

Frank Wippermann

SHORT CUTS

**Methoden,
Instrumente,
Begriffe
für modernes
Management**

>>> Walhalla Workbook

Schnellübersicht

Kennen – Experimentieren – Kombinieren . . .	6
Das FROMEC-Modell	10
1 Führung: Basisbegriffe	13
2 Richtung bestimmen	35
3 Optimierungen umsetzen	127
4 Menschen führen	171
5 Erneuerungen ausarbeiten	217
6 Change vorantreiben	233
Literatur	277
Quellen im Internet	279
Stichwortverzeichnis	282
Alphabetische Inhaltsübersicht: Von 20/80-Regel bis Zweck	280

*Stellen Sie sich einmal vor, wie schwierig Physik wäre,
wenn Teilchen denken könnten.*

Murray Gell-Mann

Kennen – Experimentieren – Kombinieren

Sie kennen diese Situation vielleicht: In einer Sitzung schlägt einer der Teilnehmer vor, nach der Pause doch mit den „Five Forces“ oder den „Machtbasen“ fortzufahren. Alle nicken mit einer wisenden Miene, wobei unklar ist, wieviel Schauspiel- oder Pokererfahrung hinter diesen Mienen steckt. Sie müssen jedoch damit rechnen, nach der Pause auf echte Kompetenz zu treffen. Und so sollten Sie vorbereitet sein: Five Forces – Welche fünf Kräfte sind das noch gleich? Was genau kann mit einer so durchgeführten Analyse ausgesagt werden? Wo sind die Grenzen, wo die Stärken? Ist von fünf Machtbasen die Rede, erinnern sich viele an das Stichwort Legitimation. Doch wie heißen die anderen vier? Welche Bedeutung für die Führungspraxis ergibt sich daraus? Ist das überhaupt noch der neueste Stand?

Ein kurzer Blick in diese „Short Cuts“ genügt! Sie erfahren nicht nur, dass die „Five Forces“ Wettbewerber, Lieferanten, Kunden, neue Anbieter und Substitutionsanbieter sind. Das hätten Sie während der Pause per Smartphone auch schnell bei Wikipedia abrufen können. „Short Cuts“ liefert Ihnen aktuell und verständlich Einschätzungen zu den Tricks und Tücken der Anwendung und Beispiele für den Praxistransfer.

Die Geschichte dieser Short Cuts begann vor über zehn Jahren: Auf einem der regelmäßigen Treffen von flow gerieten wir in Auseinandersetzung darüber, was „Situatives Führen“ denn genau sei, wie es mit den Führungsansätzen im Allgemeinen und mit

den Führungsstilen im Besonderen zusammenhinge. Eine Einigung konnten wir nicht erzielen – auch weil uns kein Fakten-Check“ wie in der ARD-Sendung „hart aber fair“ zur Verfügung stand. – Noch nicht.

Anlässlich dieser Diskussion entstand die Idee, alle für uns wesentlichen Begriffe, Ansätze und Methoden zusammenzutragen und zu beschreiben. Gesagt, getan. Zunächst entstand eine rein glossarische Ansammlung, ausgerichtet auf Inhalte rund um Führung und Veränderung.

Auf Anregung von Kolleginnen und Kollegen, die in einem Thema nicht so involviert waren, wurde das Glossar auch um solche Stichwörter ergänzt, die für Spezialisten zwar selbstverständlich, für weniger Erfahrene aber durchaus relevant sind. Nach und nach gewann das Lexikon eine umfangreichere und breitere Form.

Zudem wurden einige Kunden auf unsere Stichwortsammlung aufmerksam, weil ihr Gegenüber an der ein oder anderen Stelle während einer Moderation, einer Beratung oder einem Gespräch „in so einem kleinen Heftchen“ herumblätterte (die meisten von uns hatten nämlich eine auf DIN-A5 ausgedruckte Broschur dabei). Diese Kunden wurden neugierig und wollten das auch haben – allerdings mit einer Zusatzfunktion zu den Begriffsdefinitionen und Methoden: Gewünscht wurde eine Bewertung und Abwägung von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen sowie von Einsatzmöglichkeiten und -grenzen. So wurde unser Beratungs- und Trainings-Know-how, das bis dato „hinter den Kulissen“ versteckt war, auf die Bühne geholt.

Diese Sammlung ist somit aus der Praxis der flow consulting entstanden. Zunächst verbreitet unter verschiedenen Titeln – von „flow – Wichtige Begriffe“, über „Glossar“ bis hin zu „flow-Begriffe“ (die Bezeichnung stammt von einem Kunden) –, möchte ich der vorliegenden Sammlung den Namen „Short Cuts“, wörtlich die „kurzen Schnitte“, geben. Dieser Name hat zwei Bedeutungen:

Kennen – Experimentieren – Kombinieren

- Einerseits funktioniert diese Sammlung wie die Tastenkombination „Ctrl + X“ für „Ausschneiden“: Sie dient Ihnen als Abkürzung gegenüber Lexika, Lehrbüchern und den immer umfangreicher werdenden Angaben in Wikipedia.
- Andererseits ist er eine Anspielung auf den hervorragenden Film „Short Cuts“ von Robert Altman aus dem Jahr 1993. Darin werden einzelne Geschichten aus Los Angeles erzählt, die zunächst nichts miteinander zu tun haben. Nur durch den Hubschrauberflug zu Beginn und das Erdbeben am Ende des Films kann der Zuschauer die Stränge zueinander in Beziehung setzen. Diese Beziehung wird nicht vorgegeben, sondern vom Zuschauer jeweils individuell und auch immer wieder neu konstruiert.

In diesem Buch geht es Ihnen genauso: Nach einer kurzen Einführung zu FROMEC, dem Modell hinter dem Aufbau dieses Buches, präsentiere ich Ihnen Short Cuts, die zunächst nichts miteinander zu tun haben. Es liegt an Ihnen, für Ihre Herausforderungen die einzelnen Methoden, Begriffe und Instrumente zueinander in Beziehung zu setzen – und immer wieder neu zu kombinieren, zu experimentieren, zu bewerten und erneut anzuwenden.

Dieses Handbuch kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die Vielzahl der möglichen Short Cuts ließe dies auch nicht zu. Bei der Auswahl der Begriffe habe ich mich von der Praktikabilität und Professionalität leiten lassen: Die Inhalte sollen anwendbar und fundiert sein. Diese Verknüpfung ist übrigens der Grund, dass auf einige verbreitete Begriffe, wie etwa Maslows Bedürfnispyramide, verzichtet wurde.

Dieses Buch ist das Ergebnis der vielen fruchtbaren Diskussionen innerhalb des Teams der flow consulting: Ich danke euch für eure Vorschläge, Verbesserungen, Hinweise und vor allem für eure

Widersprüche. Letztere hatten die größten Qualitätssprünge zur Folge.

Danke auch an Eva-Maria Steckenleiter und Melanie Krieger vom Walhalla Fachverlag für die Geduld mit mir und die immer sehr schnelle und professionelle Zusammenarbeit in Layout-, Lektorier- und vielen anderen Fragen.

Meinen Eltern ist dieses Buch gewidmet: Dass bei Auseinandersetzungen um Ziele, Konzepte und Entscheidungen Klarheit wichtig ist und daneben die menschliche Seite sowie die eigene Gelassenheit ebenso bedeutsam sind – das durfte ich von ihnen lernen.

Zeigen Sie Durchhaltevermögen beim Experimentieren mit den Methoden. Am besten, Sie halten es dabei wie Mick Jagger:

*„You can't always get what you want
But if you try sometimes you might find
You get what you need.“*

Rolling Stones, You can't always get what you want

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.

Frank Wippermann
wippermann@flow.de

Das FROMEC-Modell

Eine alphabetische Anordnung der Stichworte wäre zwar leicht verständlich, jedoch nicht praxistauglich. In dieser Struktur würden Begriffe, Techniken und Instrumente, die in der Praxis gut miteinander harmonieren, sich ergänzen, verstärken und teilweise Alternativen bieten, weit voneinander entfernt stehen. Um den Praxisbezug zu betonen, wurden die einzelnen Stichwörter sachlogisch nach dem sogenannten FROMEC-Modell geordnet.

Die Buchstaben des FROMEC-Modells stehen für „flow: Richtung – Optimierung – Menschen – Erneuerung – Change“.

Diese thematische Bündelung bietet Ihnen den Vorteil, in jedem Kapitel entlang Ihres Anliegens weiter stöbern zu können, auf weitere ähnliche Möglichkeiten zu stoßen und geeignete Kombinationen zu entwickeln.

Das FROMEC-Modell könnte auch „FCEOMR“ heißen, doch wäre es sehr schwer aussprechbar. Die Reihenfolge der Buchstaben spielt keine Rolle, zumal in der Praxis die Reihenfolge variieren kann. Viele Phasenmodelle propagieren fest aufeinander folgende Schritte. Das verspricht zwar Sicherheit, die jedoch nicht garantiert ist. Denn wer vermag schon vorherzusagen, dass die soundsovielte Phase eines Modells genau dann zu den Anforderungen eines Veränderungsvorhabens passen wird, wenn diese Phase an der Reihe ist? So manches Mal werden Projekte derart geradegerückt, um ins Modell zu passen.

Wichtig: Nicht jede Reihenfolge ist zweckmäßig. Erst duschen, dann ausziehen – Experimente dieser Art müssen nicht sein. Doch heißt das nicht automatisch, immer nur auf den bewährten Wegen bleiben zu müssen: Schon Charles Darwin beließ es nicht

Alphabetische Inhaltsübersicht

Von 20/80-Regel bis Zweck

20/80-Regel	91	Gefangenendilemma	103
2-Stufen-Prozess	179	Haltung	17
4-Felder-Modell	241	Hoshin kanri	211
5P's of Strategy	119	Innovationsmanagement	225
7-S-Modell	37	Inszenierungsmuster	205
ABC-Analyse	65	ISO9000	161
AGE	89	Kaizen	165
AHP	99	Kernkompetenz-Analyse	47
Ambidexterity	203	Kompetenz und Qualifikation	131
Balanced Scorecard	121	Komplexität	273
BestPractice und Benchmark	167	Konflikt	207
Branchenanalyse (FiveForces)	41	Korrelation und Signifikanz	147
CC-Verfahren	67	Kreativitätstechniken	229
Changemanagement	235	Kultur	259
Charismatisch	189	Leadership	187
destro	31	Leistung	129
DIKW	219	Macht	19
EFQM	159	Management	29
Entscheidung	83	Management by Objectives	213
Erfolgsfaktor	95	Mikropolitisch	193
Evaluation	139	Motivation	133
Fehler	145	Nutzwert-Analyse	71
Führung	15	Organisation	275
Führungsansatz	185	Organisationsentwicklung	247
Führungsverständnis	183		
Fünf Disziplinen	245		

Alphabetische Inhaltsübersicht

Papiercomputer	75	Strategieverständnisse	105
Personalentwicklung	177	Struktur	253
Personalplanung	173	SWOT	81
Portfolio-Analyse	51	System	269
Projekt	257	Systemisch	195
Prozess und Prozess- management	255	Szenario	249
Qualitätsmanagement- system	157	Taxonomie	181
Regel	267	Team	209
Reifegrad	143	Total Reward System	155
Risiko	85	Transaktional und trans- formational	191
Schlussweisen	93	Umweltanalyse	59
SECI	221	Verantwortung	25
Selbstorganisation	271	Vergütungsgrundsätze	151
Situatives Führen	197	Vertrauen	27
Six Sigma	163	Vision und Mission	117
Skalenniveau	149	Werte	265
Stage-Gate-Modell	227	Wertkettenanalyse	61
Stakeholder-Analyse	55	Wissensmanagement	223
Stellenbeschreibung	175	Ziel und Zweck	87
Strategie	109		

Stichwortverzeichnis

Fett gedruckte Seitenzahlen verweisen auf die ausführliche Begriffserläuterung.

- 20/80-Regel **91**
2-Stufen-Prozess **179**, 181, 201
4-Felder-Modell **241**
5 P's of Strategy 115, **119**
7-S-Modell **37**, 110
- ABC-Analyse 53, **65**
Ablauforganisation 253
AGE **89**, 154, 267
AHP 67, 68, 69, 73, 92, **99**, 249
Ambidexterity **203**, 224
Aufbauorganisation 253
- Balanced Scorecard 114, **121**
Benchmark **167**
Best Practice **167**
Branchenanalyse **41**, 50, 110
- CC-Verfahren **67**, 73, 110, 249
Changemanagement 37, 159, **235**, 247, 258, 274
Changemanagement-Schulen 106
Changemanagement-Vorhaben 241
Charismatisch **189**
- destro **31**, 239
DIKW **219**
- EFQM 158, **159**, 162
Entscheidung **83**, 85
- Erfolgsfaktor 49, 54, **95**
Evaluation **139**, 178, 181
- Fehler 91, **145**, 163
Five Forces **41**
FROMEC 10
Führung **15**, 17, 29, 176, 241
Führungsansatz 29, 183, **185**, 191, 198, 210, 235
Führungssituation 186
Führungsverständnis **183**, 210, 248
Fünf Disziplinen **245**
- Gefangenendilemma **103**
- Haltung 16, **17**, 26, 165, **176**, 259
Hoshin kanri **211**, 214
- Innovationsmanagement 166, **225**
Inszenierungsmuster **205**
ISO 9000 158, 160, **161**
- Kaizen **165**, 226
Kernkompetenz-Analyse **47**, 62, 110
Kompetenz **131**, 173, 175, 177, 197, 209
Komplex 269, 270

- Komplexe Situationen 26
Komplexität 76, 85, **273**
Konflikt 91, **207**
Korrelation 92, 94, 96, 115, **147**
Kreativitätstechniken 227, **229**
Kultur 16, 210, 224, 235, 247, **259**, 265
Kultur der Organisation 267
Kulturarbeit 235
- Leadership 15, **187**
Leistung **129**
- Macht **19**, 193, 196, 207, 268
Management 15, **29**
Management by Objectives 212, **213**
Mikropolitisch **193**, 196
Mikropolitische Führung 180, 186
Mission **117**
Motivation 16, 26, **133**, 155, 192, 224, 247
Motive 262
- Nutzwert-Analyse 66, 68, 69, **71**, 77, 79, 101, 110, 230
- Organisation **275**
Organisationsentwicklung **247**
- Papiercomputer 68, 73, **75**, 92, 101, 250
Personalentwicklung 129, 132, 139, **177**, 179
Personalentwicklungsmaßnahmen **181**
- Personalentwicklungsplanung 174
Personalplanung **173**
Portfolio-Analyse 20, 50, **51**, 66, 97, 110
Projekt 146, 241, 257
Projektdenken 238
Projektmanagement 235, 274
Prozess 16, 26, 157, **255**
Prozessmanagement 144, 235, **255**
- Qualifikation **131**
Qualitätsmanagement 143
Qualitätsmanagementsystem 20, **157**, 159, 161
- Regel 21, 89, 193, 259, **267**
Reifegrad **143**, 149, 157, 179, 212, 235
Risiko **85**, 238, 249
- Schlussweisen **93**, 115, 148
SECI **221**, 224
Selbstbestimmungsmodell 235
Selbstorganisation **271**
Signifikanz 115, **147**
Situatives Führen 179, **197**
Six Sigma **163**
Skalenniveau 73, **149**
Stage-Gate-Modell **227**
Stakeholder 252
Stakeholder-Analyse 54, **55**
State-Gate-Modell 230
Stelle 254

Stichwortverzeichnis

- Stellenbeschreibung 26, **175**
Strategie 16, 65, 81, **109**, 119,
121, 156, 173, 211, 212,
235, 251, 255
Strategieentwicklung 62
Strategieumsetzungs-
instrumente 235
Strategieverständnisse **105**
Struktur 16, 61, 175, 210, 235,
247, **253**
Struktur der Organisation 212
SWOT 50, 59, **81**, 110
System **269**, 273
Systemisch **195**, 272
Systemische Führung 186
Szenario 228, **249**, 274
Szenariodenken 238
Szenariotechnik 112
- Taxonomie 140, **181**
Team **209**
Teamdesign 235
- Total Reward System 19, 23,
155
Transaktional **191**
Transaktionale Führung 180
Transformational **191**
Transformationale Führung 20,
180, 186, 190
- Umweltanalyse **59**, 81
- Verantwortung **25**
Vergütungsgrundsätze **151**, 176
Vergütungsprinzipien 192
Vertrauen **27**, 201
Vision **117**, 211
- Werte 26, 219, 224, 259, **265**
Wertkettenanalyse 61
Wissensmanagement **223**
- Ziel **87**
Zweck 27, **87**