LUSSER MANAGEMENT

FÜHRUNG & ZUSAMMENARBEIT

Führung im Alltag

Orientierung geben. Verantwortung teilen. Ergebnisse ermöglichen.

Für Führungskräfte, Teamleitungen und Menschen, die neu Verantwortung übernehmen.

Ein Arbeitsbuch mit 12 Praxis-Kapiteln, fiktiven Beispielen, Reflexionsfragen, zwei ausfüllbaren Arbeitsblättern und einem Transferplan.

1 VERSTEHEN

2 ERPROBEN

3 WEITERENTWICKELN

18 Seiten · Kostenfrei · Für Ihre berufliche Praxis

Herausgegeben von Lussermanagement
Andreas Lusser · Büttikon
www.lussermanagement.ch

IHR WEG DURCH DAS ARBEITSBUCH

Lesen. Reflektieren. Anwenden.

Wählen Sie ein aktuelles Anliegen. Lesen Sie die passenden Kapitel und erproben Sie einen überschaubaren Schritt. Die Reihenfolge ist eine Einladung; Sie können auch direkt mit einem Arbeitsblatt beginnen.

03 Den Führungsauftrag klären

04 Beobachten, bevor Sie bewerten

05 Prioritäten sichtbar entscheiden

06 Delegieren mit klarem Spielraum

07 Entscheidungen nachvollziehbar machen

08 Einzelgespräche sinnvoll führen

09 Feedback konkret und respektvoll geben

10 Besprechungen auf Ergebnisse ausrichten

11 Spannungen früh bearbeiten

12 Verantwortung und Lernen verbinden

13 Sich selbst arbeitsfähig halten

14 Führung nach einer Übergabe sichern

15-16 Arbeitsblätter für Ihr konkretes Anliegen
17 Transferplan und Auswertung
18 Quellen, Einordnung und Kontakt

So nutzen Sie die Beispiele

Alle Fälle sind fiktiv und dienen der Reflexion. Sie beschreiben keine Kundenmandate. Prüfen Sie bei jedem Impuls, ob Auftrag, Rahmen und Verantwortung zu Ihrer Situation passen.

Die Arbeitsblätter lassen sich am Bildschirm ausfüllen oder ausdrucken. Verwenden Sie für gemeinsame Reflexion anonymisierte Situationen und speichern Sie persönliche Notizen an einem geeigneten Ort.

LUSSER MANAGEMENT

PRAXIS-KAPITEL 01

Den Führungsauftrag klären

Ein Titel erklärt noch nicht, welche Entscheidungen Sie treffen dürfen. Führung wird verlässlich, wenn Auftrag, Erwartungen und Grenzen ausdrücklich vereinbart sind. Unterscheiden Sie den Zweck Ihrer Funktion von einer blossen Aufgabenliste: Welchen Beitrag soll Ihr Bereich für Kunden, Mitarbeitende und die gesamte Organisation leisten? Ein Auftrag kann zugleich fachliche Qualität, wirtschaftliche Tragfähigkeit und Entwicklung der Mitarbeitenden betreffen. Diese Ziele können miteinander in Spannung stehen. Solche Zielkonflikte gehören ins Gespräch mit der vorgesetzten Stelle.

Drei Perspektiven abgleichen

Notieren Sie Erwartungen Ihrer vorgesetzten Stelle, des Teams und wichtiger Schnittstellen getrennt. Kennzeichnen Sie Widersprüche. Besprechen Sie, welches Ziel im Konfliktfall Vorrang hat und wer die Entscheidung verantwortet. Eine ungeklärte Erwartung ist noch keine verbindliche Zusage.

Fiktives Beispiel

Eine neue Teamleiterin soll Reaktionszeiten verkürzen und Überstunden abbauen. Statt beides pauschal zu versprechen, klärt sie Leistungsumfang, verfügbare Kapazität und Priorität dringender Aufträge. Erst danach vereinbart sie einen realistischen ersten Versuch.

Ihr nächster Schritt

Formulieren Sie Ihren Auftrag in drei Sätzen: Wir leisten ...; ich entscheide ...; bei ... stimmen wir uns ab. Lassen Sie diese Formulierung von den Beteiligten prüfen.

PRAXIS-KAPITEL 02

Beobachten, bevor Sie bewerten

Schnelle Orientierung entsteht durch gezieltes Fragen und den Vergleich unterschiedlicher Informationen. Ein einzelner auffälliger Vorgang beweist noch kein Muster. Trennen Sie deshalb Beobachtung, Erklärung und Schlussfolgerung. „Drei Übergaben kamen diese Woche nach 16 Uhr“ ist eine Beobachtung. „Das Team arbeitet unzuverlässig“ ist eine Deutung. Prüfen Sie, ob unklare Fristen, fehlende Informationen oder konkurrierende Aufträge die Situation erklären. So vermeiden Sie, eine Prozessfrage vorschnell als Persönlichkeitsproblem zu behandeln.

Eine kleine Lageaufnahme

Führen Sie kurze Gespräche mit Mitarbeitenden, Auftraggebenden und Schnittstellen. Fragen Sie überall nach einem gut funktionierenden Ablauf, einem konkreten Hindernis und einem Verbesserungsvorschlag. Ergänzen Sie die Aussagen durch wenige vorhandene Kennzahlen. Dokumentieren Sie Widersprüche, statt sie vorschnell aufzulösen.

Fiktives Beispiel

In einem Dienstleistungsbetrieb häufen sich Rückfragen. Gespräche zeigen, dass drei Versionen eines Formulars verwendet werden. Der erste Schritt ist eine gemeinsame Vorlage und eine klare Ablage; ein Kommunikationstraining allein würde das Problem kaum lösen.

Prüffrage

Welche Information würde Ihre bisherige Erklärung widerlegen? Suchen Sie bewusst nach mindestens einem Gegenbeispiel, bevor Sie eine weitreichende Massnahme beschliessen.

PRAXIS-KAPITEL 03

Prioritäten sichtbar entscheiden

Wenn alles dringend ist, entscheidet häufig die lauteste Anfrage. Eine Führungsaufgabe besteht darin, konkurrierende Anliegen nachvollziehbar zu ordnen. Beginnen Sie mit dem Ergebnis, das erreicht werden soll. Vergleichen Sie dann Bedeutung, Frist, Risiko und tatsächlichen Aufwand. Eine wichtige Aufgabe kann warten, wenn eine verbindliche Frist später liegt. Eine kleine Aufgabe kann dringlich sein, wenn ohne sie mehrere andere Personen blockiert bleiben. Priorisierung benötigt deshalb Kontext und lässt sich nicht vollständig an eine Punktetabelle delegieren.

Weniger gleichzeitig beginnen

Vereinbaren Sie für eine Woche höchstens drei zentrale Ergebnisse. Halten Sie zusätzlich fest, was bewusst verschoben oder beendet wird. Prüfen Sie vor einem neuen Auftrag, welche bestehende Aufgabe dafür zurückstehen muss. Sichtbare Begrenzung schützt die Glaubwürdigkeit Ihrer Zusagen.

Fiktives Beispiel

Das Team will gleichzeitig ein neues Angebot entwickeln, den Monatsabschluss verbessern und eine Messe vorbereiten. Wegen einer festen Messefrist wird das Angebot in kleinerem Umfang getestet; der Prozessworkshop erhält einen späteren Termin mit klarer Verantwortung.

Kurzübung

Schreiben Sie Ihre zehn offenen Vorhaben auf. Markieren Sie drei Ergebnisse für diese Woche. Für jedes übrige Vorhaben entscheiden Sie: terminieren, übertragen, stoppen oder bewusst offenhalten.

PRAXIS-KAPITEL 04

Delegieren mit klarem Spielraum

Delegation überträgt eine Aufgabe und einen vereinbarten Entscheidungsraum. Sie funktioniert schlecht, wenn das Ergebnis unklar bleibt oder jede Einzelentscheidung nachträglich korrigiert wird. Beschreiben Sie zuerst, woran ein gutes Ergebnis erkennbar ist. Klären Sie dann Ressourcen, Grenzen, Frist und Rückmeldungen. Die passende Begleitung hängt von Erfahrung, Schwierigkeit und Risiko der konkreten Aufgabe ab. Dieselbe Person kann in einem vertrauten Bereich selbstständig handeln und bei einer neuen Aufgabe enge Unterstützung benötigen.

Fünf Punkte vereinbaren

Besprechen Sie Ergebnis, Entscheidungsspielraum, verfügbare Mittel, Informationspunkte und Eskalationsgründe. Lassen Sie die Person den Auftrag in eigenen Worten zusammenfassen. Das prüft Ihr gemeinsames Verständnis und ist keine Wissenskontrolle. Halten Sie wichtige Vereinbarungen kurz schriftlich fest.

Fiktives Beispiel

Ein Mitarbeiter organisiert einen Workshop. Er darf Ort und Ablauf innerhalb des Budgets selbst wählen. Änderungen am Teilnehmerkreis werden abgestimmt. Nach einer Woche findet ein kurzer Zwischenstand statt; bis dahin verzichtet die Leitung auf tägliche Detailvorgaben.

Reflexion

Wo übernehmen Sie regelmässig zurück, was Sie bereits delegiert haben? Klären Sie, ob Auftrag, Kompetenz, Vertrauen oder Rahmenbedingungen fehlen, bevor Sie das Verhalten der Person beurteilen.

PRAXIS-KAPITEL 05

Entscheidungen nachvollziehbar machen

Nicht jede Entscheidung braucht Konsens. Entscheidend ist, dass die Beteiligten wissen, wer entscheidet, wer gehört wird und wann das Ergebnis vorliegt. Unklare Verfahren erzeugen Scheindiskussionen: Menschen beraten ausführlich, obwohl die Entscheidung längst gefallen ist. Benennen Sie vor dem Gespräch den Entscheidungsmodus. Bei einer reversiblen Entscheidung kann ein begrenzter Versuch sinnvoll sein. Bei schwer rückgängig zu machenden Entscheidungen sind sorgfältige Prüfung und fachliche Zuständigkeit besonders wichtig.

Ein kurzes Entscheidungsblatt

Beschreiben Sie die Frage, zwei oder drei ernsthafte Optionen, die wichtigsten Kriterien und verbleibende Unsicherheiten. Notieren Sie die Entscheidung mit Begründung und einem Prüftermin. Dokumentation soll späteres Lernen ermöglichen; sie darf nicht zur bürokratischen Ersatzhandlung werden.

Fiktives Beispiel

Ein Team testet eine andere Besprechungszeit vier Wochen lang. Die Leitung nennt vorab die Kriterien: Teilnahme, Übergabequalität und Belastung. Nach dem Versuch werden diese Kriterien gemeinsam geprüft. Eine persönliche Vorliebe wird damit nicht als objektive Notwendigkeit ausgegeben.

Vor der nächsten Sitzung

Vervollständigen Sie: Heute informieren wir über ...; wir beraten zu ...; entschieden wird durch ... bis ... . Teilen Sie dies mit der Einladung.

PRAXIS-KAPITEL 06

Einzelgespräche sinnvoll führen

Regelmässige Einzelgespräche schaffen Raum für Arbeitsfähigkeit, Zusammenarbeit und Entwicklung. Sie verlieren ihren Wert, wenn sie ausschliesslich zu Statusabfragen werden. Vereinbaren Sie eine wiederkehrende Struktur, die beiden Seiten gehört. Die mitarbeitende Person benennt ihre Themen zuerst. Fragen Sie nach Hindernissen, benötigten Entscheidungen und Lernzielen. Sprechen Sie auch über Ihre eigene Unterstützung. Ein Gespräch ist hilfreich, wenn danach klarer ist, was die Person selbst tun kann und wo Sie Verantwortung übernehmen müssen.

Ein Ablauf für 30 Minuten

Nutzen Sie fünf Minuten zum Ankommen, zehn für das wichtigste Anliegen, zehn für Klärung und Optionen und fünf für Vereinbarungen. Der Zeitplan ist eine Orientierung. Bei einem dringenden persönlichen Thema kann ein eigener Termin angemessener sein als ein hastiges Abarbeiten.

Fiktives Beispiel

Ein Mitarbeiter berichtet wiederholt von Zeitmangel. Auf die Frage nach einer konkreten Woche zeigt sich: Freigaben kommen spät. Vereinbart werden ein fester Freigabetermin und ein Eskalationsweg, statt nur zu besserem Zeitmanagement zu raten.

Abschlussfrage

Was ist jetzt klarer? Was vereinbaren wir bis wann? Was benötigen Sie von mir? Dokumentieren Sie nur das Erforderliche und klären Sie, wer auf die Notizen zugreifen darf.

LUSSER MANAGEMENT

PRAXIS-KAPITEL 07

Feedback konkret und respektvoll geben

Hilfreiche Rückmeldung beschreibt ein beobachtetes Verhalten und dessen Wirkung. Pauschale Etiketten wie „unmotiviert“ oder „schwierig“ erschweren die Klärung, weil sie die Person als Ganzes bewerten. Wählen Sie einen passenden Zeitpunkt und sprechen Sie möglichst über eine konkrete Situation. Formulieren Sie Ihre Wahrnehmung als Ihre Sicht, nicht als endgültige Wahrheit. Fragen Sie anschliessend, wie die andere Person die Situation erlebt hat. Klarheit und Respekt gehören zusammen; ein freundlicher Ton ersetzt keine eindeutige Erwartung.

Eine eigene Gesprächsstruktur

Nennen Sie Anlass, Beobachtung, Wirkung und gewünschte Vereinbarung. Beispiel: „Im gestrigen Termin fehlten die vereinbarten Zahlen. Wir konnten deshalb nicht entscheiden. Was hat gefehlt? Wie sichern wir die Vorbereitung beim nächsten Mal?“ Prüfen Sie gemeinsam, ob Unterstützung oder eine andere Organisation nötig ist.

Anerkennung präzisieren

Auch positives Feedback gewinnt durch Konkretheit: „Ihre Zusammenfassung machte die offenen Entscheidungen sichtbar; dadurch konnten wir den Termin mit klaren Verantwortlichkeiten abschliessen.“ So wird erkennbar, welches Verhalten hilfreich war.

Übung

Ersetzen Sie einen pauschalen Vorwurf durch eine beobachtbare Beschreibung. Lesen Sie den Satz laut. Enthält er Vermutungen über Absichten, formulieren Sie diese als offene Frage.

PRAXIS-KAPITEL 08

Besprechungen auf Ergebnisse ausrichten

Eine Sitzung braucht einen Zweck, passende Teilnehmende und eine klare Ergebniserwartung. Informationen lassen sich oft schriftlich teilen; strittige Entscheidungen oder gemeinsame Problemlösung benötigen eher Dialog. Prüfen Sie vor der Einladung, was durch das Treffen besser wird. Geben Sie zu jedem Traktandum an, ob informiert, beraten oder entschieden wird. Eine kurze Vorbereitung ist hilfreicher als zahlreiche Dokumente ohne Leseauftrag. Die Moderation schützt Fokus und Beteiligung und achtet darauf, dass offene Fragen nicht stillschweigend als gelöst gelten.

Ein schlankes Ergebnisprotokoll

Halten Sie Entscheidung, verantwortliche Person, Termin und notwendige Unterstützung fest. Eine umfangreiche Gesprächsmitschrift ist dafür meist nicht nötig. Beginnen Sie die nächste Sitzung mit dem Stand der wenigen vereinbarten Punkte, nicht mit einer vollständigen Wiederholung der Diskussion.

Fiktives Beispiel

In einer wöchentlichen Runde werden immer dieselben Probleme genannt. Neu bringt jede Person ein konkretes Hindernis mit einer benötigten Entscheidung ein. Themen ohne gemeinsamen Klärungsbedarf werden separat bearbeitet; die Runde wird kürzer und verbindlicher.

Prüfen Sie eine Routine

Welche Ihrer regelmässigen Sitzungen könnte kürzer, seltener oder anders zusammengesetzt sein? Testen Sie eine Änderung mit einem festen Auswertungstermin.

PRAXIS-KAPITEL 09

Spannungen früh bearbeiten

Konflikte enthalten oft unterschiedliche Interessen, unklare Zuständigkeiten oder enttäuschte Erwartungen. Ein früher Klärungsversuch beginnt mit konkreten Situationen. Lassen Sie jede Seite ihre Sicht schildern, ohne sofort über Schuld zu entscheiden. Unterscheiden Sie Positionen von Anliegen: Hinter „Wir brauchen sofort mehr Personal“ können Planbarkeit, Qualität oder Entlastung stehen. Führung muss zugleich Grenzen setzen, wenn Menschen herabgesetzt oder verbindliche Regeln verletzt werden. Nicht jeder Konflikt lässt sich mit einem gemeinsamen Gespräch lösen; bei starker Eskalation ist unabhängige Unterstützung sinnvoll.

Eine tragfähige Vereinbarung

Formulieren Sie beobachtbares Verhalten statt Absichten. „Wir informieren uns bis 14 Uhr über Änderungen“ ist überprüfbarer als „Wir kommunizieren besser“. Legen Sie fest, wie Unstimmigkeiten angesprochen werden und wann die Vereinbarung gemeinsam geprüft wird.

Fiktives Beispiel

Vertrieb und Administration werfen einander mangelnde Kooperation vor. Zwei reale Aufträge zeigen, dass ein Pflichtfeld fehlt. Zusätzlich bestehen unterschiedliche Erwartungen an Reaktionszeiten. Beides wird geklärt; die technische Änderung allein hätte den Beziehungskonflikt nicht ausreichend bearbeitet.

Reflexion

Welchen eigenen Beitrag zur Spannung könnten Sie bisher übersehen haben? Formulieren Sie eine Frage, mit der Sie diese Möglichkeit respektvoll prüfen können.

PRAXIS-KAPITEL 10

Verantwortung und Lernen verbinden

Mitarbeitende übernehmen eher Verantwortung, wenn sie relevante Informationen, Kompetenzen und einen echten Handlungsspielraum haben. Ein Appell zu mehr Eigeninitiative reicht nicht, wenn jedes Abweichen sanktioniert wird. Klären Sie, wo Experimente möglich sind und wo verbindliche Standards gelten. Fragen nach Fehlern sollten zunächst dem Verstehen dienen: Was geschah, unter welchen Bedingungen, und welche Schutzmassnahmen fehlten? Das schliesst die Bewertung von Verhalten nicht aus; es verhindert, dass die Suche nach einer schuldigen Person die Verbesserung des Systems ersetzt.

Eine Lernrunde ohne Beschönigung

Wählen Sie einen konkreten Vorgang. Sammeln Sie erwarteten Ablauf, tatsächlichen Verlauf und erkennbare Einflussfaktoren. Vereinbaren Sie eine Änderung und eine verantwortliche Person. Verzichten Sie auf Persönlichkeitsdiagnosen. Sicherheitskritische Ereignisse benötigen zusätzlich die dafür vorgesehenen fachlichen Melde- und Prüfverfahren.

Fiktives Beispiel

Ein Auftrag wurde doppelt bearbeitet. Statt „mehr aufpassen“ zu fordern, führt das Team eine sichtbare Zuordnung mit Vertretung ein. Nach zwei Wochen wird geprüft, ob Doppelarbeit sinkt und keine neuen Wartezeiten entstehen.

Leitfrage

Welche Entscheidung darf Ihr Team heute selbst treffen, ohne zuerst Ihre Erlaubnis einzuholen? Wenn niemand eine nennen kann, überprüfen Sie die tatsächlichen Grenzen der Delegation.

PRAXIS-KAPITEL 11

Sich selbst arbeitsfähig halten

Führungskräfte sind Teil des Systems, das sie gestalten. Permanente Verfügbarkeit kann kurzfristig hilfreich erscheinen und langfristig Abhängigkeit fördern. Beobachten Sie, welche Aufgaben wirklich Ihre Entscheidung benötigen und welche aus Gewohnheit bei Ihnen landen. Planen Sie konzentrierte Arbeitszeit, Austausch und Pausen bewusst. Grenzen werden glaubwürdig, wenn sie mit verlässlichen Vertretungs- und Eskalationsregeln verbunden sind. Selbstführung bedeutet dabei nicht, strukturelle Überlastung mit persönlicher Disziplin zu überdecken. Manche Anforderungen müssen neu verhandelt werden.

Ein Wochenrückblick

Notieren Sie, wofür Ihre Zeit tatsächlich verwendet wurde. Vergleichen Sie dies mit den vereinbarten Prioritäten. Wählen Sie eine Tätigkeit, die Sie beenden, vereinfachen oder übertragen können. Sprechen Sie wiederkehrende Kapazitätskonflikte mit der zuständigen Stelle an.

Fiktives Beispiel

Ein Leiter beantwortet abends sämtliche Rückfragen. Das Team wartet zunehmend auf ihn. Er vereinbart Entscheidungsgrenzen, eine Stellvertretung und feste Rückfragezeiten. Dringende Ausnahmefälle bleiben erreichbar, alltägliche Fragen werden im nächsten Arbeitsfenster geklärt.

Persönlicher Prüfpunkt

Was tun Sie derzeit regelmässig, obwohl jemand anderes es mit einem klareren Auftrag selbst erledigen könnte? Beginnen Sie mit einer kleinen, risikoarmen Aufgabe.

PRAXIS-KAPITEL 12

Führung nach einer Übergabe sichern

Eine Verbesserung ist erst belastbar, wenn sie ohne dauernde persönliche Sonderleistung funktioniert. Gerade bei einem neuen Mandat oder einer interimistischen Leitung sollte der spätere Übergang früh mitgedacht werden. Dokumentieren Sie wesentliche Entscheidungen, offene Risiken, Zuständigkeiten und wiederkehrende Termine. Wissen gehört an einen gemeinsam bekannten Ort. Eine Übergabe ist kein einzelner Ordnertermin, sondern ein Prozess aus Erklärung, gemeinsamem Erproben und Rückfragen. Die übernehmende Person muss nachvollziehen können, warum eine Regel eingeführt wurde.

Was in die Übergabe gehört

Beschreiben Sie Auftrag und Stand, laufende Verpflichtungen, wichtige Kontakte, offene Entscheidungen, Terminbindungen und Zugänge über die dafür vorgesehenen sicheren Verfahren. Trennen Sie bestätigte Fakten von Einschätzungen. Prüfen Sie mit der übernehmenden Person, welche Informationen ihr für die erste Arbeitswoche fehlen.

Fiktives Beispiel

Eine Interim-Leitung hat die Auftragsplanung stabilisiert. Zwei Wochen vor dem Wechsel führt die Nachfolge die Planungsrunde selbst durch; die Interim-Leitung beobachtet und beantwortet danach Fragen. So werden Lücken sichtbar, solange Unterstützung noch verfügbar ist.

Abschlussfrage

Was würde morgen liegen bleiben, wenn Sie nicht verfügbar wären? Nutzen Sie die Antwort, um Abhängigkeiten zu reduzieren und Verantwortung nachvollziehbar zu übergeben.

LUSSER MANAGEMENT

ARBEITSBLATT · AUSFÜLLBAR

Ihr Führungsauftrag auf einer Seite

Nehmen Sie sich 15-20 Minuten. Schreiben Sie konkret und knapp. Die Felder sind digital ausfüllbar; alternativ können Sie diese Seite ausdrucken.

01 · Beitrag

Welches konkrete Ergebnis soll Ihr Bereich für wen erbringen?

02 · Entscheidungsraum

Was entscheiden Sie selbst, was gemeinsam, was liegt ausserhalb Ihres Mandats?

03 · Drei Prioritäten

Welche drei Ergebnisse haben im nächsten Monat Vorrang? Was stellen Sie zurück?

04 · Prüfung

Wer prüft mit Ihnen bis wann, ob Auftrag und Ressourcen zusammenpassen?

LUSSER MANAGEMENT

ARBEITSBLATT · AUSFÜLLBAR

Eine Delegation vorbereiten

Nehmen Sie sich 15-20 Minuten. Schreiben Sie konkret und knapp. Die Felder sind digital ausfüllbar; alternativ können Sie diese Seite ausdrucken.

01 · Ergebnis

Beschreiben Sie das gewünschte Resultat und seine Qualitätsmerkmale.

02 · Rahmen

Notieren Sie Budget, Zeit, verfügbare Hilfe und verbindliche Grenzen.

03 · Zusammenarbeit

Wann erfolgt Rückmeldung? Welche Abweichung muss sofort angesprochen werden?

04 · Lernfrage

Wie besprechen Sie anschliessend Ergebnis, Vorgehen und nächsten Entwicklungsschritt?

LUSSER MANAGEMENT

TRANSFERPLAN

Vom Vorsatz zur Praxis

Nutzen Sie den folgenden Ablauf als anpassbaren Vorschlag. Entscheidend ist ein überschaubarer Schritt mit einer bewussten Auswertung. Tempo und Umfang richten sich nach Ihrer Situation.

Woche 1: Auftrag

Klären Sie eine widersprüchliche Erwartung mit den zuständigen Personen. Halten Sie die Vereinbarung auf einer Seite fest.

Woche 2: Entlastung

Delegieren Sie eine passende Aufgabe mit explizitem Entscheidungsraum und einem vereinbarten Zwischenstand.

Woche 3: Gespräch

Führen Sie ein vorbereitetes Einzelgespräch zu einem konkreten Hindernis. Fragen Sie ausdrücklich nach Ihrem eigenen Beitrag.

Woche 4: Wirkung

Prüfen Sie mit dem Team, was einfacher geworden ist und welche Nebenwirkungen auftreten. Entscheiden Sie: fortführen, anpassen oder beenden.

Drei Fragen für Ihre Auswertung

Was hat sich beobachtbar verändert? Welche unerwartete Wirkung oder Belastung ist entstanden? Was führen Sie fort, passen Sie an oder beenden Sie?

Halten Sie eine Vereinbarung fest: Mein nächster Schritt ist ... . Ich beginne am ... . Die Wirkung prüfe ich mit ... am ... .

QUELLEN & EINORDNUNG

Vertiefen und in Kontakt kommen

Diese Unterlage enthält eigenständige didaktische Ausarbeitungen von Lussermanagement. Die Kapitel, Fallbeispiele, Gesprächsformulierungen und Arbeitsblätter sind keine Originaltexte oder autorisierten Lehrmaterialien der folgenden Autorinnen, Autoren oder Institute.

Peter F. Drucker: The Effective Executive

Weiterführende Grundlagen zu Beitrag, Prioritäten und Entscheidungen.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

Fredmund Malik: Führen Leisten Leben

Weiterführende Lektüre zu Aufgaben und Werkzeugen des Managements.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

Schulz von Thun Institut: Die Modelle

Bezugsrahmen für die Reflexion von Kommunikation.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

The W. Edwards Deming Institute: PDSA Cycle

Bezugsrahmen für begrenzte Versuche und gemeinsames Lernen.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

Die Literatur und fachlichen Bezugsrahmen dienen der Einordnung. Die eigenen Ablaufvorschläge und Arbeitsblätter sind keine validierten Messinstrumente. Die Unterlage unterstützt Lernen und Reflexion und ersetzt keine fallbezogene fachliche Prüfung. Stand: November 2026.

Ihr Anliegen gemeinsam bearbeiten

Andreas Lusser begleitet Menschen, Teams und Institutionen mit Coaching, Supervision, Organisationsberatung und Führung auf Zeit. Ein Erstgespräch hilft, Anliegen und passende Unterstützung zu klären.

Erstgespräch anfragen · info@lussermanagement.ch
056 610 43 36 · Bollstrasse 4 · 5619 Büttikon