

**Frank Wippermann**

# **SHORT CUTS**

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

**>>> Walhalla Workbook**

# Schnellübersicht

Kennen – Experimentieren – Kombinieren . . .	6
Das FROMEC-Modell . . . . .	10
<b>1</b> Führung: Basisbegriffe . . . . .	13
<b>2</b> Richtung bestimmen . . . . .	35
<b>3</b> Optimierungen umsetzen . . . . .	127
<b>4</b> Menschen führen . . . . .	171
<b>5</b> Erneuerungen ausarbeiten . . . . .	217
<b>6</b> 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 wissenden 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“ herumbblätterte (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 Altmann 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**