

Reinhold Kohler

MANAGEMENT  
UND  
LEADERSHIP

Ein Praxishandbuch

**Wie man erfolgreich Teams bildet  
und Führungseigenschaften überträgt**

Tectum

Reinhold Kohler

Management und Leadership. Ein Praxishandbuch.  
Wie man erfolgreich Teams bildet und Führungseigenschaften überträgt  
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag  
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Band 36  
Umschlagabbildung: © Tectum Verlag, Fotografin des Autorenporträts:  
Iris Kohler  
© Tectum Verlag Marburg, 2009

ISBN 978-3-8288-5216-7

(Dieser Titel ist als gedrucktes Buch unter der  
ISBN 978-3-8288-2128-6 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Management und Leadership gehören zweifelsohne zu den zentralen Aufgaben einer kompetenten Unternehmensleitung.

Die vorliegende Lektüre soll daher als anschaulicher und praktischer Leitfaden dienen und richtet sich vor allem an Manager, Nachwuchskräfte und Interessierte unterschiedlichster Organisationen, die ihre Führungskompetenz ausbauen und verbessern möchten.

Auf einer wissenschaftlichen Basis aufbauend, spannt das Buch den Bogen von der Vermittlung relevanter Grundlagen bis hin zu anwendbaren Beispielen: Neben theoretischen Aspekten wie erfolgversprechenden Führungsstilen, klassischen Motivationstheorien, nachhaltiger Teambildung und Methodenkompetenz bilden konkrete Tipps zum Transfer in die Praxis und passende Methoden für unterschiedliche Leadership-Eigenschaften die besonderen Schwerpunkte dieser Ausführungen.

Ich widme dieses Buch meiner lieben Frau Andrea, die mir den Rücken freihält und meine ehrlichste Beraterin ist – danke für alles!

Ein besonderer Dank geht an meine Familie, insbesondere an meinen Vater Friedrich und seine Partnerin Steffi, an meine Mutter Roswitha mit ihrem Mann Josef, meine Schwiegereltern Willi und Ruth sowie an meine Schwester Manuela mit Familie.

Außerdem bedanke ich mich bei meinen „Mentoren“ Matthias Reißmüller – danke Matthias für den „Leadership-Feinschliff“ –, Markus Gundlach, Reimund Cieslik und Klaus-Peter Müller, bei meiner „Lektorin“ Gabi Hilchenbach, bei Sascha Wiegand für die anregenden und kontroversen Diskussionen zum Thema Leadership sowie nicht zuletzt bei meinem langjährigen und sehr guten Freund Alexander Tilgner und seinen Eltern Karl-Heinz und Barbara für die vielen abendfüllenden Denkanstöße.

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen des Buches!

Ingolstadt, im Oktober 2009

*Reinhold Kohler*



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	11
Tabellenverzeichnis .....	13
<b>1. Management oder Leadership - was ist wann zielführender? .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Vertiefung und Abgrenzung relevanter Termini im Kontext der Unternehmensführung und Teamarbeit .....</b>	<b>17</b>
2.1 Definition und Abgrenzung von Management und Leadership .....	17
2.1.1 Definition „Management“ .....	17
2.1.2 Definition „Leadership“ .....	19
2.1.3 Abgrenzung von Leadership zu Management .....	21
2.2 Entwicklung erfolgreicher Management-/ Leadership-Führungsstile .....	23
2.2.1 Abgrenzung grundlegender Führungsansätze .....	23
2.2.1.1 Grundlagen idealtypischer Führungsansätze .....	23
2.2.1.2 Grundlagen realtypischer Führungsansätze .....	26
2.2.2 Auswahl praxisbezogener situativer Führungsmethoden .....	30
2.2.2.1 Verhaltensgitter (Blake/Mouton) .....	30
2.2.2.2 3-D-Programm (Reddin) .....	32
2.2.2.3 Situative Führungstheorie (Hersey/Blanchard) .....	35
2.3 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teambildung .....	38

2.3.1	Definition „Team“ .....	38
2.3.2	Teambzusammensetzung .....	39
2.3.2.1	Grundsätzliche fachliche Qualifikationen .....	40
2.3.2.2	Grundsätzliche persönliche Qualifikationen .....	41
2.3.3	Ablauf eines Teambildungsprozesses (Tuckman) .....	42
2.3.3.1	Formierungsphase .....	44
2.3.3.2	Konfliktphase .....	44
2.3.3.3	Regelphase .....	44
2.3.3.4	Arbeitsphase .....	45
2.3.3.5	Auflösungsphase .....	45
2.4	Grundlagen der Motivationsausprägung bei Individuen .....	45
2.4.1.1	Definition und Abgrenzung der extrinsischen und intrinsischen Motivation .....	46
2.4.2	Auswahl klassischer Motivationstheorien .....	47
2.4.2.1	Bedürfnis-Hierarchie-Theorie (Maslow) .....	47
2.4.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) .....	49
2.4.2.3	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom) .....	50
<b>3.</b>	<b>Bildung eines Managementteams für einen operativen Bereich .....</b>	<b>53</b>
3.1	Vorstellung der Rahmenbedingungen .....	53
3.2	Auswahl und Zusammensetzung der Teammitglieder .....	54

3.2.1 Konkrete fachliche Qualifikationen .....	55
3.2.2 Konkrete persönliche Qualifikationen .....	56
3.3 Start der Teambildung und Ausrichtung auf die Zukunft .....	56
3.3.1 Kick-Off .....	56
3.3.2 Teambildung .....	59
3.4 Erfolgreiche Teamarbeit .....	60
3.4.1 Vertrauen .....	61
3.4.2 Motivation .....	61
<b>4. Transfer ausgewählter Leadership-Eigenschaften .....</b>	<b>63</b>
4.1 Vorstellung von Transfermethoden .....	63
4.1.1 Workshop .....	63
4.1.2 Vortrag .....	64
4.1.3 Rollenspiel .....	65
4.1.4 Gruppenarbeit .....	66
4.1.5 Bewertung der Praxistauglichkeit .....	67
4.2 Transfer ausgewählter Leadership-Eigenschaften in den betrieblichen Alltag .....	69
4.2.1 Leadership-Eigenschaft „Zeitmanagement“ .....	69
4.2.1.1 Definition .....	69
4.2.1.2 Transfermethodik .....	71
4.2.2 Leadership-Eigenschaft „Initiative“ .....	78

4.2.2.1	Definition .....	78
4.2.2.2	Transfermethodik .....	78
4.2.3	Leadership-Eigenschaft „Einfühlungsvermögen“ .....	79
4.2.3.1	Definition .....	79
4.2.3.2	Transfermethodik .....	80
4.2.4	Leadership-Eigenschaft „Doppelsieg-Strategie“ .....	84
4.2.4.1	Definition .....	84
4.2.4.2	Transfermethodik .....	85
4.3	Kontrolle des Transfererfolges .....	88
4.3.1	Möglichkeiten der Kontrolle .....	88
4.3.1.1	Fragebogen .....	88
4.3.1.2	Interviews .....	90
4.3.2	Auswertungen und Darstellung der Kontrollergebnisse .....	91
4.3.3	Bewertung der Ergebnisse .....	93
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung/Fazit .....</b>	<b>95</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>97</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>103</b>
	<b>Autor .....</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom autoritären zum kooperativen Führungsstil.....	25
Abbildung 2: Ohio State Leadership Quadranten .....	29
Abbildung 3: Verhaltensgitter von Blake und Mouton.....	31
Abbildung 4: Die drei Dimensionen nach Reddin .....	34
Abbildung 5: Situatives Führungsmodell nach Hersey und Blanchard .....	36
Abbildung 6: Teamuhr nach Tuckman (1965) .....	43
Abbildung 7: Verlauf der Effektivität eines Teams in Abhängigkeit von den Teambildungsphasen .....	43
Abbildung 8: Darstellung der intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	46
Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	49
Abbildung 10: Differenzierung Management-(Kern)-Team .....	55
Abbildung 11: Hinführung zum Zeitmanagement .....	72
Abbildung 12: Darstellung des Wichtigkeit-/ Dringlichkeit-Portfolios .....	73
Abbildung 13: Situation „Krisenmanagement“ .....	75
Abbildung 14: Idealer Umgang mit Managementaktionen .....	76
Abbildung 15: Checkliste im Hinblick auf den Umgang mit Managementaktionen .....	77

Abbildung 16: Fragebogen nach einem Management-Team-Event (Beispiel) .....	89
Abbildung 17: Kontinuierliche Auswertung der Selbsteinschätzungen zum Thema Leadership-Eigenschaften innerhalb des Management-Teams im Rahmen der Management-Team-Events .....	91

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Charakteristika von Manageraufgaben .....	18
Tabelle 2: Abgrenzung von Eigenschaften zwischen Managern und Leadern .....	22
Tabelle 3: Zusammenfassung der Praxistauglichkeit (Vor- und Nachteile) von Transfermethoden .....	68
Tabelle 4: Rolle der Führungskraft (Herr Huber) .....	81
Tabelle 5: Rolle des Mitarbeiters (Herr Meier) .....	81
Tabelle 6: Rolle des Vertreters der Firma Medi-Zin Ltd. ....	86
Tabelle 7: Rolle des Vertreters der Kosme-Tik AG .....	87