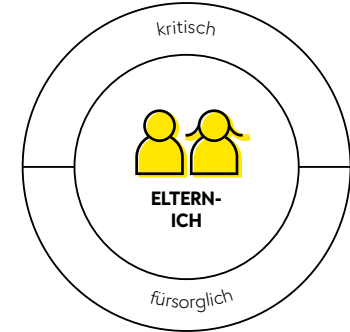
Aus welchen Haltungen kommuniziert wird

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass jede Person drei Ich-Zustände in sich vereint: Das  Eltern-Ich ist kritisch oder fürsorglich; das  Erwachsenen-Ich repräsentiert die vernünftige Position; das  Kindheits-Ich kann angepasst, frei oder rebellierend sein. Es handelt sich dabei um theoretische Konstrukte, die jedoch am Verhalten beobachtet werden können. Zum Beispiel an der Art des Sprechens, an der Gestik, an der Körperhaltung oder am Gesichtsausdruck. Sie helfen, Kommunikationsabläufe – sogenannte Transaktionen, dargestellt in Pfeilen auf der nächsten Seite – zu erkennen. Verlaufen die Pfeile parallel, „funktioniert“ die Kommunikation. Sie muss aber nicht immer produktiv sein. Zum Beispiel, wenn die Kommunikation vom Eltern-Ich zum Kindheits-Ich und zurück verläuft.

Wenn sich die Transaktion kreuzt, muss mindestens jemand den Ich-Zustand wechseln, sonst bricht die Kommunikation ab.

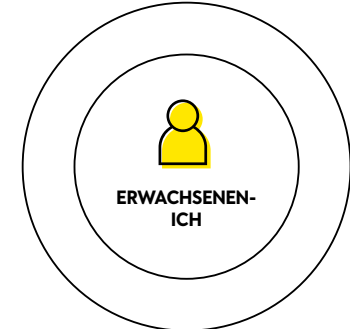
Autoritäre Position

- kritisch, belehrend
- Verkörperung von Werten, Normen, Geboten etc.
- helfend, unterstützend, Trost spendend



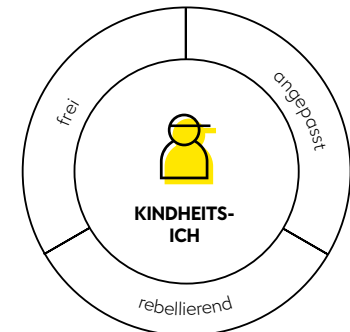
Rationale Position

- vernunftbetont, ausgewogen
- (nach-)fragend

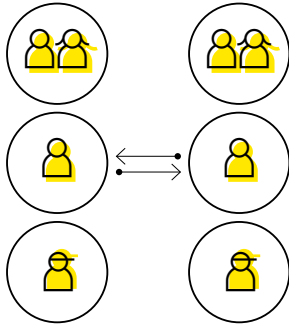


Emotionale Position

- spontan, natürlich, unbefangen
- angespannt, gehorsam
- Widerspruch gegenüber Normen, trotzig

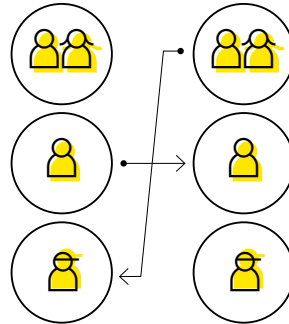


„Ende der Woche
müssen wir das Projekt
abgeschlossen haben.“



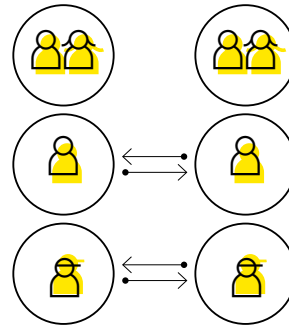
„Lass uns
gemeinsam schauen,
wo wir noch freie
Zeiträume haben.“

„Ich schreibe gerade
die E-Mail noch fertig.“



„Dann wirst du
dich verspäten.“

„Ich habe die
Präsentation fertig
gemacht.“

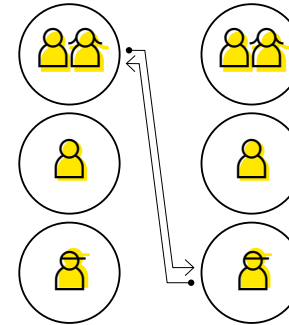


„Oh, sehr schön. Und,
wie ist sie geworden?“

Verdeckte Aussage:
„Willst du sie sehen?“

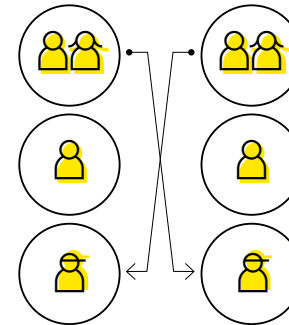
Verdeckte Aussage:
„Darf ich sie sehen?“

„Was ist das für eine
Unordnung hier!“



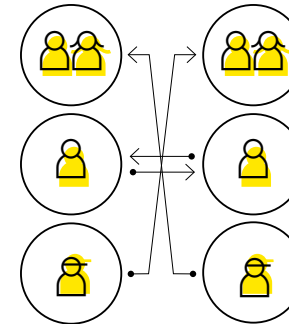
„Das war ich nicht!“

„Komm, ich helfe dir.“



„Ich brauche doch
keine Hilfe!“

„Puh, hattest du
auch so einen
anstrengenden Tag?“



„Ja, es war sehr
anstrengend.“

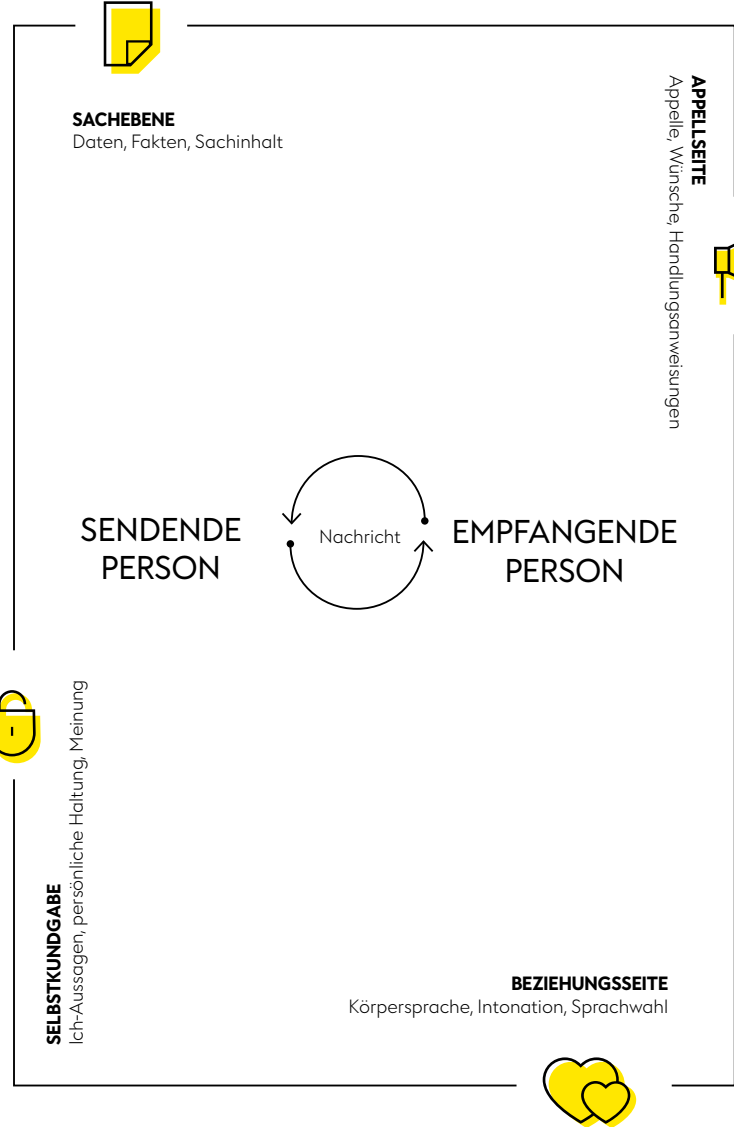
Verdeckte Aussage:
„Ich bin jetzt müde
und brauche
Aufmerksamkeit.“

Verdeckte Aussage:
„Ich bin auch müde
und brauche
Aufmerksamkeit.“

KOMMUNIKATIONSQUADRAT




Grundlegende vier Aspekte einer Nachricht wahrnehmen

In einer Kommunikation zwischen einer sendenden und einer empfangenden Person werden vier Seiten übermittelt: Sachebene, Appellseite, Beziehungsseite und Selbstkundgabe. Eine Nachricht hat eine Botschaft auf der Sachebene, wie Daten oder Fakten als Sachinhalt. Damit ist eine Appellseite verbunden, die Handlungen und Wünsche an die Empfänger:in enthält. Bei der Nachrichtenübermittlung ist auch die Beziehungsseite wichtig. Der Körpersprache, Intonation und Sprachwahl kommt eine hohe Bedeutung zu. Zuletzt wird auch eine Selbstkundgabe vollzogen, bei der persönliche Haltungen und Meinungen übermittelt werden. Somit kann eine einfache Aussage wie „Schön, dass Sie auch da sind“ ganz unterschiedliche Informationen enthalten.



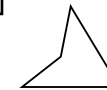
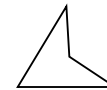
KOMMUNIKATIONSKANÄLE

Kommunikation auf verschiedenen Kanälen beachten

Kommunikation vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen: verbal, paraverbal, nonverbal. Als  verbale Kommunikation wird die Nutzung von Sprache als Vermittlung von Informationen verstanden (bspw. Inhalt, Aufbau, Wortwahl). Die  paraverbale Kommunikation vermittelt die individuellen Eigenschaften der kommunizierenden Person. Dabei handelt es sich um Eigenschaften außerhalb der eigentlichen Sprache, die aber einen wesentlichen Einfluss auf das Verständnis bzw. das Decodieren der verbalen Kommunikation haben (bspw. Tonfall, Tempo, Stimme). Die  non-verbale Kommunikation vermittelt Informationen nicht mit Sprache im Sinne von Worten (verbal) und Spracheigenschaften (paraverbal), sondern durch nicht-sprachbezogene Eigenschaften (bspw. Blick, Mimik, Körperhaltung).

PARAVERBAL

- Tonfall
- Pausen
- Stimme
- Lautstärke
- Tempo
- stimmliche Geräusche



VERBAL

- Inhalt
- Aufbau
- Wortwahl
- Satzbau,
- Dialekt/Sprache

NONVERBAL

- Bewegung
- Blick
- Körperhaltung
- Geruch
- Protokoll
- Kleidung
- Abstand
- Gestik
- Mimik

gesagt ≠

gehört,

gehört ≠

verstanden,

verstanden

≠ ein-

verstanden,

einverstan-

den ≠ getan,

getan ≠

beibehalten

KONFLIKTMECHANISMUS

—

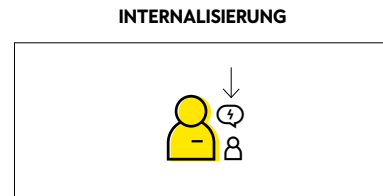
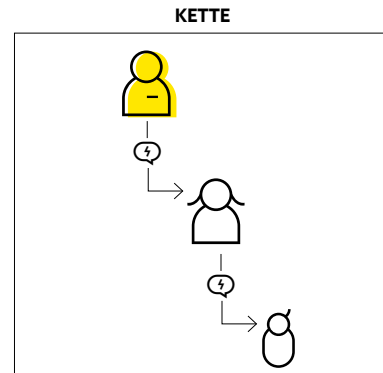
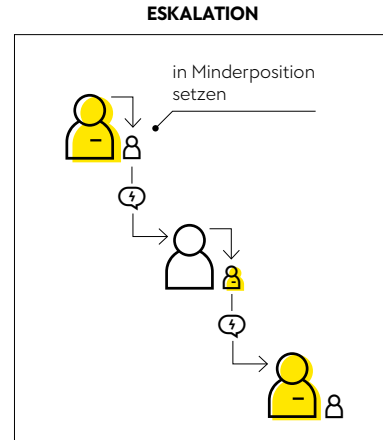
Wie Konflikte entstehen

Dieses Modell zeigt, wie sich ein Konflikt zwischen Personen entwickelt. Jemand setzt sein Gegenüber in eine Minderposition, indem Gesprächsstörer bewusst oder unbewusst angewendet werden. Wenn wir in eine Minderposition gesetzt werden, wollen wir wieder in die Mehrposition – und dies geschieht, indem wir wiederum mittels eines Gesprächsstöres unser Gegenüber in die Minderposition setzen. Dieses Spiel geht hin und her (Eskalation).

Wenn ich mein Gegenüber aus irgendwelchen Gründen (Hierarchie, Angst o.ä.) nicht in eine Minderposition setzen kann, weiche ich aus, indem ich eine andere Person herabsetze; diese wiederum setzt eine weitere Person in eine Minderposition (Kette).

Bei Personen, die sich nicht wehren und die Herabsetzung „in sich hineinfressen“, spricht man von Internalisierung.


Um den Mechanismus zu unterbrechen und auf Augenhöhe zu bleiben, gilt es, Gesprächsförderer einzusetzen.



FÖRDERER UND STÖRER


Was Gespräche vorantreibt oder hindert

In Gesprächen verwenden wir sowohl Gesprächsförderer als auch Gesprächsstörer, meistens unbewusst. Wenn ein Gespräch funktioniert, liegt dies meist daran, dass viele ☑ Förderer verwendet wurden. Endet ein Gespräch unbefriedigend oder gar im Streit, wurden viele ⚡ Störer eingesetzt. Deshalb ist der bewusste Umgang mit Förderern und die Kenntnis von Störern wichtig. Gerade in schwierigen Gesprächen ist es jedoch nicht leicht, sich auf die Förderer zu konzentrieren. Je emotionaler wir ins Gespräch eingebunden sind, umso schneller wenden wir Störer an – obwohl wir das gar nicht wollen. Die Anwendung von Förderern heißt nicht, dass wir der gleichen Meinung sind wie unser Gegenüber. Die Förderer sind dazu da, das Gesagte wirklich verstehen zu wollen.



FÖRDERER

- umschreiben und in eigenen Worten wiederholen
- zusammenfassen
- auf den Punkt bringen, klären
- einschränkend wiederholen
- verstärkend bestätigen
- in Beziehung setzen
- nachfragen
- weiterführen und Denkanstöße geben
- Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten
- Gefühle ansprechen



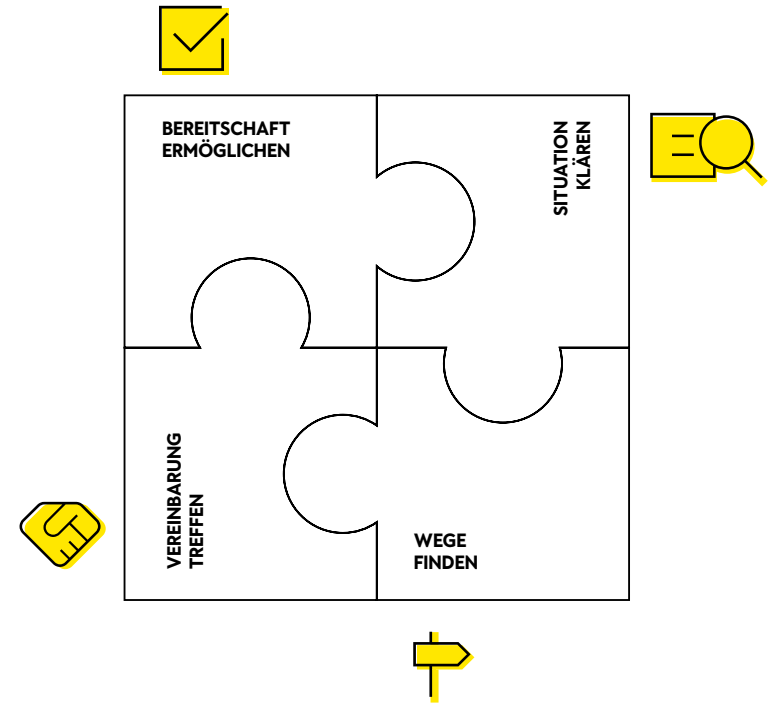
STÖRER

- befehlen
- überreden
- Vorwürfe machen
- bewerten
- herunterspielen
- nicht ernst nehmen, verspotten
- Lebensweisheiten zum Besten geben
- belehren, Ursachen aufzeigen und Hintergründe deuten
- ausfragen
- Vorschläge und Lösungen anbieten

GESPRÄCHSPHASEN

Gespräche strukturiert führen

Ein schwieriges Gespräch kann in vier Phasen aufgeteilt werden. Nach jeder Phase besteht die Möglichkeit, das Gespräch zu unterbrechen – je nach Gesprächsverlauf ist dies sogar nötig. Ein Gespräch beginnt damit, die Bereitschaft zu ermöglichen, das heißt, ich muss mein Gegenüber in ihrer Emotion und in ihrer Situation abholen. Gefühle und Beziehung müssen geklärt sein, bevor man die Situation klären kann. In dieser zweiten Phase zeigen beide Seiten unter anderem Hintergründe und Rahmenbedingungen auf, schildern Vorfälle und Geschehnisse, benennen Ängste und Befürchtungen. Es geht darum, einen Überblick zu erhalten. Erst dann können wir damit beginnen, Wege zu finden, um mit der Situation umzugehen oder sie gar zu lösen. Am Schluss wird eine Vereinbarung über die nächsten Schritte getroffen.



Mein Gegenüber verstehen und begleiten

136 / 137

Notizen

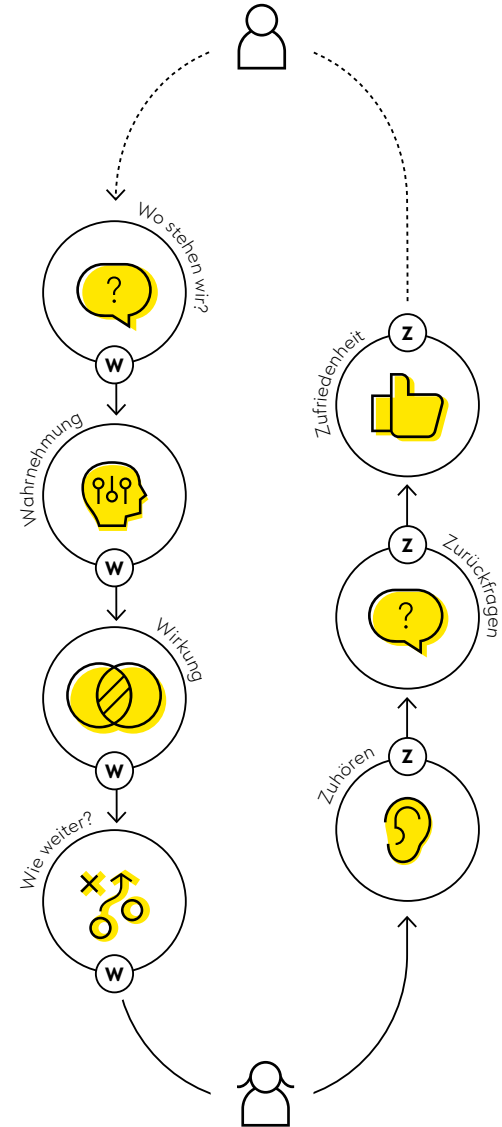
FEEDBACK-KREISLAUF

Konstruktives Feedback geben

Positives Feedback geben wir gerne, negative Feedbacks verschieben wir häufig, bis es irgendwann nicht mehr relevant ist. Dieses Denken in Schwarz-Weiß hindert uns daran, konstruktives Feedback zu geben. Konstruktives Feedback beginnt mit der Beschreibung der momentanen Situation (W) (Wo stehen wir?): „Ich habe soeben deinen Bericht gelesen.“ oder „Ich habe gerade eine kurze Pause zwischen zwei Sitzungen.“ Dann folgen die 3 W:

- Wahrnehmung: „Dein Bericht hat einen Umfang von drei Seiten.“
- Wirkung: „Für mich sind da zu viele Informationen für einen Kurzüberblick drin.“
- Wie weiter?: „Kürze den Text auf eine Seite.“

Die zuhörende Person hält sich an die drei Z: Sie **Z**uhört zu, ohne sich zu rechtfertigen; sie **Z**urückfragt bei Unklarheiten und bedankt sich am Schluss für das Feedback (**Z**ufriedenheit).

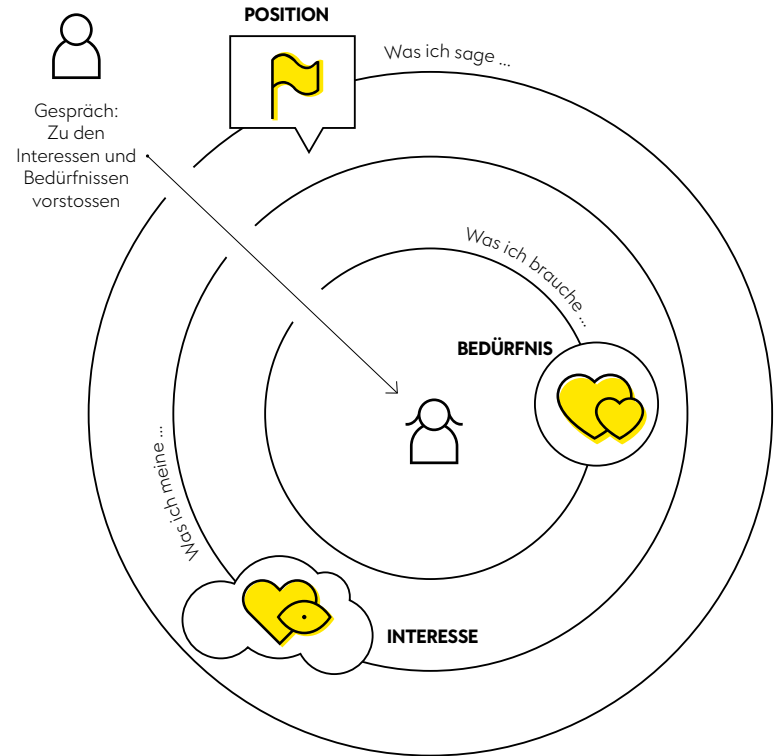


GESPRÄCHSSCHICHTEN

—

Im Austausch Schicht für Schicht freilegen

In Gesprächen verharren die Gesprächspartner nicht selten in ihrer Position. Häufig geschieht dies unbeabsichtigt, da in unserer Gesellschaft das offene Aussprechen von Interessen oder Bedürfnissen sehr ungewohnt ist. Um aber zum Kern eines Problems vorzustoßen, müssen die Gesprächsschichten freigelegt werden. Was ich sage (🚩 Position), ist nämlich selten das, was ich meine (💭 Interesse) oder was ich brauche (💕 Bedürfnis). Hinter jeder Position steckt ein Interesse und hinter jedem Interesse ein Bedürfnis. Die Gesprächsschichten werden freigelegt, wenn wir aufmerksam zuhören; wenn wir durch Fragen überprüfen, ob wir richtig verstanden haben; wenn wir Raum zur Äußerung geben – und wenn wir „zwischen den Zeilen“ lesen bzw. zuhören.






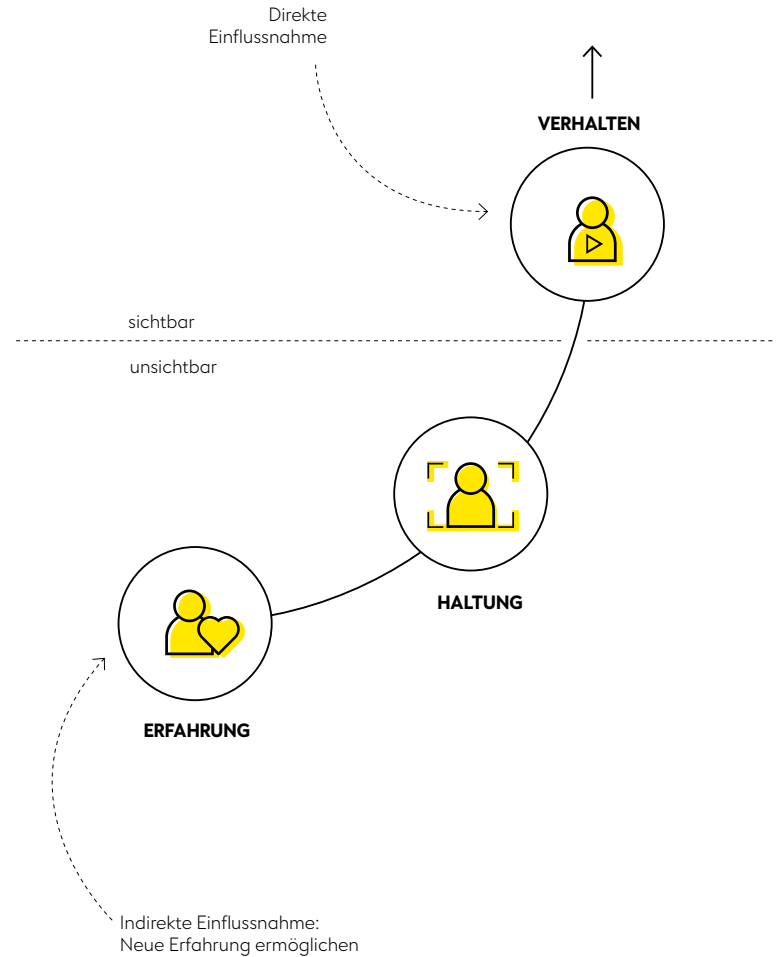
One of the
biggest
mistakes
we make is
assuming

that other
people
think the
way we
think.

ENTWICKLUNG DES VERHALTENS

Verhalten verändert sich, wenn neue Erfahrungen ermöglicht werden

Wenn wir Verhalten verändern wollen, wählen wir oft den direkten Weg der Aufforderung: „Du musst dich verändern!“. Kurzfristig – vor allem wenn das falsche Verhalten mit Sanktionen bestraft wird – ändert sich das Verhalten vielleicht, aber sicher nur dann, wenn ich beobachtet werde. Ein Verhalten beruht auf einer Haltung und diese wiederum auf Erfahrung. Aus diesem Grund kann Verhalten nicht von heute auf morgen verändert werden. Eine langfristige Verhaltensänderung kann nur über den indirekten Weg erreicht werden, und zwar über eine neue Erfahrung. Erst durch eine neue  Erfahrung (Meine neue Chefin reagiert nicht wütend, wenn ich ihr eine schlechte Nachricht überbringe) kann eine neue  Haltung entstehen (Ich muss nicht lügen, um Sanktionen zu vermeiden), die sich dann in verändertem  Verhalten zeigt.

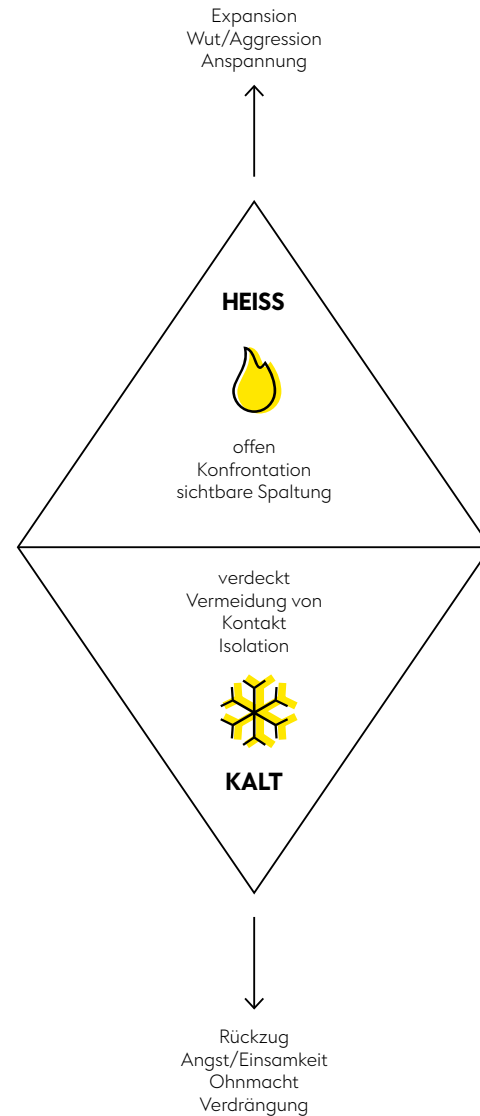


KONFLIKTFORMEN

—

Zwei Erscheinungsformen führen zu unterschiedlichen Reaktionen

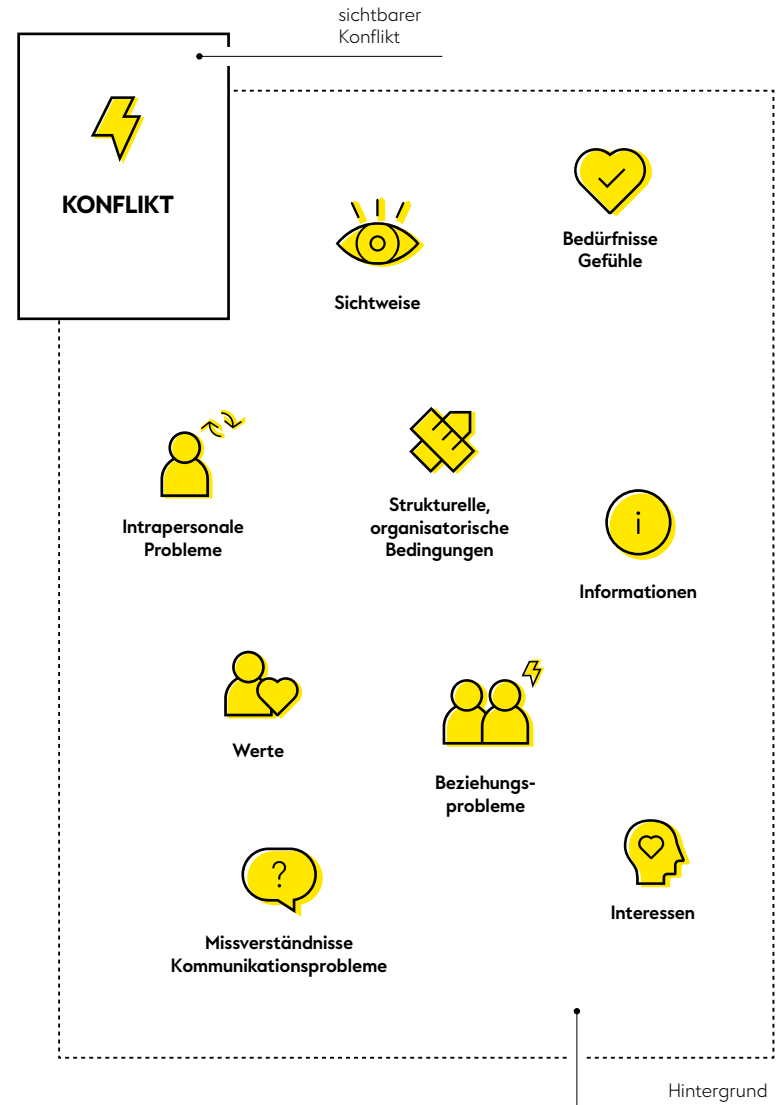
Konflikte können sich offen zeigen. Konfrontationen sind sichtbar, eine Spaltung zwischen Parteien ist erkennbar. Man spricht von einem 🔥 heißen Konflikt, der in Wut und Aggression mündet. Ist ein Konflikt hingegen verdeckt, bezeichnet man ihn als ❄️ kalten Konflikt. Kontakte werden vermieden. Die Konfliktparteien ziehen sich zurück, der Konflikt wird verdrängt. Da er aber nach wie vor vorhanden ist, kommt das Gefühl einer Ohnmacht auf.



KONFLIKTENTSTEHUNG

Hintergründe eines Konfliktes suchen und analysieren

Konflikte entstehen auf unterschiedlichen Ebenen: Bei einem ⚡ sichtbaren Konflikt sind die Probleme der Beteiligten oft auf der Sachebene ersichtlich und können lösungsorientiert diskutiert werden. Allerdings ist mit einem sichtbaren Konflikt auch ein Hintergrund verbunden. Dieser ist latent, verborgen und nur indirekt ersichtlich bzw. wahrnehmbar. Neben den sachlichen Konflikten bestehen somit zumeist wertbezogene, emotionale, intrapersonale, interessenbezogene, beziehungsbezogene oder kommunikative Konflikte. Auch können sich sachliche Aspekte im Hintergrund eines sichtbaren Konflikts, wie bspw. Informationen oder organisatorische Bedingungen, befinden, wenn diese gar nicht oder nicht ausreichend beachtet werden bzw. nicht direkt ersichtlich sind.



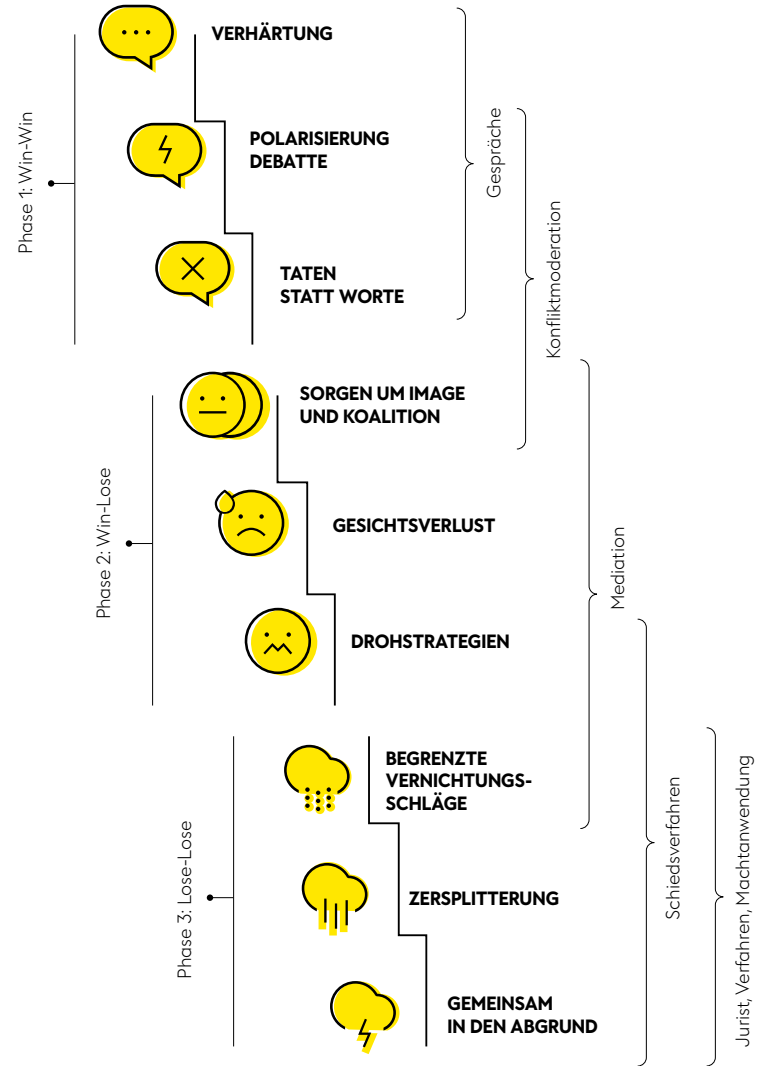
KONFLIKTSTUFEN

Handlungsmöglichkeiten auf den neun Stufen kennen

Konflikteskalationen vollziehen sich über drei Phasen mit je drei Stufen. In ☹️⚡ⓧ Phase 1 können beide Konfliktparteien gewinnen und ihren Konflikt gemeinsam lösen (Win-Win). Die Lösung des Konflikts in der Phase 1 basiert auf der Sachebene.

In ☹️☹️☹️ Phase 2 nimmt die Bedeutung der Sachebene ab, die Konfliktparteien beachten aber noch ethische und moralische Aspekte. Der Konflikt kann nur einseitig gelöst werden, denn eine Konfliktpartei gewinnt auf Kosten der anderen (Win-Lose).

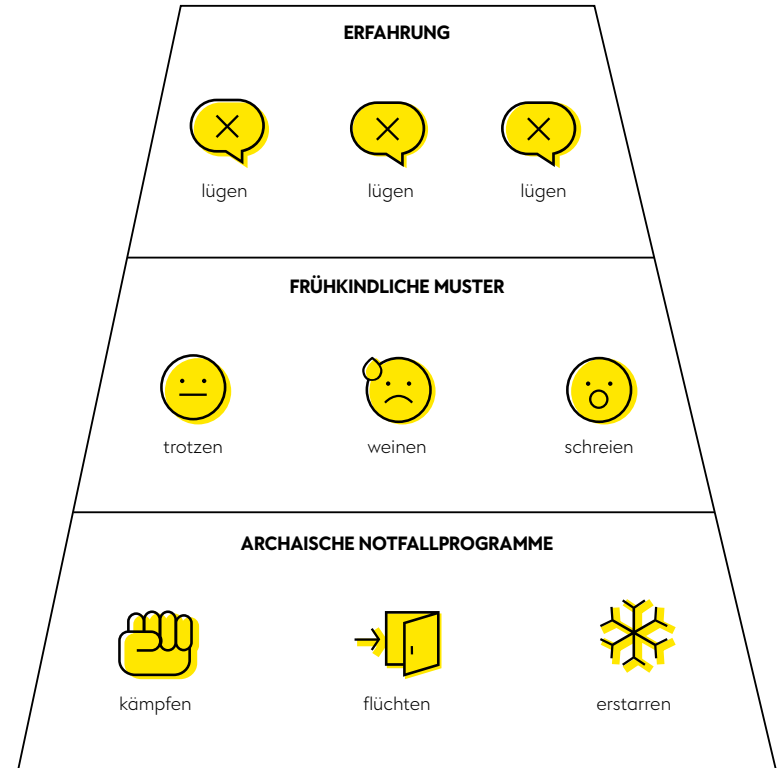
In ☹️☹️☹️ Phase 3 gibt es keine Gewinner (Lose-Lose). Denn die Konfliktparteien schaden sich gegenseitig und folgen hier zumeist auch keinen moralisch-ethischen Standards. Vielmehr geht es darum, der anderen Konfliktpartei einen höheren Schaden zuzufügen, als selbst Schaden genommen wird.



KONFLIKTSTRATEGIEN

Reaktionen in Konflikten erkennen und einordnen

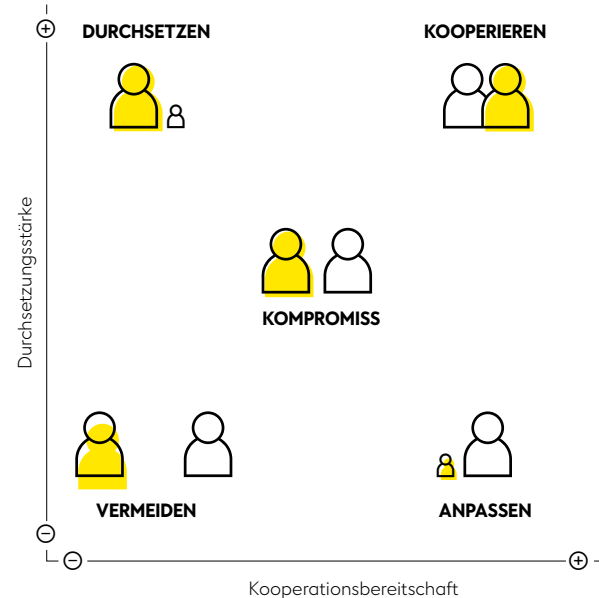
Die Menschen kennen verschiedene Strategien, um auf Konflikte zu reagieren. Die erste Stufe ist jene der Erfahrung: Wir handeln so, wie es bis dahin erfolgreich war. Wer mit Lügen meistens davonkam, wird auch weiterhin ☒ lügen. Wenn lügen jedoch nicht hilft, greifen wir auf frühkindliche Muster zurück wie ☹️ Trotzen, 😭 Weinen oder 😡 Schreien. Wenn der Konflikt bestehen bleibt und gar bedrohlich wird, reagiert der Körper mit archaischen Notfallprogrammen: Wir ✊ kämpfen, das heißt, wir werden laut oder mitunter auch handgreiflich, wir → flüchten oder ❄️ erstarren vor Schreck und machen gar nichts mehr.



GESPRÄCHSVERHALTEN

Handlungsspielraum ausloten

Grundlegend lassen sich fünf Strategien zur Lösung von Konflikten aufzeigen. Diese lassen sich in die zwei Dimensionen Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsstärke einordnen. Bei einer geringen Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsstärke wird der Konflikt vermieden. Ist eine Person kooperationsbereit, aber setzt sich nicht durch, dann erfolgt eine Anpassung. Umgekehrt wird eine Strategie der Durchsetzung realisiert, wenn eine geringe Kooperationsbereitschaft und hohe Durchsetzungsstärke vorliegen. Ein Kompromiss liegt in der Mitte der Dimensionen. Angestrebt werden sollte ein Kooperieren. Hier sind bestehende Muster zu überlegen und die Lösungsfindung ist offen. Es wird bspw. nicht auf eine „Aufteilung eines Kuchens“ geschaut, sondern darauf, wie der „Kuchen vergrößert“ oder „verbessert“ werden kann.



TEAMS FÜHREN

—

UND ENTWICKELN

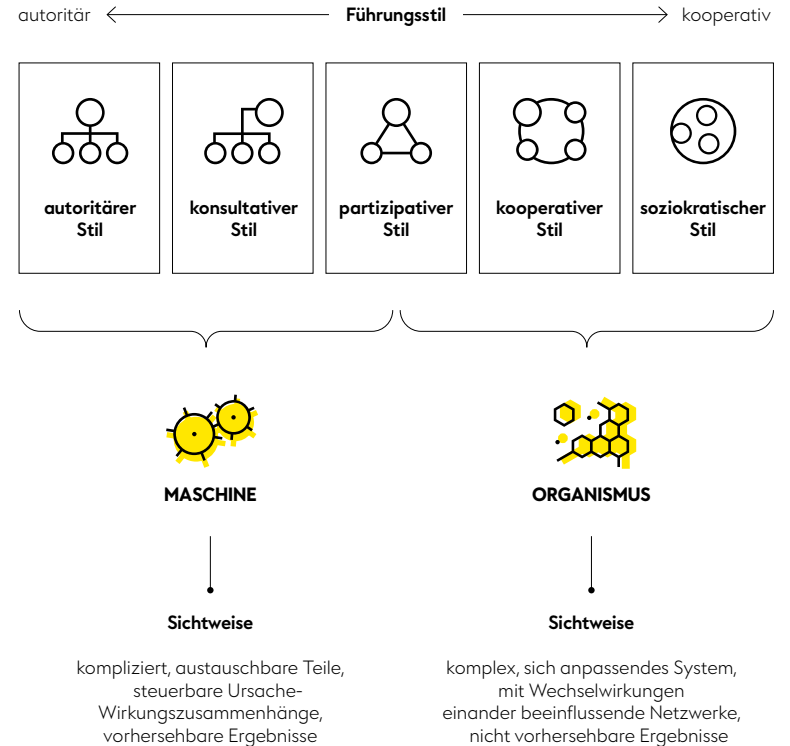
Neben dem Verständnis des eigenen Ichs und meines Gegenübers als Basis der Führung sind gruppendynamische Prozesse von wesentlicher Bedeutung, denn Führung vollzieht sich zumeist in Teams. Für ein gesamtheitliches Verständnis werden ausgewählte Modelle zu Führungsstilen, Führungstechniken, Teamrollen, Teamdynamiken sowie Modelle zur Unterstützung des Führungsalltages präsentiert. In der Summe sollen diese die Zusammenhänge und Komplexität verdeutlichen und einen Beitrag zum Verständnis der Führung liefern. Neben den erklärenden Modellen, die Ansätze für etwaige Veränderungen der Führung liefern, gibt es konkrete Modelle mit Handlungsempfehlungen. Wichtig ist dabei, dass die Modelle an den persönlichen Kontext der Führung anzupassen und nicht strikt eins zu eins umzusetzen sind. Modelle dürfen und sollen verändert werden, um sie für sich persönlich nutzbar zu machen.

Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!

ORGANISATIONSMETAPHER

Grundlegend Organisationen wahrnehmen

Die Sichtweise auf ein Unternehmen und wie dieses wahrgenommen wird, hat Auswirkungen auf den Führungsstil und die Entscheidungsprozesse. Wird ein Unternehmen vor allem als komplizierte Maschine mit klar steuerbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen gesehen, so liegen zumeist eher autoritäre Führungsstile vor. Je mehr das Unternehmen als komplexer Organismus und somit als System mit Wechselwirkungen, die nicht immer zu vorhersehbaren Ergebnissen führen, wahrgenommen wird, desto mehr gewinnen kooperative Führungsstile an Bedeutung. Entscheidungen werden gemeinschaftlich (kooperativ) oder autonom nach definierten Regeln eines Systems (soziokratisch) getroffen, da davon ausgegangen wird, dass die „kollektive Intelligenz“ der „Intelligenz“ einer einzelnen Person überlegen ist.

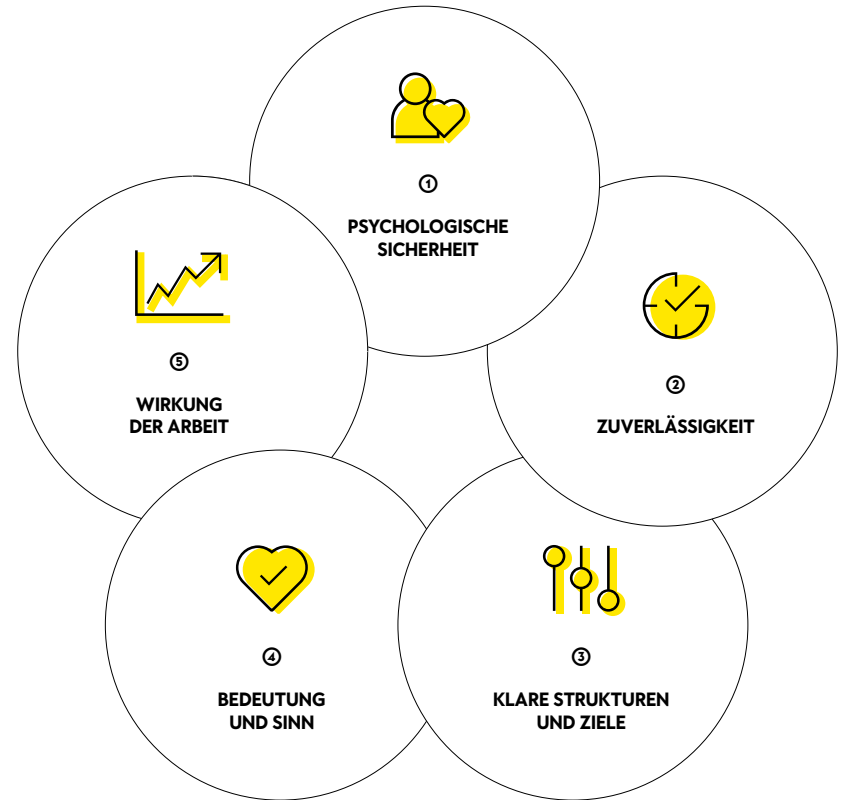


GRUNDLAGEN DER ZUSAMMENARBEIT

Fünf Punkte, die Teamarbeit effektiv machen

Für den Erfolg von Teams ist weniger von Bedeutung, wer genau Mitglied des Teams ist, sondern wie das Team zusammenarbeitet. Hier sind fünf Faktoren wichtig:

- 1. **Psychologische Sicherheit** bedeutet, Sicherheit zu haben und Risiken eingehen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Hierzu gehört u.a. Ideen einbringen, Fehler machen oder sagen zu können, was man denkt, ohne Bestrafungen befürchten zu müssen.
- 2. **Zuverlässigkeit** bezieht sich auf die Einhaltung von Zeitvorgaben in guter Qualität.
- 3. **Klare Strukturen und Ziele** sind wichtig. Hier hilft bspw. OKR.
- 4. **Bedeutung und Sinn** der Arbeit haben eine positive Wirkung. Dabei sind diese auch individuell im Sinne von persönlichen Bedürfnissen (bspw. Maslow). Die Wirkung der Arbeit ist wichtig, um zu sehen, was eine Person oder ein Team erreichen kann.
- 5. **Wirkung der Arbeit**



Leadership

is not

about you,

it's about

investing

in the

growth of

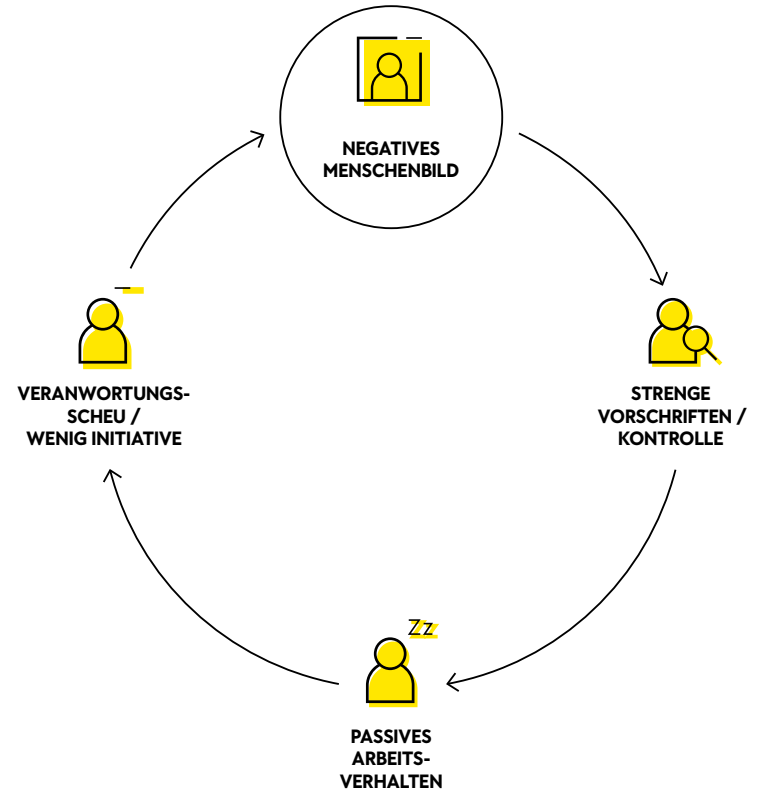
others.

THEORIE X

—

Teufelskreis eines negativen Menschenbildes erkennen

Das Menschenbild einer Führungskraft hat große Auswirkungen auf den Führungsstil, die Art der Kontrolle und die Zusammenarbeit. Liegt ein **negatives** Menschenbild vor („Die Mitarbeitenden sind faul, machen immer Fehler und müssen kontrolliert werden.“), führt dies zu **strengen** Vorschriften und Kontrolle. Dies nehmen die Mitarbeitenden wahr und zeigen (unbewusst) ein **passives** Arbeitsverhalten. Dies führt zu **Verantwortungsscheu** und **wenig Initiative** („Ich kann nicht wichtig arbeiten, da ich nichts recht mache und immer kontrolliert werde.“). Die Mitarbeitenden ziehen sich dementsprechend zurück und die Führungskraft fühlt sich im negativen Menschenbild bestätigt. Somit liegt eine self-fulfilling prophecy (selbsterfüllende Prophezeiung) vor. Alles eine Frage der Wahrnehmung.

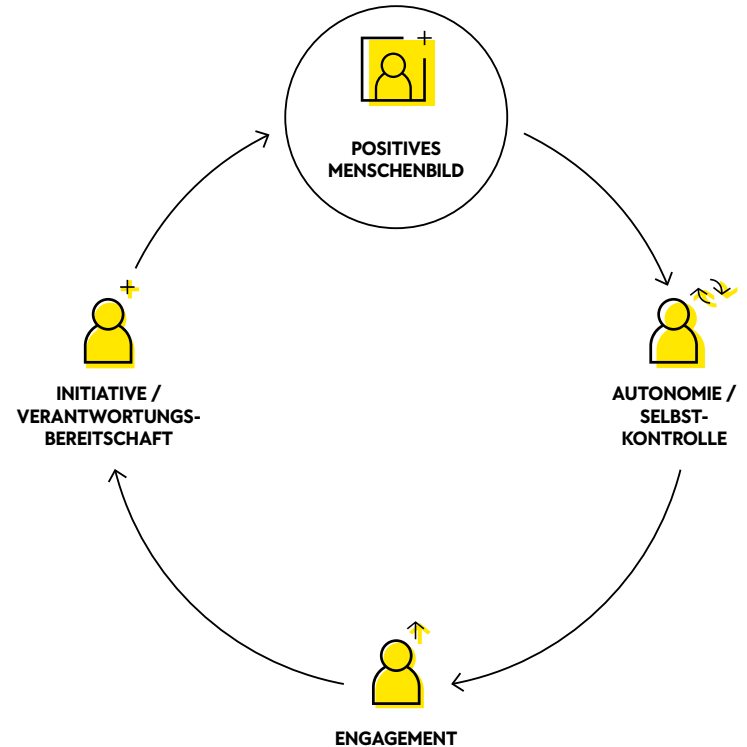


THEORIE Y

—

Wirkung eines positiven Menschenbildes erfahren






Das Menschenbild einer Führungskraft hat große Auswirkungen auf den Führungsstil, die Art der Kontrolle und die Zusammenarbeit. Liegt ein $\bar{\alpha}$ positives Menschenbild vor („Die Mitarbeitenden sind motiviert und fähig ihre Aufgaben zu realisieren.“), führt dies zu (mehr) $\bar{\alpha}$ Autonomie und Selbstkontrolle. Dies nehmen die Mitarbeitenden wahr und zeigen (unbewusst) ein aktives Arbeitsverhalten mit $\bar{\alpha}$ Engagement. Dies führt zu $\bar{\alpha}$ Initiative und Verantwortungsbereitschaft („Ich kann eigenständig arbeiten und mich aktiv einbringen.“). Die Mitarbeitenden arbeiten gerne und die Führungskraft fühlt sich im positiven Menschenbild bestätigt. Somit liegt eine self-fulfilling prophecy (selbsterfüllende Prophezeiung) vor. Alles eine Frage der Wahrnehmung.

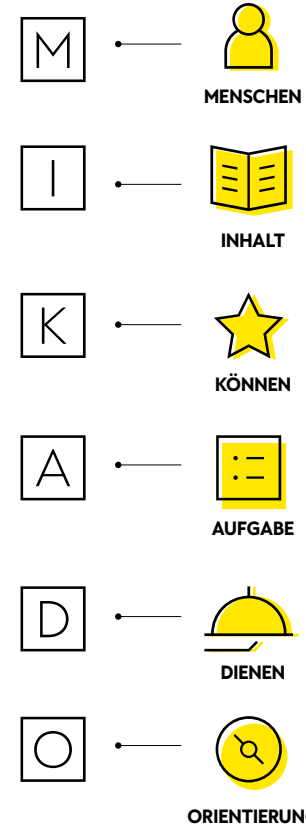


MIKADO

—






Führungsverständnis als Basis des Handelns nutzen

Führung ist wie ein MIKADO. Alles ist miteinander verbunden und kleine Dinge können große Veränderungen im System bewirken. MIKADO ist auch ein Akronym für ein Führungsverständnis: Es geht bei der Führung im Kern um 8 Menschen. Am Anfang und am Ende steht der Mensch. Der  Inhalt gibt an, was zu tun ist. Das  Können bezieht sich auf die persönlichen Kompetenzen, sprich Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die  Aufgabe repräsentiert, wie etwas genau getan werden soll. Also eine Präzisierung des Inhalts. Beim  Dienen geht es darum, sich selbst nicht immer als das Wichtigste zu betrachten und auch Dinge zu tun, die man nicht ganz so gerne macht. Dies, um Ziele zu erreichen. Zu guter Letzt ist es wichtig,  Orientierung zu geben: Warum gibt es uns? Warum sind spezifische Ziele wichtig? Warum tun wir dies?



FÜHRUNGSKONTINUUM

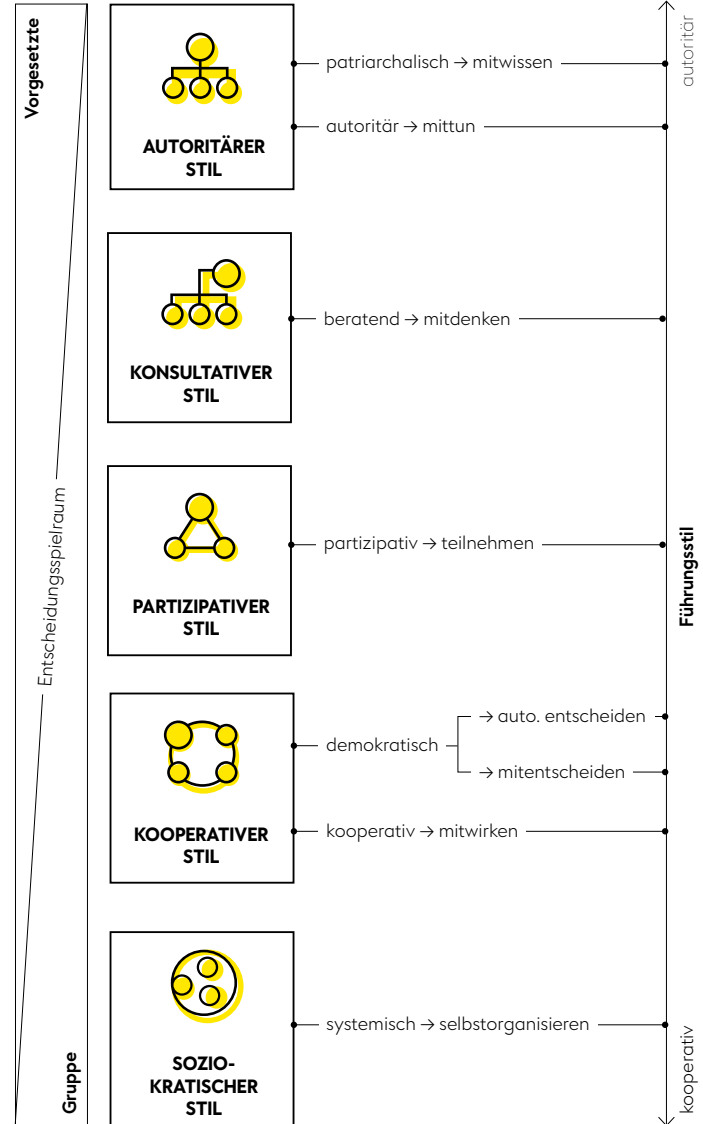
Wie sich der Entscheidungsspielraum je nach Führungsstil verändert

Grundlegende Führungsstile können in ein Kontinuum von autoritär bis kooperativ eingeordnet werden. Autoritär bedeutet nicht, dass eine Führungskraft unfreundlich oder despotisch ist. Vielmehr wird der Grad des Entscheidungsspielraums beschrieben. Beim  autoritären Stil liegt dieser bei der Führungskraft. Mitarbeitende werden über Entscheidungen informiert. Beim  konsultativen Stil werden die Mitarbeitenden beratend gefragt. Beim  partizipativen Stil können die Mitarbeitenden im Kleinen an Entscheidungen teilnehmen. Der  kooperative Stil zeichnet sich durch ein gemeinschaftliches Mitwirken bzw. Mitentscheiden aus, das in ein autonomes Entscheiden übergeht. Der  soziokratische Stil ist ein System der Selbstorganisation nach definierten Regeln, bei der das Individuum bzw. eine Gruppe (Kreis genannt) in Abhängigkeit von den Regeln entscheiden darf.

Teams führen und entwickeln

170 / 171

Notizen



Stop being
afraid of
what
could go
wrong,

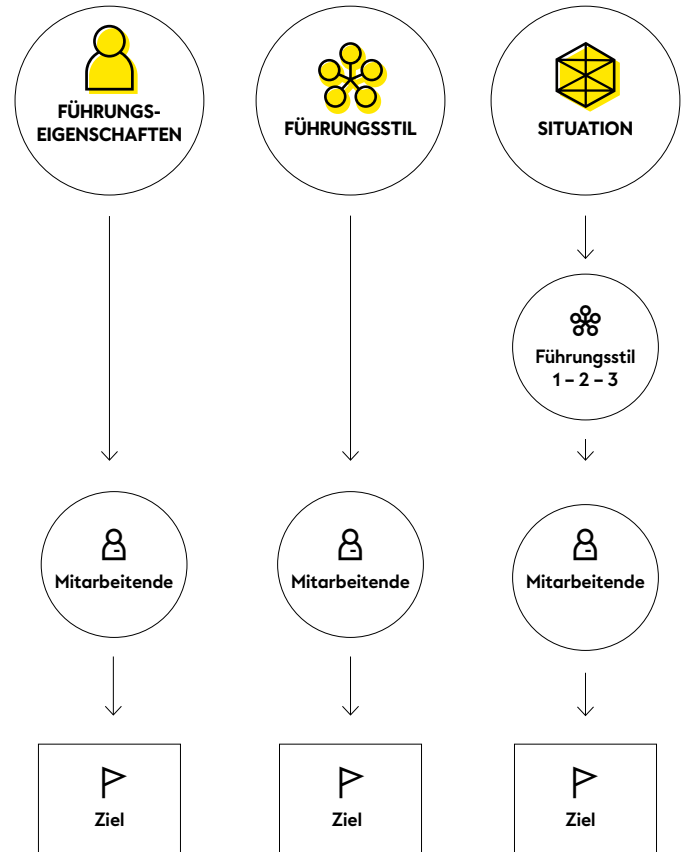
and start
being
excited
of what
could go
right.

Tony Robbins

THEORIEN NACH EIGENSCHAFT, STIL UND SITUATION





—
 Persönliche Eigenschaften, der Führungsstil und die Situation beeinflussen die Führungstätigkeit

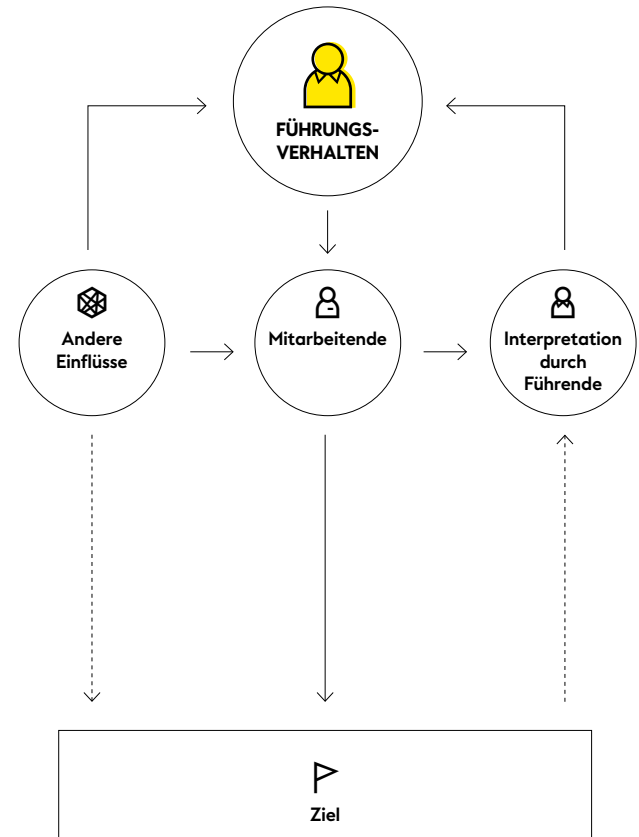
Im ersten Ansatz wird angenommen, dass die 8 Führungseigenschaften einer Führungskraft wichtig und (zumeist) angeboren sind. Hier zeigt sich die Diskussion zwischen „nature“ (angeboren) und „nurture“ (gelernt/entwickelt/anerzogen). Diese wirken auf die Mitarbeitenden und das Ergebnis. Beim zweiten Ansatz wird angenommen, dass der 8 Führungsstil die Mitarbeitenden beeinflusst und auf das Ergebnis wirkt. Die Führungseigenschaften treten bei der Betrachtung in den Hintergrund. Beim dritten Ansatz passt die Führungskraft den Führungsstil an die 8 Situation bzw. die Mitarbeitenden an, was zur Realisierung des Ergebnisses beiträgt. Dies wird als situativer Führungsstil bezeichnet.



ATTRIBUTIONSTHEORIE

Interpretation von Einflüssen und Verhalten beeinflussen die Führungstätigkeit

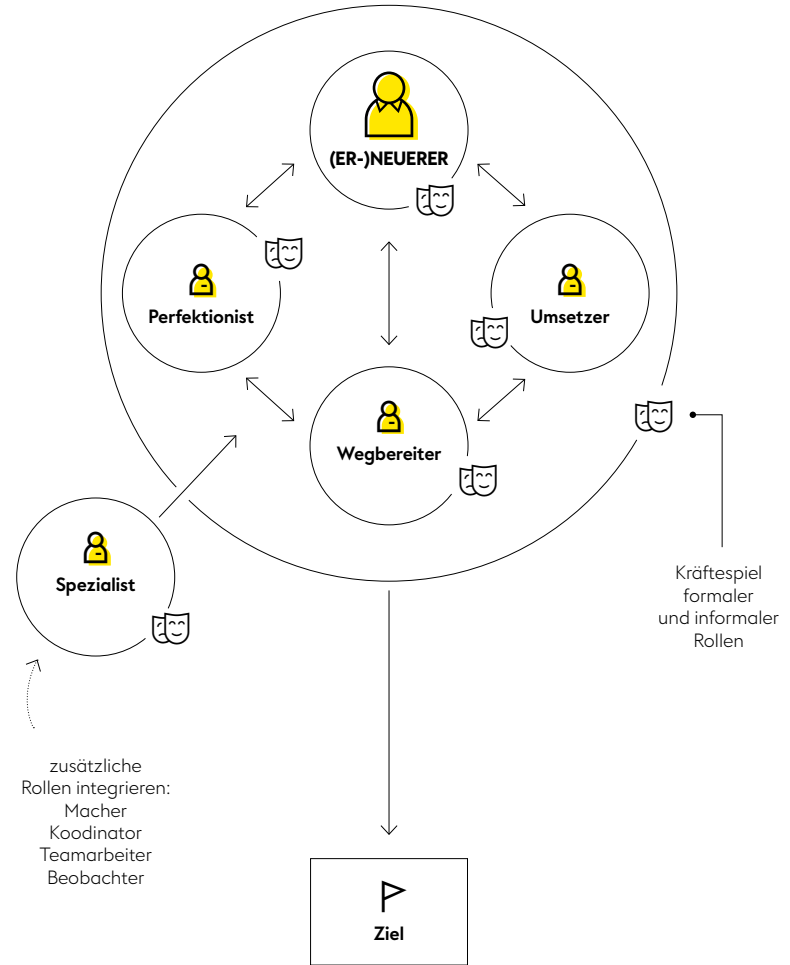
In neueren Führungsansätzen stehen das  Führungsverhalten, die Interaktionen und  Interpretationen der Führungskraft und  Mitarbeitenden vor dem Hintergrund  anderer Einflüsse, wie bspw. ermöglichende oder hemmende Faktoren, im Mittelpunkt der Betrachtungen. Die Erreichung eines Ergebnisses ist somit systemisch angelegt und von vielen Faktoren abhängig. Hier zeigt sich auch die Begrenztheit von Führung. Denn es kann durchaus sein, dass andere Einflüsse, wie bspw. die wirtschaftliche Lage, der Fachkräftemangel oder Veränderungen von (Wertschöpfungs-)Prozessen sowie strategische Entscheidungen, einen negativen oder positiven Einfluss auf das Ergebnis haben. Die Führung kann in Abhängigkeit von den Problemstufen (Mikro-, Meso-, Makroebene) begrenzt sein. Wichtig ist, das Beste im eigenen Wirkungsbereich zu geben.



GRUPPENDYNAMISCHE THEORIE






Gruppendynamische Prozesse beeinflussen die Führungstätigkeit

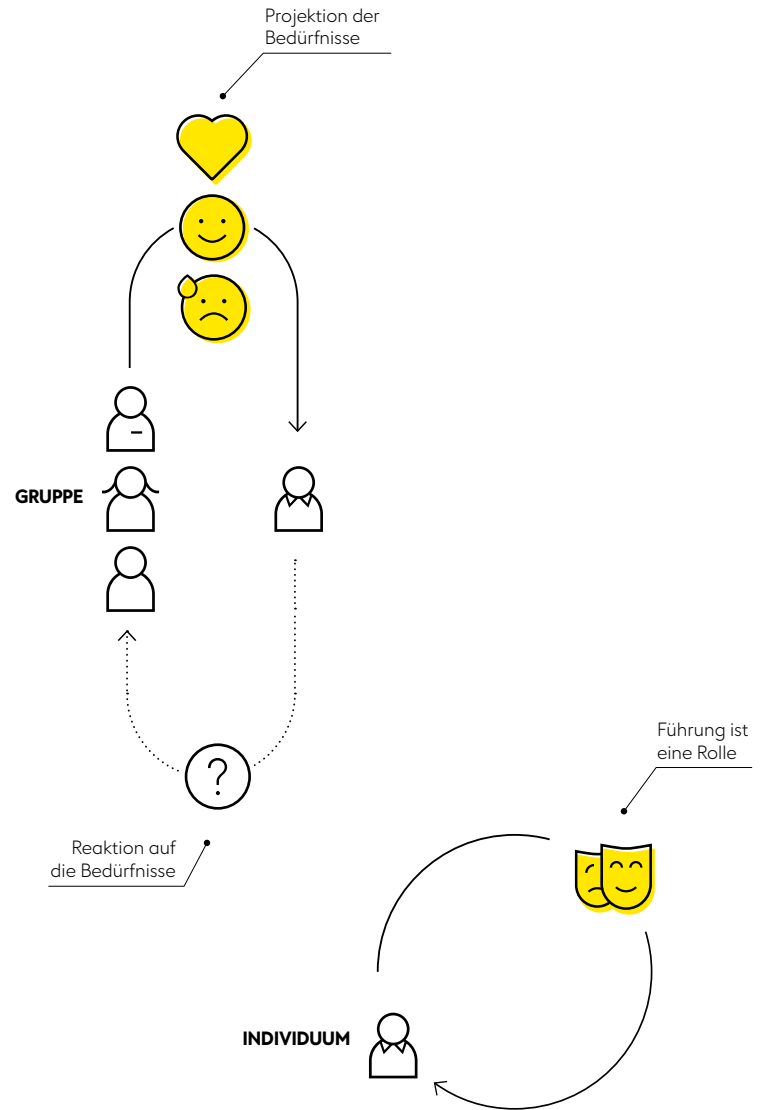
Führung ist der Sache gemäß zumeist eine gruppendynamische Angelegenheit. Innerhalb einer Gruppe bzw. eines Teams gibt es dabei unterschiedliche formale und informale Rollen. Die Führungskraft hat die formale Rolle der Führungsperson inne. Gleichermäßen kann sie bspw. auch die informale Rolle als (Er-)Neuerer haben. Ebenso übernimmt jedes Teammitglied formale und informale Rollen (bei letzteren bspw. Umsetzer, Wegbereiter, Perfektionist). Innerhalb einer Gruppe besteht ein Kräftespiel formaler und informaler Rollen. Um ein Ziel zu erreichen, kann es sinnvoll sein, weitere Rollen in Form von Teammitgliedern hinzuzufügen. Dabei ist neben den formalen Rollen auch auf zielführende informale Rollen zu achten, um eine vorteilhafte Teamdynamik zu erzeugen.



PSYCHODYNAMISCHE THEORIE

Psychodynamische Prozesse beeinflussen die Führungstätigkeit

Die psychodynamische Theorie der Führung geht davon aus, dass Geführte ihre    Bedürfnisse auf die  Führungskraft projizieren. Solche Projektionen orientieren sich häufig an kulturell verankerten Vorstellungen von Archetypen, zum Beispiel Elternfiguren. Es braucht dazu jedoch eine Projektionsfläche, auf welche die Bedürfnisse übertragen werden können. Eine Führungskraft, die dem Archetyp einer starken, mächtigen oder fürsorglichen Elternfigur entspricht, kann in der psychodynamischen Sicht Zuversicht spenden und Hoffnung geben, gerade in unsicheren Zeiten. Entspricht die Führungskraft nicht dieser Vorstellung, läuft die Projektion ins Leere, die Identifikationsbedürfnisse werden nicht erfüllt und es können negative Gefühle gegen die Führungskraft entstehen. In diesem Sinne ist Führung auch als eine Art  Rolle zu sehen.



If you want
to make
everyone
happy,

don't be
a leader
– sell
ice cream.

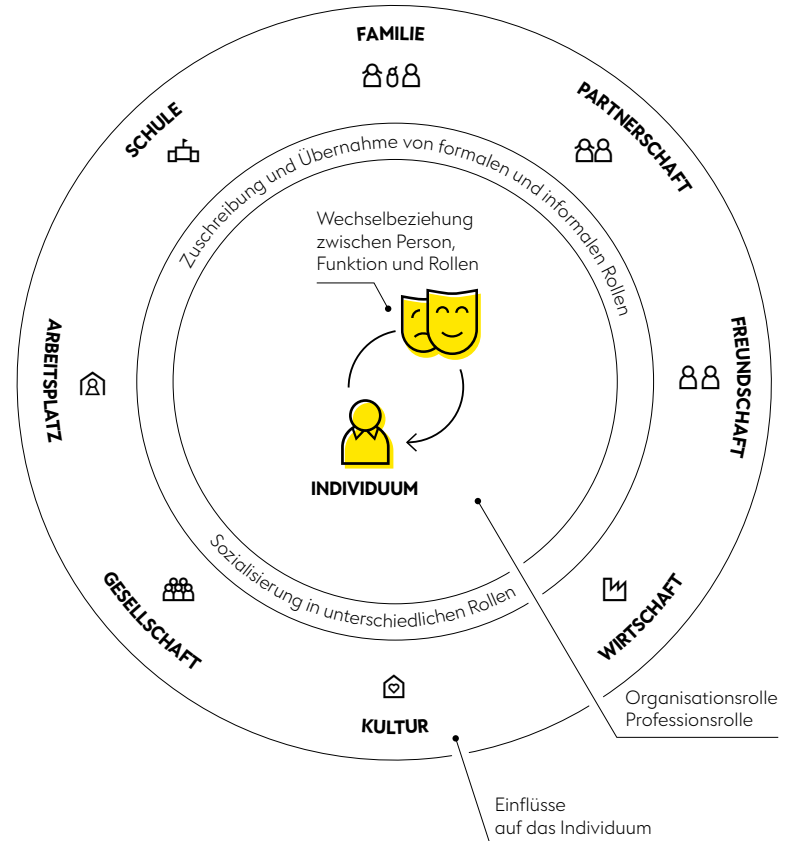
Steve Jobs

ROLLENBASIERTE THEORIE

—
 Übernommene, passende oder aufgezwungene Rollen beeinflussen die Führungstätigkeit

In einem sozialen System werden an Personen Erwartungen geknüpft. Diese Erwartungen fallen je nach Position unterschiedlich aus, werden aber meist nicht offen geäußert: Erwartungen am Arbeitsplatz (z.B. von Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Untergebenen) sind anders als die Erwartungen aus dem privaten (z.B. Familie) oder dem gesellschaftlichen Bereich (z.B. Erwartungen an die Rolle eines Polizisten oder einer Polizistin). Hinzu kommen die Erwartungen an sich selbst. Das Individuum befindet sich in einer ständigen Wechselbeziehung zwischen Person, Funktion und Rollen.

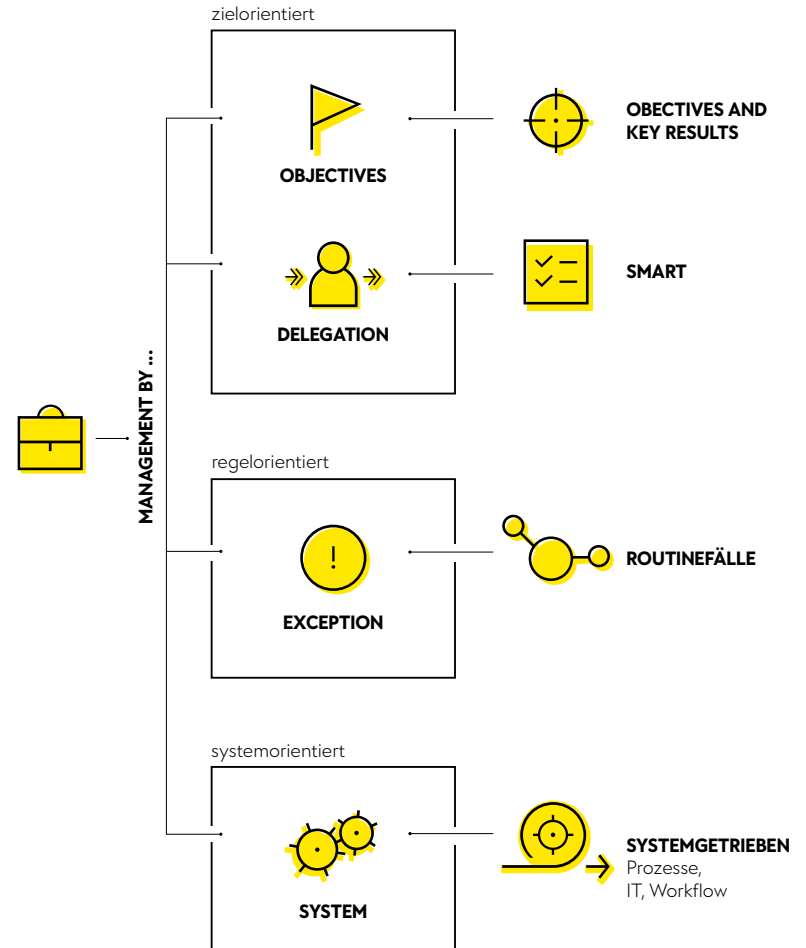
In der Führungsfunktion sind folgende Aspekte zu klären:
 Rollendefinition: Welche Verantwortung trage ich?
 Welche Erwartungen bestehen? Rollengestaltung: Wie lebe ich meine Führungsrolle? Was brauche ich dazu?
 Rollendurchsetzung: Welche Rechte und Pflichten habe ich? Wie stärke ich meine persönliche Autorität?



MANAGEMENT BY-KONZEPTE

Passende Führungsmethode im passenden Rahmen anwenden

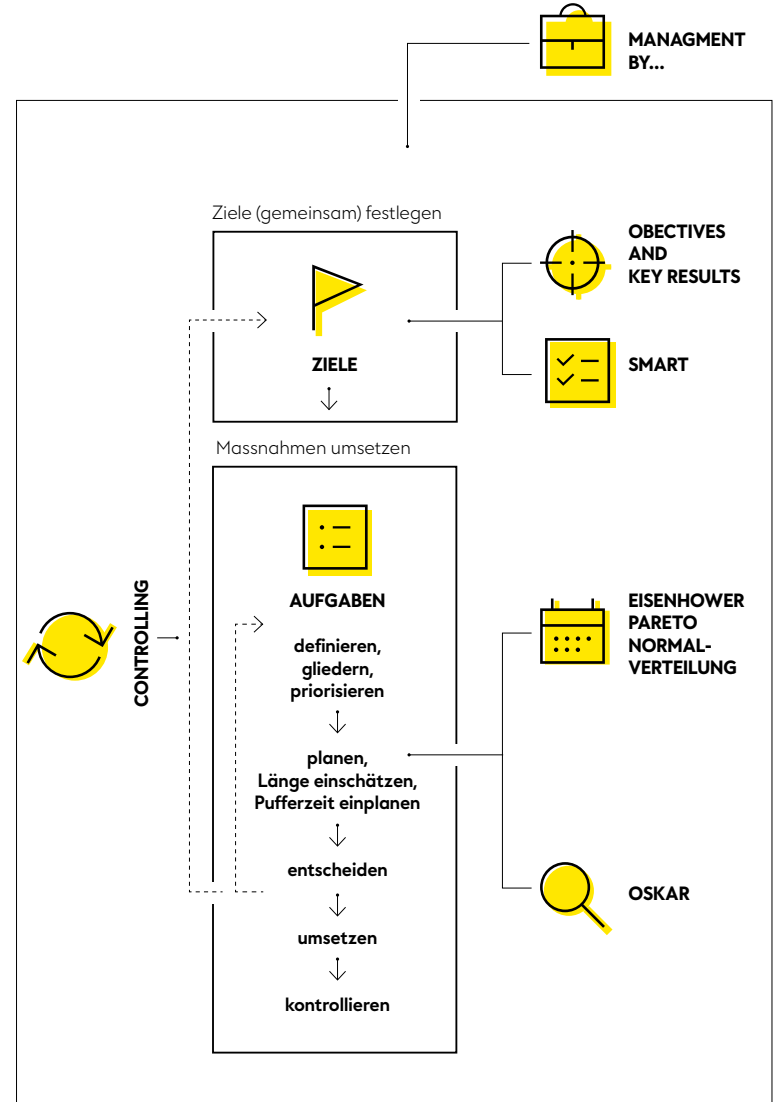
Führung kann zielorientiert, regelorientiert oder systemorientiert organisiert sein. Mit Management by **O**bjectives werden Zielvorgaben gemeinsam entwickelt oder vereinbart, bspw. mit der Methode des Objectives and Key Results (OKR). Beim Management by **D**elegation werden klar definierte Aufgabenpakete festgelegt und abgegeben, diese können mit SMART spezifiziert sein. Im Management by **E**xception werden die Routine- und Ausnahmefälle bestimmt. Zum Beispiel darf eine Person bis zu einem bestimmten Betrag oder „Schweregrad“ selbst entscheiden. Mit Management by **S**ystem wird die Arbeit nach einem eindeutig definierten Prozess geleistet oder durch einen IT-gesteuerten Prozess als Workflow geleitet.



FÜHRUNGSPROZESS

Führung in der Gesamtübersicht verstehen

Führung beginnt mit der Festlegung von \triangleright Zielen. Werden Ziele gemeinsam im Team festgelegt, entsteht eine stärkere Identifikation und Verpflichtung. Ziele können unter anderem mit \oplus Objectives and Key Results und \boxtimes SMART gestaltet werden. In einem weiteren Schritt werden die \boxtimes Aufgaben definiert, gegliedert, priorisiert und schließlich die Umsetzung geplant. Auch wenn dies als eigentliche Führungsaufgabe verstanden wird, kann dies gemeinsam geschehen. Entscheidungen über Ressourcenzuteilungen hingegen, die zur Umsetzung nötig sind, liegen meist nur in der Entscheidungsbefugnis der Führungsperson. Zum Führungsprozess gehört auch die Kontrolle der Arbeiten. Hier kann durchaus mit dem Team besprochen werden, welche Kontrolle durch wen geschehen soll.



Train

people well
enough
so they can
leave,

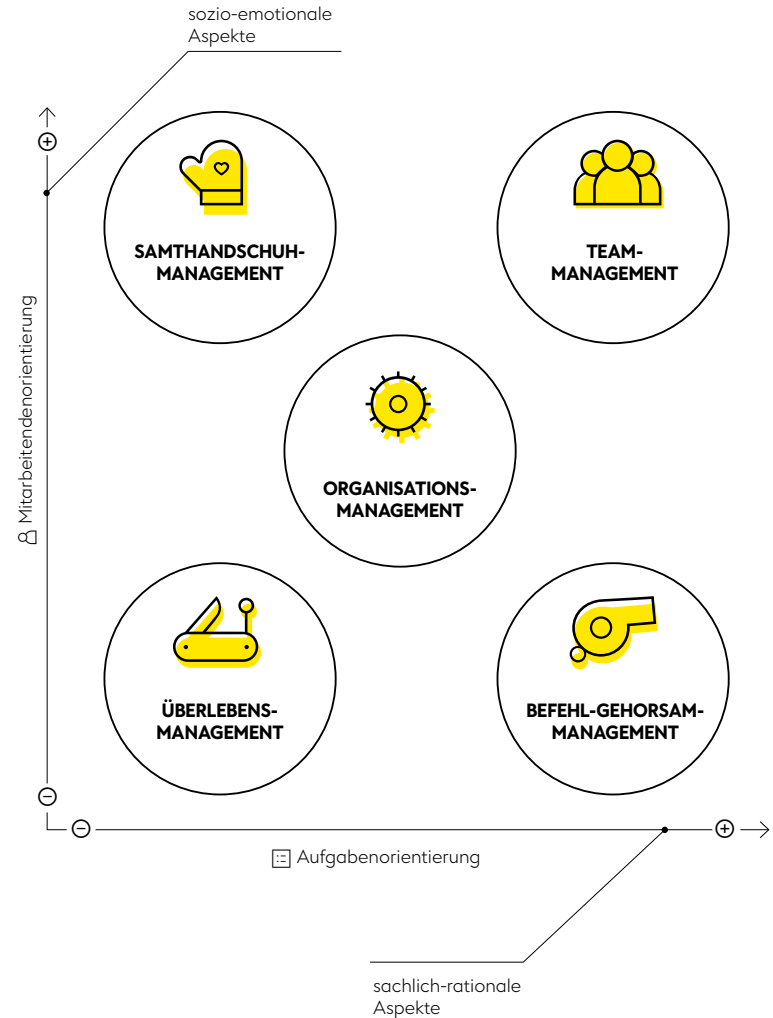
treat

them well
enough
so they
don't
have to.

MANAGERIAL GRID

Kombinationsmöglichkeiten von aufgabenorientierter und mitarbeitendenorientierter Führung erkennen

Das Managerial Grid stellt das Führungsverhalten in zwei Dimensionen dar. Die Führung bewegt sich nach diesem Modell in einem Spannungsverhältnis zwischen Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung. Je stärker eine Dimension überwiegt, umso einseitiger ist der Führungsstil (z.B. 🧤 Samthandschuh-Management, ⚙️ Überlebens-Management, 🗣️ Befehl-Gehorsam-Management). Ausgeglichene Stile sind das ⚙️ Organisations-Management und das 👥 Team-Management. Das Modell kann helfen, eine grobe Einordnung des Führungsstils vorzunehmen, indem man sich bspw. überlegt, ob die Ausprägung des eigenen Führungsstils von bestimmten Faktoren abhängig ist – und wenn ja: von welchen und warum? Das Modell beschränkt sich auf die zwei genannten Dimensionen, andere Einflüsse, die auf die Führung einwirken, werden dabei nicht berücksichtigt.



REIFEGRADMODELL

Situatives Führen nach dem Grad von Motivation und Fähigkeit gestalten

Das Reifegradmodell orientiert sich an der „Reife“ der Mitarbeitenden. Reife wird hier verstanden als die Kombination von Können und Wollen. Der Führungsstil (S1 – S4) richtet sich nach der Ausprägung von Können und Wollen. Wichtig ist dabei, dass sich das Können und Wollen auf jeweils eine spezifische Aufgabe bezieht und nicht auf die Person als solche. So kann die Reife je nach Aufgabe variieren. S1 entspricht einem stark lenkenden Stil, wo die Führungskraft im Vordergrund steht. Von S2 über S3 zu S4 bewegt sich die Führungsperson immer stärker in den Hintergrund und wirkt unterstützend. Es lohnt sich, die einzelnen Teammitglieder nach ihrer Reife pro Aufgabe zu analysieren, um so einen variablen, aber effektiven Führungsstil anwenden zu können.



The
function of
leadership
is to







produce
more
leaders,
not more
followers.

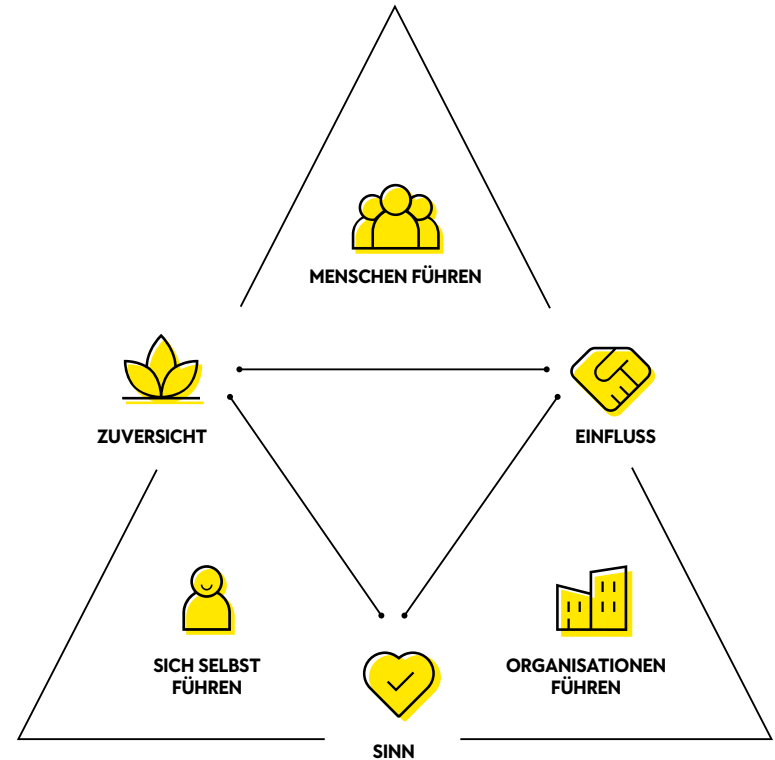
Ralph Nader

POSITIVE LEADERSHIP

—





Den Menschen ins Zentrum stellen

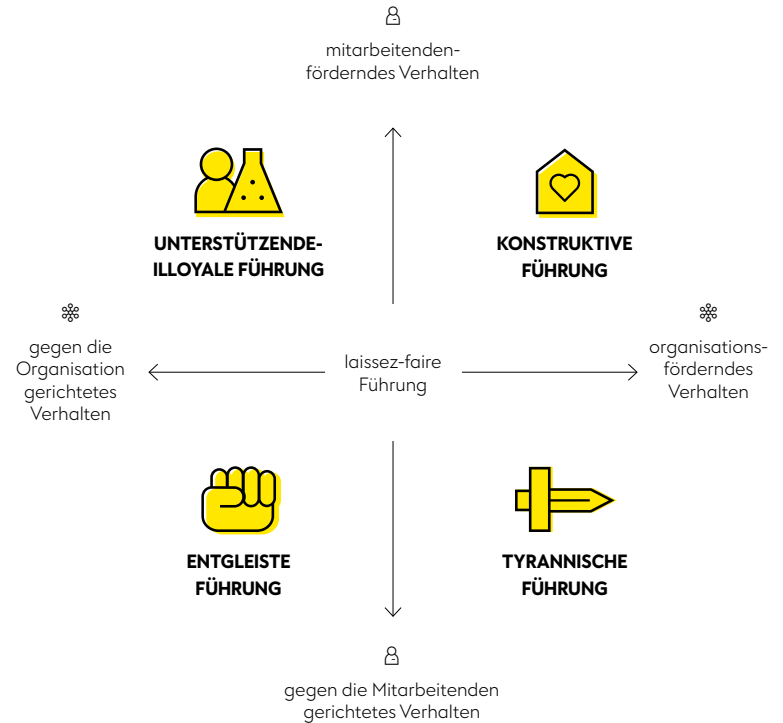
In der Betrachtungsweise von Positive Leadership sind Organisationen nicht mechanische, sondern lebende Systeme. Dies führt dazu, dass der Mensch in den Fokus rückt. Damit dieser in einer Organisation Wirkung entfalten kann, braucht er  Sinn: Was ist der Zweck meiner Arbeit? Was ist mein Beitrag zum Ganzen?  Zuversicht: Wie kann ich meine Stärken einsetzen? Wo liegt mein Potenzial? und  Einfluss: Wie kann ich mich einbringen? Wo kann ich Verantwortung übernehmen? Diese drei positiven Prinzipien werden durch die drei Dimensionen der Führung ergänzt:  Sich selbst führen: Wer bin ich? Was ist meine Führungsrolle? Wie gestalte ich meine Arbeit?  Menschen führen: Wie bleibe ich in Beziehung? Wie kommuniziere ich?  Organisationen führen: Wie leite ich durch Veränderungen? Wie organisiere ich mein Team?



DIMENSIONEN DES FÜHRUNGSVERHALTENS

Bereiche des Führungsverhaltens erkennen


Das Führungsverhalten kann nach zwei Dimensionen eingeordnet werden. Eine  konstruktive Führung beachtet die Interessen der Organisation und der Mitarbeitenden gleichermaßen. Eine  unterstützende-illoloyale Führung liegt vor, wenn die Interessen der Mitarbeitenden über die Interessen der Organisation gestellt werden. Dies kann bspw. vorliegen, wenn Weiterbildungsanträge genehmigt werden, die für die Organisation keinen Mehrwert liefern. Eine  entgleiste Führung richtet sich gegen die Organisation und die Mitarbeitenden und hat für niemanden einen Mehrwert. Die  tyrannische Führung fördert die Organisation, ist aber gegen die Mitarbeitenden gerichtet. Dies kann sich bspw. bei einer Umsetzung von Organisationsveränderungen ohne die Zuweisung von Ressourcen oder Begleitung des Wandels zeigen.

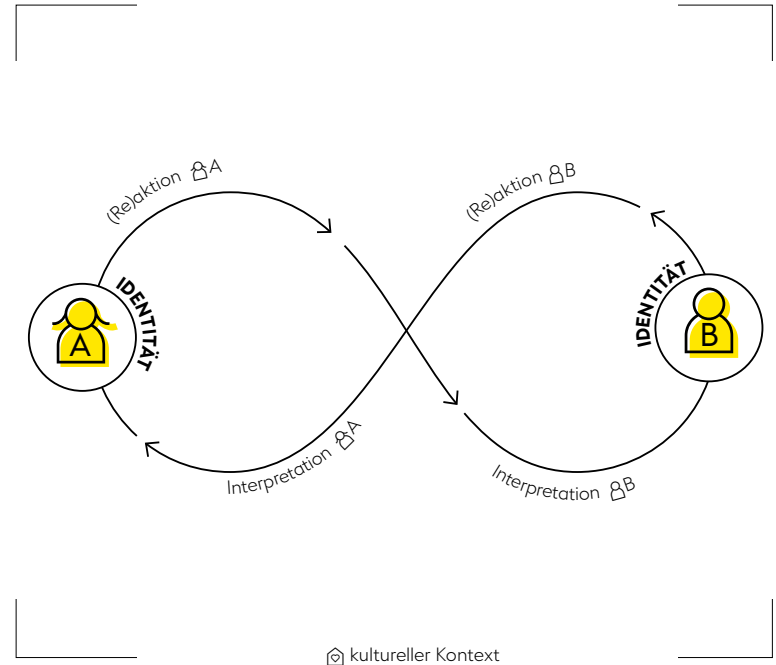


FÜHRUNG ALS BEZIEHUNGSGESTALTUNG

—

Führen heisst, Beziehungen einzugehen und zu gestalten

Führung ist eine Interaktion von Menschen. In der einfachsten Form interagieren zwei Personen in einer wechselseitigen Beziehung mit ihrer individuellen  Identität. Jeder Mensch unterscheidet sich bspw. hinsichtlich Erfahrungen, Kompetenzen, Wissen, Wortschatz, Mustern zur Bewertung von Sprache, Entscheidungsfindungslogiken, Werten und Einstellungen. Dies ist eingebettet in den kulturellen Kontext. Führung findet vor diesem Hintergrund statt und ist ein wechselseitiges Verhältnis von Aktion und Interpretation sowie Reaktion und Interpretation. Eine klare Verständigung zu finden, ist nicht ganz einfach, denn: Gesagt ist nicht gleich gehört; gehört ist nicht gleich verstanden; verstanden ist nicht gleich einverstanden; einverstanden ist nicht gleich getan; getan ist nicht gleich beibehalten.



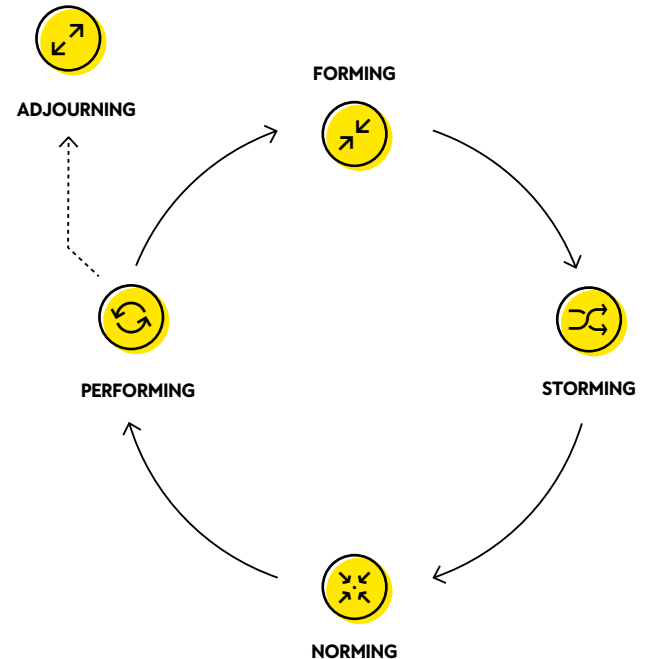
TEAMPHASEN

—

Die Teamentwicklung bewusst begleiten

Ein Team ist von stetiger Gruppendynamik geprägt. Damit es trotzdem zur effektiven Zusammenarbeit kommen kann, müssen bestimmte Teamphasen durchlaufen werden. Die erste Phase (↗ Forming) beginnt, wenn ein Team neu zusammengesetzt wird oder neues Personal dazukommt. In dieser Phase suchen die Teammitglieder die Zugehörigkeit zur Gruppe. Es herrscht noch viel Unklarheit über Rollen und Regeln. Diese werden in der zweiten Phase (↻ Storming) gesucht, ausprobiert und getestet. Die Produktivität der Gruppe ist niedrig. Die Storming-Phase geht in die dritte Phase (↘ Norming) über, wenn Normen, Regeln und Rollen diskutiert und geklärt oder auch stillschweigend akzeptiert werden (z.B. bei inoffiziellen Rollen). Hier entsteht die Grundlage zur effektiven Zusammenarbeit. In der vierten Phase (↻ Performing) schöpft das Team aus dem Vollen und arbeitet effektiv zusammen.

Es ist möglich, dass durch eine Veränderung ein Team in der Entwicklung zurückfällt. Die fünfte Phase (↖ Adjourning) tritt dann ein, wenn das Team aufgelöst wird.



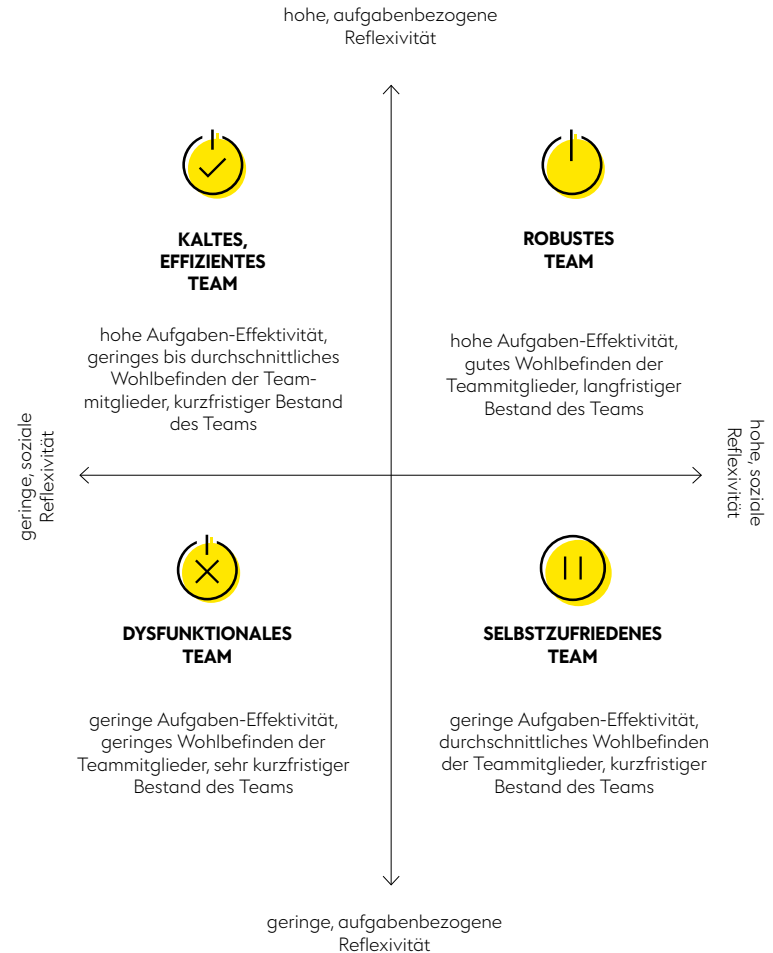
TEAMREFLEXION

Die Selbstreflexion im Team stärken

Damit Teams langfristig effektiv zusammenarbeiten, müssen sie in einer sozialen und einer aufgabenbezogenen Dimension reflektieren. Die soziale Reflexivität beleuchtet die zwischenmenschliche Interaktion: Fühlen wir uns wohl im Team? Fühlen sich alle sicher genug, Kritik zu äußern? Gibt es Unstimmigkeiten oder Konflikte? Wie gehen wir damit um? Die aufgabenbezogene Reflexivität fragt nach der Zusammenarbeit: Funktionieren unsere Abläufe? Sind wir auf dem Weg, unsere Ziele zu erfüllen? Gibt es Hindernisse? Wie überwinden wir diese?

Ein ☺ robustes Team weist eine hohe soziale und hohe aufgabenbezogene Reflexivität auf. Ein ☹ kaltes, effizientes Team arbeitet auf kurze Frist höchsteffizient. Bei einem 😐 selbstzufriedenen Team fehlt die aufgabenbezogene Reflexivität und ein ☒ dysfunktionales Team denkt weder über sich noch über die Aufgaben nach.

Soziale und aufgabenbezogene Reflexion passiert nicht einfach so. Sie muss organisiert und in die Abläufe integriert werden. Regelmäßige, kurze Zeitfenster für die Reflexion helfen, eine hohe Teamreflexivität zu erreichen.



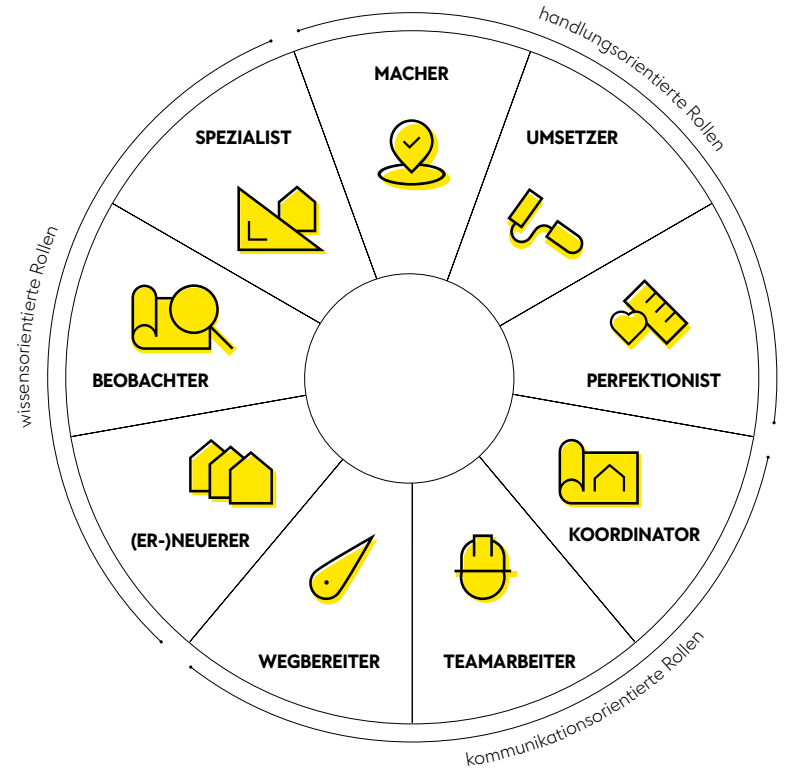
TEAMROLLEN

Verschiedene Rollen im Team erkennen und bewusst einsetzen

Im Teamrollenmodell nach Belbin gibt es neun Rollen mit spezifischen positiven und negativen Attributen.

- Macher:** problemlösend, teamverbessernd, ungeduldig.
- Umsetzer:** systematisch, umsetzungsorientiert, unflexibel.
- Perfektionist:** detailorientiert, termingerecht, ängstlich.
- Koordinator:** teamleitend, delegativ, dominant.
- Teamarbeiter:** zusammenhaltend, kooperativ, unentschlossen.
- Wegbereiter:** netzwerkend, kommunikativ, überoptimistisch.
- (Er)Neuerer:** innovativ, unkonventionell, gedankenversunken.
- Beobachter:** realistisch, kritisch, ideenlos.
- Spezialist:** wissensorientiert, fachlich, detailverliebt.

Wichtig ist eine Mischung aller Rollen und, dass die Rollen entsprechend den Stärken und Schwächen genutzt und „gelebt“ werden dürfen.

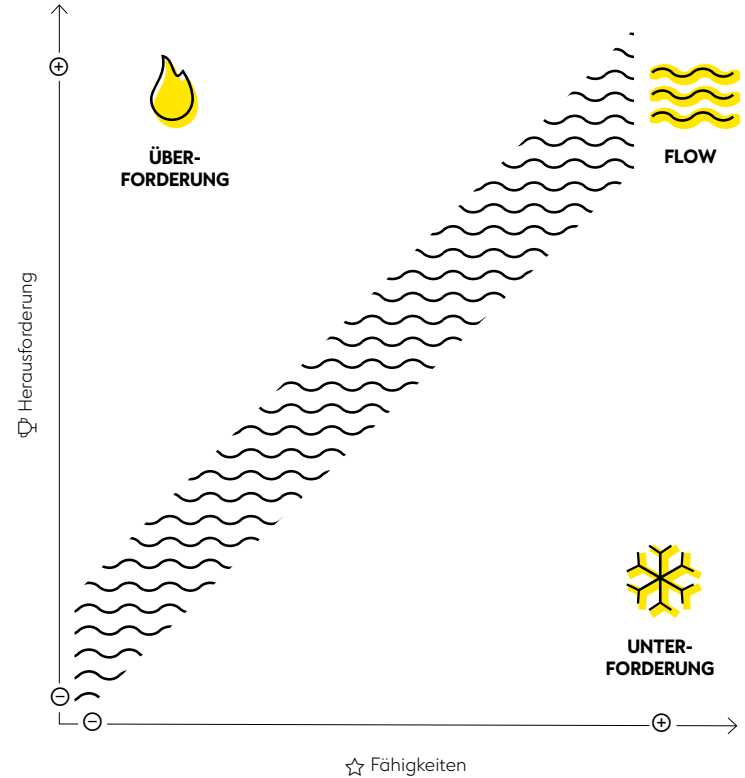


FLOW-MODELL

—

Völlige Vertiefung und Aufgehen in einer Tätigkeit erzeugen

Bei einer Tätigkeit zeigt sich ein \approx Flow in einem optimalen Verhältnis zwischen den individuellen Fähigkeiten (Kompetenzen) und der Herausforderung (Anforderung) der Tätigkeit. Der Flow stellt einen geistigen Glückszustand dar, bei dem der Mensch vollständig in der Tätigkeit vertieft und stark konzentriert ist. Dabei treten die Wahrnehmung der eigenen Person, des Raums und der Zeit in den Hintergrund. Die Tätigkeit absorbiert die Aufmerksamkeit der Person. Es entsteht ein völliger Fokus. Dabei kann sich ein Flow einstellen, wenn weder Δ Überforderung (Angst) noch \ast Unterforderung (Langeweile) vorherrschen. Förderlich ist auch ein spielerischer Umgang mit der Tätigkeit im Sinne kreativer Prozesse, was mit der Abwesenheit von Angst verbunden ist.



Führung
hört dort
auf,

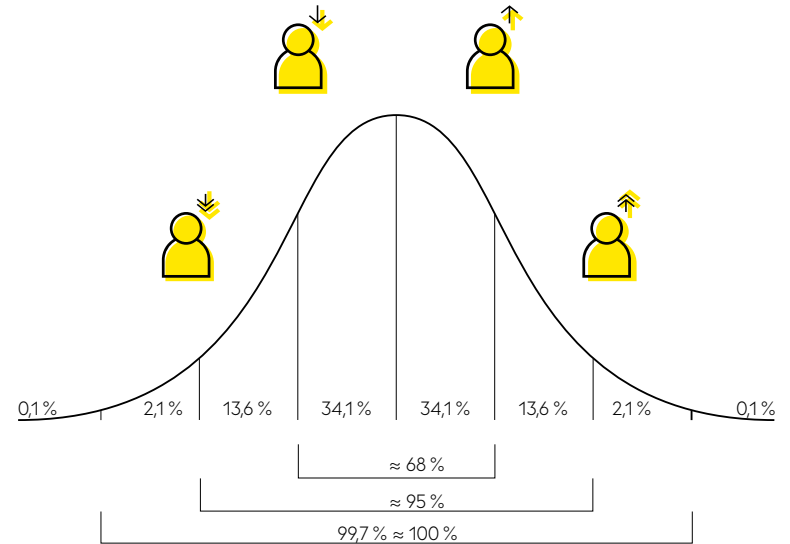
wo
Therapie
anfängt.

NORMALVERTEILUNG

—

Muster im Alltag verstehen

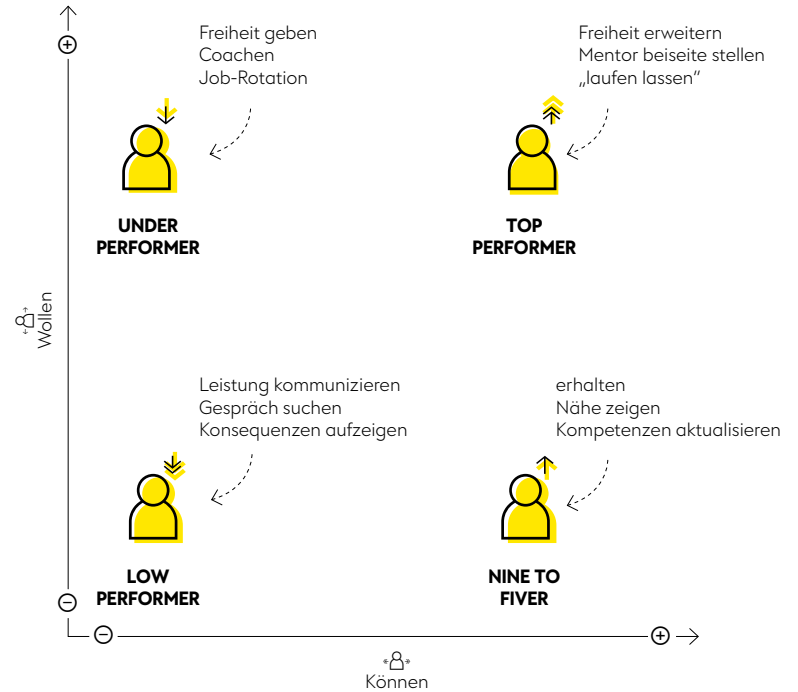
Die Normalverteilung (Gauß-Verteilung, Glockenkurve) ist eine Verteilung von Häufigkeiten. Im Sinne des zentralen Grenzwertsatzes folgen praktisch alle Mittelwerte bei großen Grundgesamtheiten dieser Verteilung. So sind bspw. die Körpergröße oder Intelligenz normalverteilt. Dabei gilt die 68 – 95 – 99,7-Regel. Zwischen Mittelwert und ein bis drei Standardabweichungen (vom Mittelwert) liegen praktisch alle Werte in diesen drei Intervallen. Was bedeutet dies nun im Arbeitsalltag? Beispielsweise können im Unternehmen σ unintelligente, σ weniger intelligente, σ intelligente und σ sehr intelligente Mitarbeitende erwartet werden. Daher ist die Zuweisung einer realistisch bearbeitbaren Tätigkeit für Mitarbeitende oder Gruppen von Mitarbeitenden wichtig.



LEISTUNGSBEREITSCHAFT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Können und Wollen erkennen und gestalten

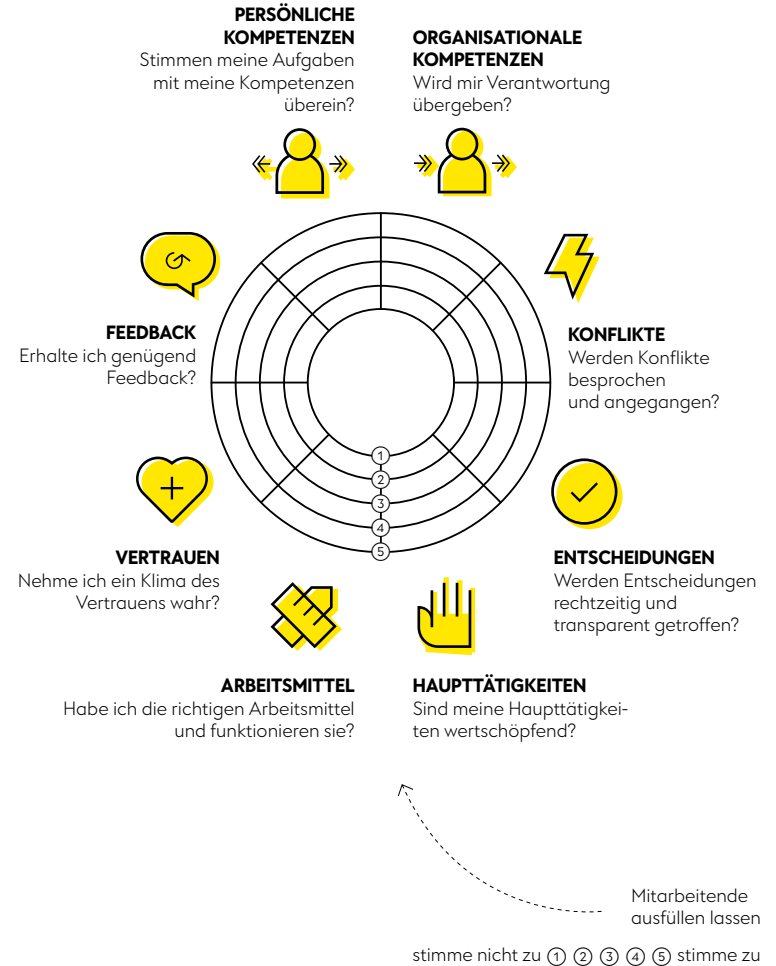
Menschen sind unterschiedlich leistungsfähig (Können) und leistungsbreit (Wollen). **Top Performer** erfüllen beides. Diesen Mitarbeitenden lässt man eine große Freiheit bei der Arbeit und unterstützt sie bei Bedarf. **Under Performer** sind motiviert, aber es fehlt etwas im Können. Ihre Kompetenzen sind zu entwickeln oder sie sind in anderen Arbeitsbereichen einzusetzen bzw. sie erhalten mehr organisationalen Handlungsspielraum (Dürfen). **Nine to Fiver** sind wichtig für die Organisation. Sie stellen im Sinne der Normalverteilung (68er-Intervall) zumeist die größte Gruppe im Unternehmen dar. Es ist wichtig, sich um sie zu kümmern, denn sie sind für den Betrieb des Unternehmens wichtig. **Low Performer** sind über ihre Leistung zu informieren. Es sind Maßnahmen und Konsequenzen aufzuzeigen.



SCHNELL-CHECK

Wichtigste Aspekte der Führung einschätzen

Wenn die Arbeitsergebnisse nicht den Ansprüchen der Führung genügen, ist zu analysieren, woran dies liegen kann. Der Schnell-Check deckt in einfacher Form essenzielle Bereiche möglicher Ursachen ab: von »organisationalen Kompetenzen (Dürfen), über Konflikte oder die Konfliktkultur, das Treffen von Entscheidungen, die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, das Geben von Feedback bis hin zu »persönlichen Kompetenzen (Können). Wo bestehen Probleme? Wo läuft es gut? Wo muss was getan werden? Dabei stehen die Mitarbeitenden und ihre Einschätzungen im Vordergrund. Aber als Führungskraft bitte den Schnell-Check auch ausfüllen: für sich persönlich und auch als Bild auf die Mitarbeitenden. Wichtig ist dann eine offene, konstruktive Diskussion der Einschätzungen und möglicher Maßnahmen.



Teams führen und entwickeln






220 / 221








Notizen

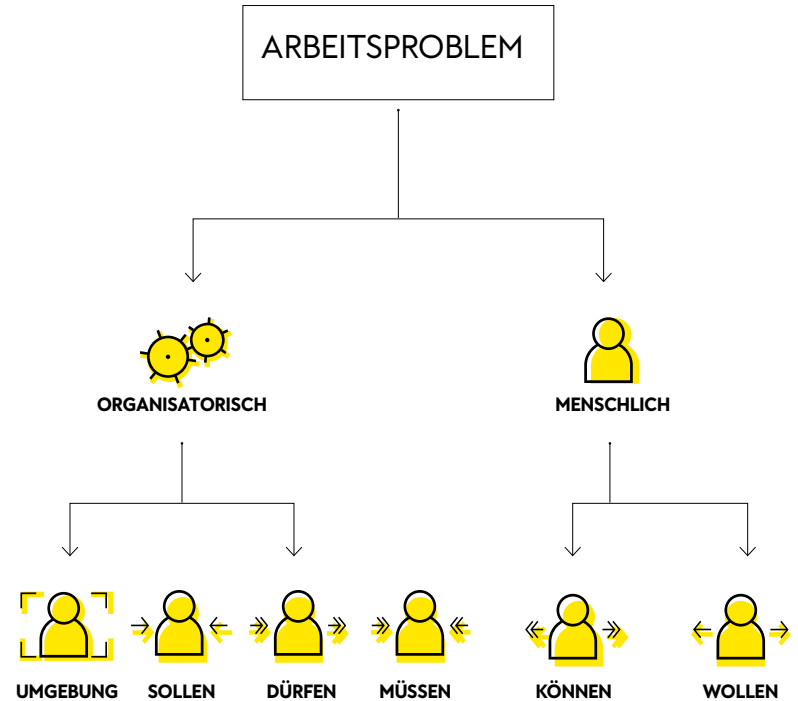
LÖSUNG VON ARBEITSPROBLEMEN

Ursachen verschiedener Arbeitsprobleme erkennen und lösen

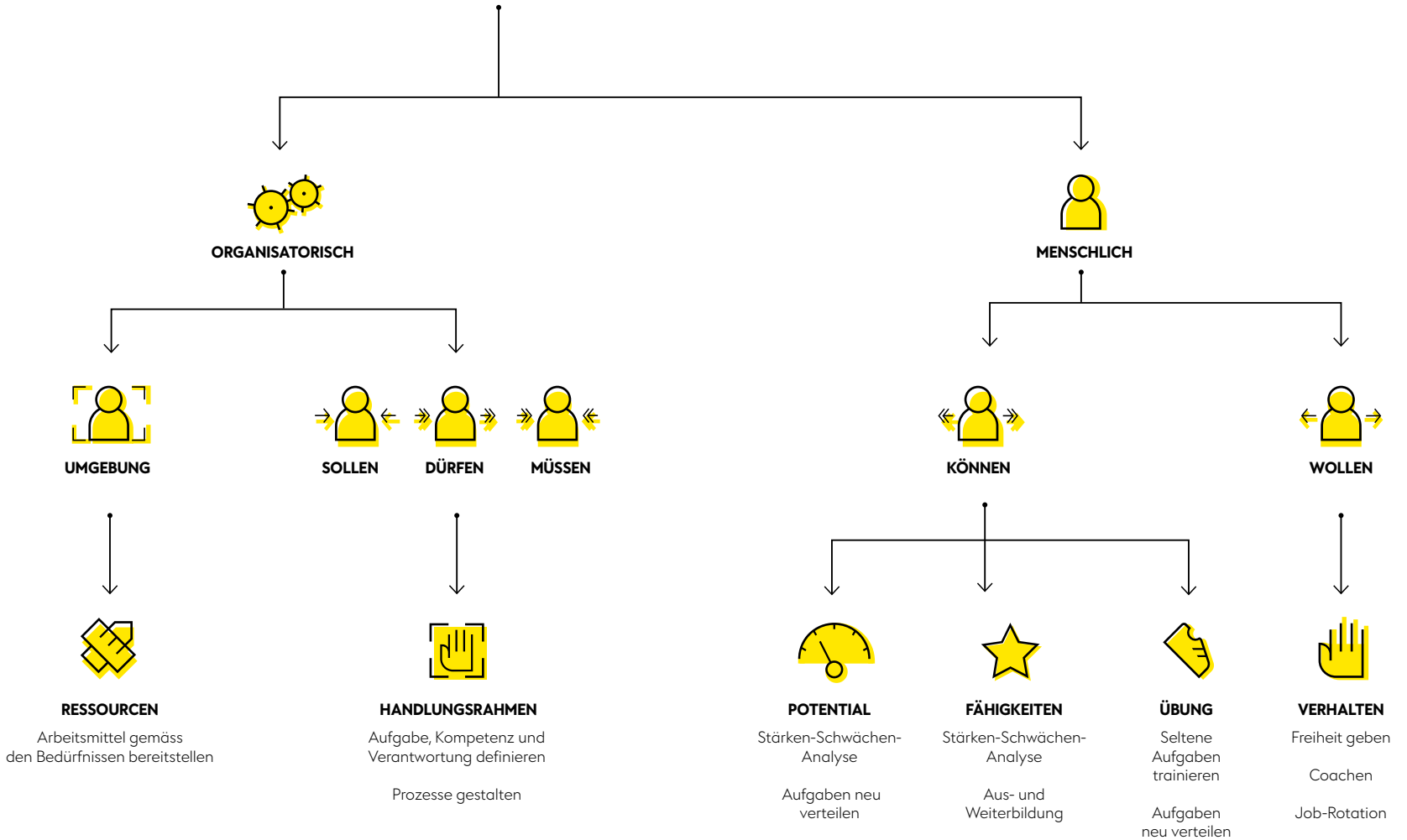
Für die Analyse und Lösung von Arbeitsproblemen kann ein einfaches Schema helfen. Die erste Frage ist: Ist das Arbeitsproblem organisatorisch oder menschlich (in schwierigen Fällen kann dies auch beides sein)?

⚙️ **Organisatorisch:** Liegt es an der  Umgebung bzw. den Arbeitsmitteln? Dann werden mehr  Ressourcen benötigt. Oder liegt es am  Sollen,  Dürfen,  Müssen? Dann ist der Handlungsrahmen der Mitarbeitenden zu erweitern (bspw. Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung – AKV).

 **Menschlich:** Liegt es am  Wollen (Motivation)? Dann kann u.a. mehr Freiheit gegeben werden, um das  Verhalten über neue Erfahrungen zu beeinflussen. Oder liegt es am  Können (Kompetenz)? Dann sind das  Potenzial und die  Fähigkeiten zu analysieren und zu stärken. Eine zu geringe  Übung kann ebenfalls die Ursache eines Arbeitsproblems sein.



ARBEITSPROBLEM



Built a
team
so strong,

you don't
know who
the boss is.

QUELENNACHWEISE

—

Titel	Quelle
VUCA	Eigene Darstellung, siehe auch www.vuca-world.org
Stacey-Matrix	Eigene Darstellung, Kombination der Stacey-Matrix nach Ralph D. Stacey und des Cynefin Frameworks nach David Snowden
Unternehmensentwicklung	Eigene Darstellung
Unternehmensführung	Eigene Darstellung
Zielhierarchie-Pyramide	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Haas, J. & Bea, F. X. (2019). Strategisches Management. (10. Aufl.). utb.
St. Galler Management-Modell	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2017). Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung. Haupt Verlag.
Unternehmenskultur	Eigene Darstellung, nach: Schein, E. H. & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership. (5th ed). Wiley.
Führungskreislauf	Eigene Darstellung, nach: Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). Principles of management: an analysis of managerial functions. (5th ed.). McGraw-Hill.
Management vs. Leadership	Eigene Darstellung, nach: Ulrich, P. & Fluri, E. (1995). Management. Eine konzentrierte Einführung. Haupt.
Zusammenhang von Management und Leadership	Eigene Darstellung, nach: Ulrich, P. & Fluri, E. (1995). Management. Eine konzentrierte Einführung. Haupt.
Objectives and Key Results	Eigene Darstellung, nach: Grove, A. S. & Hof, W. (1997). Hocheffizientes Management. Campus Verlag.
Organisationsgrad	Eigene Darstellung, nach Kieser, A. (1981). Organisationstheoretische Ansätze. F. Vahlen.
PDCA-Zyklus	Eigene Darstellung, nach Deming, W. E. (2018). Out of the crisis. The MIT Press.
ERSK-Quadrat	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kim, W. C., Dierlamm, H., Pross-Gill, I., & Mauborgne, R. (2016). Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. (2. Auflage). Hanser.
Problemstufen	Eigene Darstellung

Titel	Quelle
Wandel	Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krüger, W. (2014). Excellence in Change: Wege Zur Strategischen Erneuerung. Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
Emotionen im Wandel	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Streich, R. K. (1997). Veränderungsprozessmanagement. In: Reiss, M., Von Rosenstiel, L. & Lanz, A. (Hrsg.) (1997). Change Management. Schäffer-Poeschel Verlag.
8 Stufen des Wandels	Eigene Darstellung, nach Kotter, J. P. (2015). Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Verlag Franz Vahlen.
Big Five (OCEAN-Faktoren)	Eigene Darstellung, nach: McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 81 – 90.
Herrmann Brain Dominance Instrument	Eigene Darstellung, in Anlehnung an Herrmann, N. & Kowatsch, I. (1997). Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte. Ueberreuter.
Charakterstärken	Eigene Darstellung, nach www.positive-psychologie.ch
Fit-Prinzip	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Largo, R. H. (2019). Das passende Leben: Was unsere Individualität ausmacht und wie wir sie leben können. FISCHER Taschenbuch.
Maslow-Bedürfnisse	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Maslow, A. H. & Kruntorad, P. (2018). Motivation und Persönlichkeit (15. Auflage). Rowohlt.
SCARF-Modell	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Rock, D. (2009). Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. HarperCollins Publishers.
Säulen der Resilienz	Eigene Darstellung, nach: Reivich, K. & Shatté, A. (2003) The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles. Three rivers.
Werte- und Entwicklungsquadrat	Eigene Darstellung, nach: Schulz von Thun, F. (2018). Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differenzielle Psychologie der Kommunikation. (37. Auflage, Originalausgabe). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Fixed vs. Growth Mindset	Eigene Darstellung, nach: Dweck, C. S. (2008). Mindset: The new psychology of success: How we can learn to fulfill our potential. Ballantine Books.

Titel	Quelle
Kompetenzen	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Gessler, M. (2008). Das Kompetenzmodell. In: Bröckermann, R. & Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.). Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
Verschiebung von Kompetenzen	Eigene Darstellung
Bewusste und unbewusste Kompetenzen	Eigene Darstellung nach dem Conscious Competence Learning Model
K-MODELL	Eigene Darstellung
Management-Rollen	Eigene Darstellung, nach: Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper and Row.
Management-Tipps	Eigene Darstellung, nach: https://karrierebibel.de/feierabend/
Zeitfresser	Eigene Darstellung, nach: www.pinterest.de
Pareto-Prinzip	Eigene Darstellung, nach Laux, H., Gillenkirch, H. M. & Schenk-Mathes, H. Y. (2018). Entscheidungstheorie. (10. Aufl.). Springer Gabler.
Smart	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Drucker, P. F. (1977). People and performance: The best of Peter Drucker on management. Harper's College Press.
Oskar	Eigene Darstellung
Eisenhower-Methode	Eigene Darstellung
Eisenhower-Methode erweitert	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people. Simon & Schuster.
Grundeinstellungen	Eigene Darstellung, nach: Berne, E. (2016). Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen. (17. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Drama-Dreieck	Eigene Darstellung, nach: Schlegel, L., Schibalski, B. & Wandel, F. (1993). Handwörterbuch der Transaktionsanalyse: Sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt. Herder.
Gewinner-Dreieck	Eigene Darstellung, nach: Choy, A. (1990). The winner's triangle. Transactional Analysis Journal 20.
Ich-Zustände	Eigene Darstellung, nach: Berne, E. (2016). Spiele der Erwachsenen: Psychologie der menschlichen Beziehungen. (17. Auflage). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Titel	Quelle
Kommunikationsquadrat	Eigene Darstellung, nach: Schulz von Thun, F. (2018). Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation. (55. Auflage, Originalausgabe). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
Kommunikationskanäle	Eigene Darstellung
Konfliktmechanismus	Eigene Darstellung, nach: Patfoort, P. & Heiseler, I. (2008). Sich verteidigen ohne anzugreifen: Die Macht der Gewaltfreiheit. Gewaltfrei Leben Lernen e.V.
Förderer und Störer	Eigene Darstellung, nach: Rosenberg, M. B. (2007). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann.
Gesprächsphasen	Eigene Darstellung
Feedback-Kreislauf	Eigene Darstellung
Gesprächsschichten	Eigene Darstellung, nach: Fisher, S. (2000). Working with conflict: Skills and strategies for action. Zed Books.
Entwicklung des Verhaltens	Eigene Darstellung, nach Gerald Hüther
Konfliktformen	Eigene Darstellung
Konfliktentstehung	Eigene Darstellung
Konfliktstufen	Eigene Darstellung, nach: Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11., aktualisierte Auflage). Haupt.
Konfliktstrategien	Eigene Darstellung
Gesprächsverhalten	Eigene Darstellung, nach: Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2016). Developing management skills. Ninth edition, global edition. Pearson.
Teams führen und entwickeln	Teams führen und entwickeln
Organisationsmetapher	Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bea, F. X. & Göbel, E. (2018). Organisation: Theorie und Gestaltung. (5. Aufl.). utb.
Grundlagen der Zusammenarbeit	Eigene Darstellung, nach: https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/
Theory Y	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
Mikado	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
Führungskontinuum	Eigene Darstellung

Titel	Quelle
Aktionsmodell	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. USA: Institute of industrial relations.
Theorien nach Eigenschaft, Führungsstil und Führungssituation	Eigene Darstellung
Attributionstheorie	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Aufl.). Lucius & Lucius.
Gruppendynamische Theorie	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Aufl.). Lucius & Lucius.
Psychodynamische Theorie	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. (6. Aufl.) Lucius & Lucius.
Rollenbasierte Theorie	Eigene Darstellung, nach: Lang, R., Rybnikova, I. (2014) Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Springer Gabler.
Management by-Konzepte	Eigene Darstellung, kombiniert nach: Largo, R. H. (2019). Das passende Leben: Was unsere Individualität ausmacht und wie wir sie leben können. FISCHER Taschenbuch. Und nach: Lippmann, E., Steiger, T. (2019). Das Rollenkonzept der Führung. In: Lippmann, E. et al. (2019) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungs-kompetenz und Führungswissen. Bd. 1. Springer.
Führungsprozess	Eigene Darstellung, nach Hahn, D. & Taylor, B. (2006). Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen. Springer.
Managerial Grid	Eigene Darstellung
Reifegradmodell	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing.
Positive Leadership	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Hersey, P., Blanchard, K. H., Blanchard, K. & Johnson, D. E. (2013). Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed., international ed.). Pearson.
Dimensionen des Führungsverhaltens	Eigene Darstellung, nach: Seliger, R. (2014) Positive Leadership: Die Revolution in der Führung. Schäffer-Poeschel Verlag.
Führung als Beziehungsgestaltung	Eigene Darstellung, nach: Lang, R., Rybnikova, I., Rybnikowa, I. & Wald, P. M. (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Springer Gabler.

Titel	Quelle
Teamphasen	Eigene Darstellung, nach: Kaudela-Baum, S. & Nagel, E. (2018). Führung lernen – Reflexionsfähigkeit entwickeln. In: Kaudela-Baum, S. et al. (Hrsg.) (2018). Führung lernen: Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation. Springer Gabler.
Teamreflexion	Eigene Darstellung, nach: Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies, December 1977, 2(4).
Teamrollen	Eigene Darstellung, nach: West, M. A. (2012). Effective teamwork. Practical lessons from organizational research. Wiley-Blackwell.
Flow-Modell	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Belbin, R. M. (2004). Management teams: why they succeed or fail. (2nd ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann.
Normalverteilung	Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Csikszentmihalyi, M. & Aebli, H. (2000). Das Flow-Erlebnis: jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. (8. Aufl.). Klett-Cotta.
Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit	Eigene Darstellung, nach Henze, N. (2018). Stochastik für Einsteiger. Eine Einführung in die faszinierende Welt des Zufalls. (12. Aufl.). Springer.
Schnell Check	Eigene Darstellung
Lösung von Arbeitsproblemen	Eigene Darstellung

ÜBER DIE AUTOREN

—

👤 Benjamin Spycher ist Studiengangsleiter des EMBA Leadership und Management an der Berner Fachhochschule Wirtschaft. Er leitet Zertifikatsstudiengänge im Bereich Führung, hat Führungskräfte trainings für unterschiedlichste Branchen entwickelt und unterrichtet in Kursen und Lehrgängen zu den Themen Führung, Gesprächsführung und Konfliktmanagement.

👤 Dr. Kim Oliver Tokarski ist Professor für Entrepreneurship, Strategie und Unternehmensentwicklung. Er ist Leiter der Weiterbildung an der Berner Fachhochschule Wirtschaft. Zudem ist er dort Studiengangsleiter des EMBA Digital Business und des MAS Wirtschaftsinformatik. Kim Oliver Tokarski hat Führungskräfte trainings für kleine, mittlere und große Unternehmen konzipiert und in diesen doziert.



IMPRESSUM

—

AUTOREN

Benjamin Spycher
Kim Oliver Tokarski

KONTAKT

Berner Fachhochschule Wirtschaft
Abteilung Weiterbildung
Schwarztorstrasse 48
CH – 3007 Bern

✉ benjamin.spycher@bfh.ch
✉ kim.tokarski@bfh.ch

KONZEPTION, LAYOUT UND VISUALISIERUNGEN

Emphase GmbH, Bern / Lausanne
www.emphase.ch

SCHRIFT UND PIKTOGRAMME

Diglû
www.diglu.ch

DRUCK

Beltz Graphische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main

1. Auflage Frankfurt am Main 2023 – ISBN 978-3-96251-164-7
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt
gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!



Presseexemplar - Bitte nicht vervielfältigen
Sperrfrist bis zum 28.09.2023 beachten!