

# PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

—  
**Zusammenarbeit aktiv gestalten**



# PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE

ZUSAMMENARBEIT AKTIV GESTALTEN

2. AUFLAGE



BENJAMIN SPYCHER  
KIM OLIVER TOKARSKI



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch



# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>ORGANISATIONEN</b>	<b>11</b>
<hr/>	
VUCA	12
Stacey-Matrix	14
Unternehmensentwicklung	16
Unternehmensführung	18
Zielhierarchie-Pyramide	20
St. Galler Management-Modell	24
Unternehmenskultur	30
Führungskreislauf	32
Management vs. Leadership	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
 <b>SICH REFLEKTIEREN</b>	 <b>61</b>
<hr/>	
Big Five (OCEAN-Faktoren)	62
Herrmann Brain Dominance Instrument	64
Charakterstärken	66
Fit-Prinzip	70
Maslow-Bedürfnisse	72
SCARF-Modell	74

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

## **MEIN GEGENÜBER** **115**

---

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

---

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
Analyse von Arbeitsproblemen	222
<b>QUELLENNACHWEISE</b>	<b>229</b>
<b>ÜBER DIE AUTOREN</b>	<b>237</b>



# 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 können und alle relevanten Modelle abgebildet haben. 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. 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

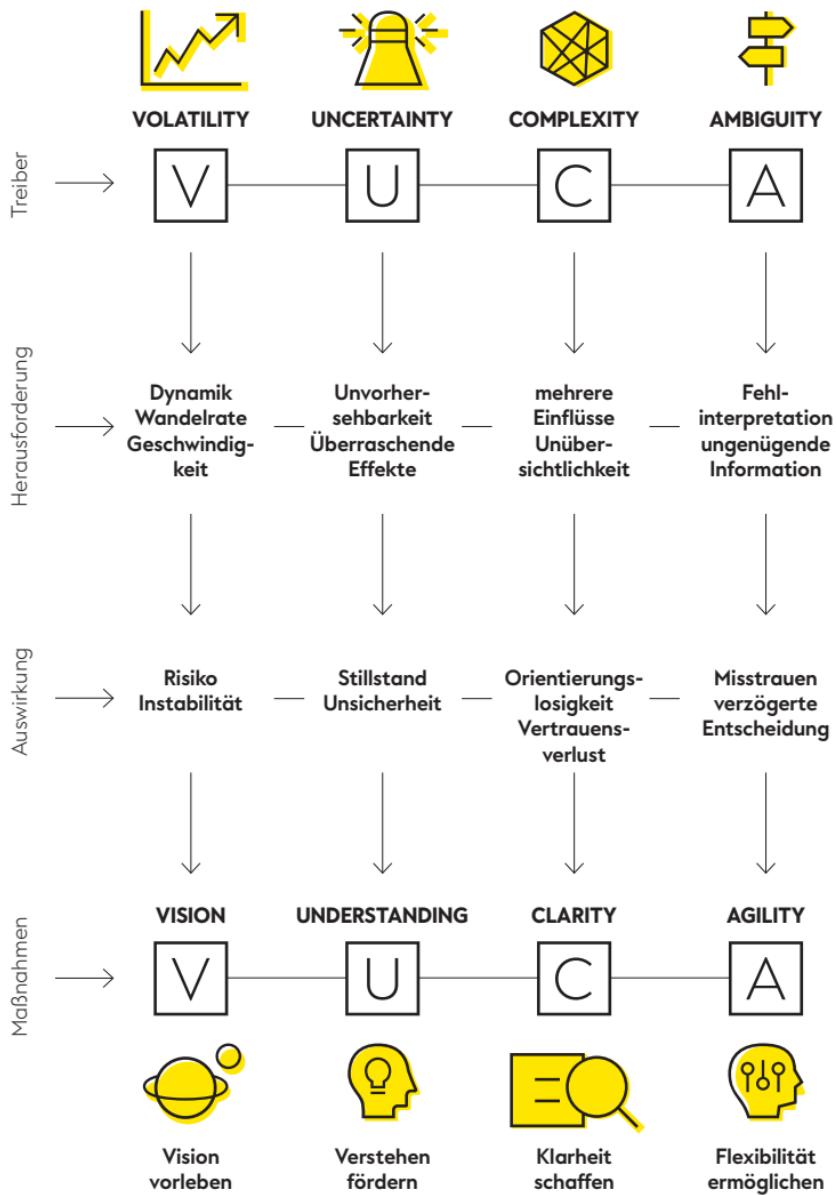
Führung ist in einen organisationalen Kontext eingebunden. Essenzielle Begriffe und Modelle des strategischen Managements, der Unternehmensentwicklung und des Wandels werden präsentiert. Es ist für die Einbettung und Bedeutung der Führung wichtig, dies zu verstehen. Im Buch wird der Begriff „Unternehmen“ 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 Verweichlung von der Organisation und dem Organisieren hervorzu rufen, wird der Begriff des Unternehmens verwendet.

# 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).

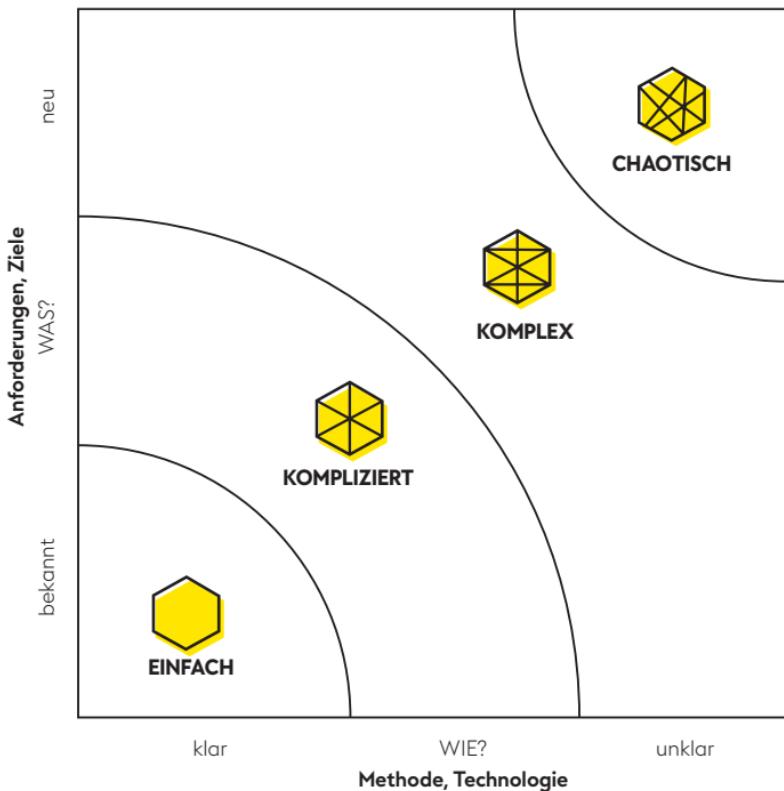


# STACEY-MATRIX

---

## 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 einzurordnen. 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.



# UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

---

## Zentrale Aspekte im Überblick kennenlernen

Für das Verständnis der Unternehmensführung und Unternehmensexwicklung sind folgende Begriffe wichtig.

Die aufgeführten Erklärungen sind bewusst kurz gehalten und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Sie liefern einfache Definitionen zentraler Konzepte, um das Gesamtverständnis zu fördern.

	<b>UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNG</b>	bedeutet, am Unternehmen statt nur darin zu arbeiten.
	<b>DIMENSIONEN</b>	sind Selbstverständnis, Strategie, Struktur und Kultur. Die Unternehmensentwicklung formt diese.
	<b>SELBST-VERSTÄNDNIS</b>	ist die Einheit von Vision, Mission, Werten und Prinzipien.
	<b>STRATEGIE</b>	ist die Umsetzung der Vision in konkrete Ziele und Maßnahmen.
	<b>STRUKTUR</b>	ist die Organisation von Menschen, Aufgaben, Abläufen und Hilfsmitteln.
	<b>KULTUR</b>	ist die Verbindung sichtbarer und unsichtbarer Spielregeln, wie Menschen zusammenarbeiten.
	<b>MANAGEMENT UND LEADERSHIP</b>	ergänzen sich. Management heißt, ein Unternehmen stabil zu leiten. Leadership begeistert Menschen, um Unternehmen zu verändern.
	<b>UNTERNEHMERTUM</b>	verbindet erfolgreich Management mit Leadership, um erkannte Chancen wirtschaftlich zu nutzen.
	<b>NACHHALTIGES UNTERNEHMERTUM</b>	findet ein Gleichgewicht zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Natur.
	<b>NACHHALTIGE UNTERNEHMENS-ENTWICKLUNG</b>	arbeitet am Unternehmen und berücksichtigt Wechselwirkungen des Unternehmens mit der Umwelt und den Menschen darin.

# 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 essentieller Bestandteil der Unternehmensführung.

