KOMPENDIUM

20 Führungsansätze für die Praxis

Orientierung für Führung, Zusammenarbeit und Entwicklung.

Dieses Kompendium stellt ausgewählte Ideen bekannter Autorinnen und Autoren vor. Jede Kurzfassung ist mit einer eigenen Transferübung verbunden. Wählen Sie einen Ansatz, der zu Ihrer Situation passt, und erproben Sie einen überschaubaren Schritt. Die Ansätze ergänzen einander; keiner erklärt jede Organisation vollständig.

01-04 | Wirksamkeit und Lernen

Drucker · Senge · Argyris · Edmondson

05-08 | Veränderung und Führung

Kotter · Blanchard · Greenleaf · Bass/Avolio

09-12 | Emotionen, Motivation und Ziele

Goleman · Deci/Ryan · Locke/Latham · Herzberg

13-16 | Kultur und Verständigung

McGregor · Schein · Covey · Rosenberg

17-20 | Verhandeln, Lernen und Verbessern

Fisher/Ury/Patton · Kolb · Knowles · Deming/Shewhart

So nutzen Sie die Impulse: Situation konkret beschreiben, einen Ansatz auswählen, eine kleine Veränderung erproben und deren Wirkung gemeinsam reflektieren.

Eigenständige, redaktionell erstellte Arbeitshilfe von Lussermanagement, Stand November 2026. Die Modelle stammen von den genannten Urhebern. Beispiele und Übungen sind eigene didaktische Vorschläge; keine Originaltexte oder autorisierten Lehrunterlagen der genannten Institute.

FÜHRUNGSANSÄTZE 01 / 02

Wissen in Wirkung übersetzen

01 Wirksamkeit im Führungsalltag

Peter F. Drucker

Wirksamkeit richtet Aufmerksamkeit auf den eigenen Beitrag, begrenzte Zeit und klare Prioritäten. Führung gewinnt, wenn sie Stärken nutzt und Entscheidungen bewusst vorbereitet.

Praxisversuch: Beobachten Sie eine Woche lang Ihre Termine. Markieren Sie drei Tätigkeiten mit erkennbarem Nutzen und eine wiederkehrende Aufgabe, die Sie beenden, vereinfachen oder übertragen können.

Reflexionsfrage: Welchen konkreten Beitrag braucht meine Organisation jetzt von mir?

Vertiefung: The Effective Executive

02 Die lernende Organisation

Peter M. Senge

Systemisches Denken betrachtet Zusammenhänge und Rückwirkungen. Persönliche Entwicklung, gemeinsame Zukunftsbilder, Teamlernen und die Reflexion eigener Denkmodelle unterstützen organisationales Lernen.

Praxisversuch: Skizzieren Sie für ein wiederkehrendes Problem drei Einflussgrössen und mögliche Rückwirkungen. Ergänzen Sie die Sicht einer betroffenen Nachbarabteilung, bevor Sie eine Massnahme festlegen.

Reflexionsfrage: Welche unbeabsichtigte Folge könnte unsere vermeintliche Lösung auslösen?

Vertiefung: The Fifth Discipline / MIT-Fakultätsprofil

FÜHRUNGSANSÄTZE 03 / 04

Wissen in Wirkung übersetzen

03 Annahmen hinterfragen

Chris Argyris

Lernen kann über die Korrektur einer Handlung hinausgehen: Auch die zugrunde liegenden Annahmen und Regeln werden überprüft. Argyris verbindet dies mit dem Abbau defensiver Gesprächsmuster.

Praxisversuch: Wählen Sie eine wiederholte Abweichung. Schreiben Sie Ihre Erklärung und zwei alternative Erklärungen auf. Vereinbaren Sie eine Beobachtung, mit der Sie die plausibelste Annahme prüfen können.

Reflexionsfrage: Welche meiner Überzeugungen könnte ich gemeinsam mit anderen überprüfen?

Vertiefung: An Interview with Chris Argyris

04 Psychologische Sicherheit

Amy C. Edmondson

Menschen sollen Fragen, Zweifel und Fehler ansprechen können, ohne zwischenmenschliche Abwertung fürchten zu müssen. Psychologische Sicherheit unterstützt offenes Lernen; klare Leistungsanforderungen bleiben notwendig.

Praxisversuch: Beginnen Sie die nächste Besprechung mit einer eigenen Unsicherheit. Bitten Sie ausdrücklich um Gegenargumente und bedanken Sie sich für Hinweise, bevor Sie über die Sache entscheiden.

Reflexionsfrage: Wie reagiere ich tatsächlich, wenn jemand schlechte Nachrichten bringt?

Vertiefung: Fostering Candor in Teams and Organizations

FÜHRUNGSANSÄTZE 05 / 06

Wissen in Wirkung übersetzen

05 Veränderung gemeinsam tragen

John P. Kotter

Kotters Ansatz betont Dringlichkeit, eine tragfähige Führungskoalition, Orientierung und Beteiligung. Hindernisse werden bearbeitet, erste Erfolge sichtbar gemacht und neue Arbeitsweisen verankert.

Praxisversuch: Benennen Sie für eine aktuelle Veränderung den Nutzen, die betroffenen Gruppen und ein sichtbares Zwischenergebnis. Fragen Sie eine skeptische Person nach dem wichtigsten praktischen Hindernis.

Reflexionsfrage: Welche konkrete Hürde hindert Menschen daran, die Veränderung umzusetzen?

Vertiefung: The 8 Steps for Leading Change

06 Situativ führen

Ken Blanchard und Kolleginnen/Kollegen

Unterstützung und Anleitung werden auf die konkrete Aufgabe sowie Kompetenz und Engagement abgestimmt. Eine Person kann bei verschiedenen Aufgaben unterschiedlich viel Begleitung benötigen.

Praxisversuch: Wählen Sie eine delegierte Aufgabe. Fragen Sie nach Erfahrung, Sicherheit und gewünschter Unterstützung. Vereinbaren Sie das Mass an Anleitung gemeinsam und prüfen Sie es nach der ersten Umsetzung.

Reflexionsfrage: Welche Unterstützung passt zu dieser Aufgabe und dieser Person heute?

Vertiefung: A Situational Approach to Effective Leadership

FÜHRUNGSANSÄTZE 07 / 08

Wissen in Wirkung übersetzen

07 Dienende Führung

Robert K. Greenleaf

Servant Leadership rückt die Entwicklung und das Wohlergehen der Menschen in den Mittelpunkt. Führung fragt, wie sie andere befähigen und verantwortungsvolle Zusammenarbeit ermöglichen kann.

Praxisversuch: Fragen Sie Ihr Team: «Welche Entscheidung, Information oder Ressource von mir würde Ihre Arbeit erleichtern?» Wählen Sie einen umsetzbaren Beitrag und berichten Sie über dessen Erledigung.

Reflexionsfrage: Woran sehen andere, dass ich ihre Entwicklung aktiv unterstütze?

Vertiefung: What Is Servant Leadership?

08 Transformationale Führung

Bernard M. Bass und Bruce J. Avolio

Der Ansatz verbindet Vorbildverhalten, inspirierende Orientierung, geistige Anregung und individuelle Unterstützung. Sinn und Entwicklung ergänzen klare Erwartungen und verlässliche Rückmeldung.

Praxisversuch: Erklären Sie ein Ziel anhand seines Nutzens. Lassen Sie das Team eigene Lösungswege entwickeln und bieten Sie für unterschiedliche Lernbedarfe passende Unterstützung an.

Reflexionsfrage: Entsprechen meine sichtbaren Entscheidungen den Werten, die ich vertrete?

Vertiefung: Multifactor Leadership Questionnaire: Modellhintergrund

FÜHRUNGSANSÄTZE 09 / 10

Wissen in Wirkung übersetzen

09 Emotionale Intelligenz

Daniel Goleman

Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, soziale Wahrnehmung und Beziehungsgestaltung helfen, emotional anspruchsvolle Führungssituationen bewusster zu bearbeiten. Empathie schliesst klare Grenzen und Entscheidungen nicht aus.

Praxisversuch: Notieren Sie vor einem schwierigen Gespräch Ihr Gefühl, den Auslöser und Ihr Ziel. Wählen Sie eine Formulierung, die das Anliegen klar macht, ohne die andere Person abzuwerten.

Reflexionsfrage: Was muss ich bei mir regulieren, damit ich der Situation gerecht werde?

Vertiefung: Emotional Intelligence: An Introduction

10 Selbstbestimmung und Motivation

Edward L. Deci und Richard M. Ryan

Die Selbstbestimmungstheorie betont Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Verbundenheit. Motivation hängt auch davon ab, ob Menschen Gründe für ihr Handeln nachvollziehen und mittragen können.

Praxisversuch: Prüfen Sie eine wenig motivierende Aufgabe: Wo besteht Wahlmöglichkeit? Was unterstützt Kompetenz? Wer vermittelt Zugehörigkeit? Vereinbaren Sie eine konkrete Verbesserung innerhalb des bestehenden Auftrags.

Reflexionsfrage: Welche Bedingungen der Arbeit kann ich verändern, statt Motivation nur einzufordern?

Vertiefung: Self-Determination Theory: The Theory

FÜHRUNGSANSÄTZE 11 / 12

Wissen in Wirkung übersetzen

11 Ziele, die Orientierung geben

Edwin A. Locke und Gary P. Latham

Konkrete, anspruchsvolle und akzeptierte Ziele können Leistung unterstützen. Rückmeldung, Fähigkeiten und Aufgabenkomplexität beeinflussen die Wirkung. Bei neuen komplexen Aufgaben können Lernziele hilfreicher sein als reine Ergebnisvorgaben.

Praxisversuch: Formulieren Sie zu einem Ergebnisziel auch ein Lernziel. Definieren Sie einen Prüftermin und eine Qualitätsgrenze, damit die Kennzahl nicht auf Kosten anderer wichtiger Aufgaben erreicht wird.

Reflexionsfrage: Welche unerwünschte Nebenwirkung könnte unser Zielsystem belohnen?

Vertiefung: Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation

12 Arbeitsbedingungen und Motivation

Frederick Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet Bedingungen, die Unzufriedenheit vermindern können, von Aspekten der Tätigkeit, die Zufriedenheit fördern. Das historische Modell ist umstritten und keine allgemeingültige Trennung für jede Person.

Praxisversuch: Besprechen Sie getrennt: Welche Arbeitsbedingung behindert gute Arbeit? Welche Aufgabe bietet Entwicklung, Anerkennung oder Verantwortung? Leiten Sie für beide Ebenen je eine konkrete Massnahme ab.

Reflexionsfrage: Verbessern wir gerade die Bedingungen oder die Qualität der Tätigkeit - und was fehlt noch?

Vertiefung: Herzberg's Motivator-Hygiene Theory, OpenStax

FÜHRUNGSANSÄTZE 13 / 14

Wissen in Wirkung übersetzen

13 Menschenbilder in der Führung

Douglas McGregor

Theory X und Theory Y beschreiben unterschiedliche Annahmen über Menschen und Arbeit. Sie laden dazu ein, Führungspraktiken und deren Wirkung zu hinterfragen; sie sind keine Typologie von Mitarbeitenden.

Praxisversuch: Notieren Sie eine Kontrollregel und die Annahme, auf der sie beruht. Prüfen Sie mit dem Team, ob eine klare Ergebnisvereinbarung und angemessene Transparenz denselben Zweck besser erfüllen könnten.

Reflexionsfrage: Welche Erwartungen an Menschen werden durch mein Verhalten erst erzeugt?

Vertiefung: Douglas M. McGregor / MIT IWER

14 Organisationskultur verstehen

Edgar H. Schein

Schein unterscheidet sichtbare Artefakte, vertretene Werte und grundlegende Annahmen. Beobachtbare Rituale allein erklären die Kultur noch nicht; ihre Bedeutung muss im Kontext verstanden werden.

Praxisversuch: Vergleichen Sie einen erklärten Wert mit einer alltäglichen Entscheidung. Fragen Sie, welches Verhalten tatsächlich Anerkennung erhält und welche unausgesprochene Regel darin sichtbar werden könnte.

Reflexionsfrage: Was lernen neue Mitarbeitende hier durch Beobachtung statt durch das Leitbild?

Vertiefung: Organizational Culture and Leadership, 5. Auflage

FÜHRUNGSANSÄTZE 15 / 16

Wissen in Wirkung übersetzen

15 Bewusst und verantwortlich handeln

Stephen R. Covey

Coveys sieben Gewohnheiten verbinden Eigenverantwortung, Zielorientierung, Prioritäten und konstruktive Zusammenarbeit. Dazu gehören das Bemühen um gegenseitiges Verstehen und die regelmässige Erneuerung eigener Ressourcen.

Praxisversuch: Reservieren Sie einen Termin für eine wichtige, bisher verdrängte Aufgabe. Klären Sie vorher das gewünschte Ergebnis und hören Sie einer betroffenen Person zu, bevor Sie Ihre Lösung erläutern.

Reflexionsfrage: Welche wichtige Aufgabe verliere ich durch ständige Dringlichkeit aus dem Blick?

Vertiefung: The 7 Habits of Highly Effective People

16 Gewaltfreie Kommunikation

Marshall B. Rosenberg

Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte können helfen, ein Anliegen verständlich auszudrücken. Die Haltung des Zuhörens ist ebenso wichtig wie die sprachliche Struktur; eine Bitte lässt eine echte Antwort zu.

Praxisversuch: Beschreiben Sie eine Situation ohne Charakterurteil. Benennen Sie Ihr Anliegen und formulieren Sie eine konkrete, verhandelbare Bitte. Hören Sie anschliessend die Perspektive der anderen Person an.

Reflexionsfrage: Ist meine Bitte tatsächlich verhandelbar, oder versteckt sich darin eine Forderung?

Vertiefung: The Heart of Nonviolent Communication

FÜHRUNGSANSÄTZE 17 / 18

Wissen in Wirkung übersetzen

17 Sachgerecht verhandeln

Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton

Interessen, mögliche Lösungen und nachvollziehbare Kriterien helfen, starre Positionen zu überwinden. Die Beziehung und das Sachproblem werden differenziert betrachtet. Auch die beste Alternative ohne Einigung verdient Aufmerksamkeit.

Praxisversuch: Schreiben Sie vor einer Verhandlung Ihre Position und das dahinterliegende Interesse auf. Entwickeln Sie zwei zusätzliche Optionen und ein überprüfbares Kriterium für eine faire Vereinbarung.

Reflexionsfrage: Welche Lösung könnte wichtige Interessen beider Seiten erfüllen?

Vertiefung: Harvard Negotiation Project / Getting to Yes

18 Aus Erfahrung lernen

David A. Kolb

Erfahrungslernen verbindet konkrete Erfahrung, Reflexion, begriffliche Einordnung und erneutes Erproben. Lernen wird vertieft, wenn diese Perspektiven bewusst miteinander verbunden werden.

Praxisversuch: Wählen Sie eine kürzlich erlebte Führungssituation. Beschreiben Sie sie, reflektieren Sie das Ergebnis und formulieren Sie eine Annahme. Planen Sie einen kleinen Versuch, um Ihre Annahme im Alltag zu prüfen.

Reflexionsfrage: Welche neue Handlung folgt aus meiner Reflexion?

Vertiefung: Experiential Learning: Experience as the Source of Learning

FÜHRUNGSANSÄTZE 19 / 20

Wissen in Wirkung übersetzen

19 Erwachsenenlernen gestalten

Malcolm S. Knowles

Andragogische Überlegungen betonen Erfahrung, Praxisbezug, Selbststeuerung und den nachvollziehbaren Nutzen des Lernens. Lernvoraussetzungen sind unterschiedlich; Autonomie und Unterstützung müssen passend gestaltet werden.

Praxisversuch: Starten Sie einen Workshop mit einer echten Frage aus der Praxis. Lassen Sie vorhandene Erfahrungen einfliessen und geben Sie eine Wahl zwischen zwei Transferaufgaben mit klarem Bezug zur Arbeit.

Reflexionsfrage: Wie erkennen die Teilnehmenden den Nutzen, und welche Unterstützung brauchen sie?

Vertiefung: The Adult Learner

20 Mit PDSA gezielt verbessern

W. Edwards Deming / Walter A. Shewhart

Plan, Do, Study, Act verbindet eine begründete Erwartung mit einem kleinen Versuch und der Auswertung tatsächlicher Ergebnisse. Das Lernen aus dem Vergleich trägt die nächste Anpassung.

Praxisversuch: Formulieren Sie eine Vorhersage für eine kleine Prozessänderung. Testen Sie sie begrenzt, erfassen Sie die Beobachtungen und vergleichen Sie diese mit Ihrer Erwartung. Entscheiden Sie danach über Anpassung oder Ausweitung.

Reflexionsfrage: Was genau erwarten wir, und welche Beobachtung würde unsere Annahme infrage stellen?

Vertiefung: PDSA Cycle, The W. Edwards Deming Institute

PERSÖNLICHER TRANSFER

Ihr nächster Schritt

Ein Modell wird nützlich, wenn daraus eine überprüfbare Handlung entsteht.

1 | Die Situation

Welche konkrete Situation möchten Sie verbessern? Beschreiben Sie beobachtbares Verhalten und Auswirkungen.

2 | Der passende Gedanke

Welcher Ansatz eröffnet Ihnen eine neue Sichtweise? Welche Annahme möchten Sie prüfen?

3 | Der kleine Versuch

Was tun Sie anders, mit wem und bis wann?

4 | Die gemeinsame Auswertung

Woran erkennen Sie Wirkung? Wann besprechen Sie, was gelungen ist und was angepasst werden muss?

Vertiefung im Gespräch

In Coaching, Supervision oder einem Workshop lassen sich die Impulse auf Ihre Führungsrealität übertragen. Anliegen und Rahmen klären Sie persönlich mit Andreas Lusser.

Gespräch anfragen: www.lussermanagement.ch/kontakt