



Peter Dohm, Wolfgang Neuser,  
Barbara Schellhammer, Edda Schönberger

---

# Arbeitsbuch Managementtechniken

## Werkzeuge für Projektleiter

Steinbeis Business Academy  
SBA ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■  
Steinbeis-Hochschule Berlin SHB







**Peter Dohm** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Polizei Villingen-Schwenningen sowie Direktor der Steinbeis Business Academy. Seit 1988 lehrt Prof. Dr. Dohm BWL, VWL, Kosten und Leistungsrechnung und Unternehmensführung in der Erwachsenenfortbildung. Prof. Dr. Dohm hat verschiedene Publikationen zur Allgemeinen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, zur Kosten- und Leistungsrechnung und zum Betrieblichen Finanz- und Rechnungswesen verfasst.



**Wolfgang Neuser** ist seit 2013 freiberuflich in der Beratung von kirchlichen und sozialwirtschaftlichen Einrichtungen tätig. Außerdem nimmt er Lehraufträge in den Bereichen Ethik und Management wahr. Er war Gemeindepfarrer, Leiter einer Fachschule und schließlich Gründungsrektor und Rektor einer Fachhochschule. Prof. Dr. phil. Neuser hat seinen MBA an der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung erworben.



**Barbara Schellhammer** ist Dozentin für Erwachsenenbildung an der Hochschule für Philosophie SJ in München, sowie Associate Faculty an der Royal Roads University in Victoria, BC, Canada. Sie beschäftigt sich insbesondere mit Fragen der interkulturellen Bildung und der Konflikttransformation. Von 2009 bis 2013 war sie Professorin für interkulturelle und internationale Soziale Arbeit an der CVJM-Hochschule in Kassel.



**Edda Schönberger** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Steinbeis Business Academy. Davor war sie unterstützend im Seminar- und Vorlesungsbetrieb der romanistischen Sprachwissenschaft an der Justus-Liebig Universität Gießen tätig. Seit 2009 ist Frau Schönberger auf den Bereich der Wissensgenerierung und Wissensvermittlung spezialisiert. Der aktuelle Fokus liegt im Gebiet der Hochschuldidaktik.

**Peter Dohm, Wolfgang Neuser,  
Barbara Schellhammer, Edda Schönberger**

---

# **Arbeitsbuch Managementtechniken**

**Werkzeuge für Projektleiter**

## **Impressum**

© 2015 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Peter Dohm | Wolfgang Neuser | Barbara Schellhammer | Edda Schönberger  
Arbeitsbuch Managementtechniken. Werkzeuge für Projektleiter

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-052-1

Satz: Steinbeis-Edition  
Titelbild: ©www.shutterstock.com / Jirsak  
Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

167343-2015-07 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Vorwort

Das vorliegende Arbeitsbuch hat das Ziel, Ihnen grundlegende Werkzeuge zur Erfüllung Ihrer Führungsaufgabe zu vermitteln. Tagtäglich sehen Sie sich der Herausforderung ausgesetzt, Aufgabenstellungen aufzubereiten und zu präsentieren, Gruppen zu leiten, Entscheidungen vorzubereiten, gruppendynamische Prozesse zu steuern, dabei jedoch Ihre eigentlichen Arbeiten nicht außer Acht zu lassen und darüber hinaus noch kreativ und innovativ Ihre Aufgaben zu erledigen.

Um dies in der Praxis leisten zu können, scheint die Beherrschung von mehreren Bereichen zwingend erforderlich zu sein. Es sind dies:

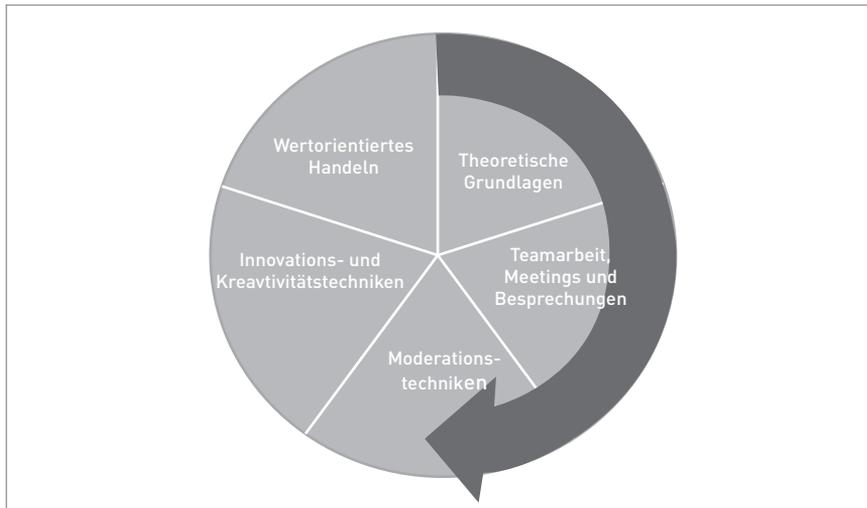


Abbildung 1 – Übersicht Aufbau  
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Teilbereiche sind jedoch nicht als untrennbare, sondern sich gegenseitig ergänzende Elemente eines großen Ganzen zu sehen. Zusammengesetzt führen sie zu einer qualitativ höherwertigen Problemlösung bzw. Aufgabenerfüllung.

Da das vorliegende Arbeitsbuch in erster Linie der Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten dient, wurde mit wissenschaftlichen Zitierungen „sehr sparsam“

umgegangen, zumal bei vielen dieser Techniken die Ursprünge und die Weiterentwicklungen nicht einzelnen Autoren eindeutig zugeordnet werden können. So steht es auch Ihnen zu, solche Techniken anzuwenden und sie ggf. auf Ihre Bedürfnisse anzupassen.

Zur Anwendungsverdeutlichung sind für jedes Kapitel Praxisbeispiele im Text zu finden. Am Ende jedes Teilbereiches finden Sie Literaturempfehlungen zu den behandelten Themen.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Prof. Thomas Träger, der uns Praxisbeispiele für dieses Arbeitsbuch zur Verfügung stellte.

*Die Autoren  
im Juli 2015*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>11</b>
<b>Teil I Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>12</b>
<b>1 Management und Verantwortung.....</b>	<b>12</b>
1.1 Theorien .....	13
1.2 Zusammenfassung und Reflexion.....	22
<b>2 Kommunikation.....</b>	<b>23</b>
2.1 Kommunikation im Unternehmen.....	23
2.2 Grundlagen der Kommunikation .....	26
<b>Literatur zum Thema Macht und Verantwortung.....</b>	<b>32</b>
<b>Teil II Praktische Tipps .....</b>	<b>34</b>
<b>3 Teamarbeit, Meetings und Besprechungen.....</b>	<b>34</b>
3.1 Teamarbeit und Themenzentrierte Interaktion .....	34
3.2 Meetings und Besprechungen.....	39
<b>Literatur zum Thema Teamarbeit, Meetings und Besprechungen:.....</b>	<b>48</b>
<b>4 Moderationstechnik .....</b>	<b>50</b>
4.1 Zentrale Elemente einer Moderation, Fallbeispiel „Workshop“ .....	50
4.2 Der Moderator.....	53
4.3 Eignung der Moderation.....	58
4.4 Der Gruppen- / Beziehungsprozess .....	59
4.5 Der Problemlösungsprozess.....	61
4.6 Problemlösungsmethoden .....	64

---

<b>Literatur zum Thema Moderationstechnik.....</b>	<b>69</b>
<b>5 Kreativitätstechniken .....</b>	<b>70</b>
5.1 Brainstorming.....	70
5.2 Die 6-3-5-Methode.....	72
5.3 Interventionstechnik eines Konfliktmoderators .....	75
<b>Literatur zum Thema Kreativitätstechniken .....</b>	<b>81</b>
<b>Teil III Modelle wertorientierten Handelns .....</b>	<b>82</b>
<b>6 Interkulturelle Kommunikation.....</b>	<b>82</b>
6.1 Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management.....	82
6.2 Kultur als Bedeutungsgewebe .....	85
6.3 Dichte vs. Dünne Beschreibung.....	87
6.4 Dialogische Methoden des interkulturellen Managements.....	89
6.5 Leitfragen für die konkrete Anwendung.....	98
<b>Literatur zum Thema Interkulturelle Kompetenz.....</b>	<b>101</b>
<b>7 Implementierung ethischer Fallbesprechungen mit Führungskräften .....</b>	<b>104</b>
7.1 Warum Ethik in einem Unternehmen?.....	104
7.2 Die Bedeutung des zugrundeliegenden Menschenbildes für ethische Entscheidungen.....	107
7.3 Stärken und Schwächen geläufiger Ethik-Konzepte .....	110
7.4 Kriterien einer dialogischen Ethik – ethisch denken und handeln im Management-Alltag.....	113
7.5 Fünf Schritte zum ethischen Urteil.....	118
7.6 Umsetzung in die Praxis – Aufgabe zur Selbstkontrolle .....	123
<b>Literatur zum Thema Implementierung ethischer Fallbesprechungen mit Führungskräften.....</b>	<b>124</b>

---

<b>8 Lösungshinweise .....</b>	<b>127</b>
<b>Literaturliste .....</b>	<b>142</b>
<b>Internetquellen .....</b>	<b>152</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Übersicht Aufbau.....	5
Abbildung 2 – Hegels Herrschaft und Knechtschaft.....	17
Abbildung 3 – Sun Tzu bingfa.....	19
Abbildung 4 – Idealer Kommunikationsfluss.....	24
Abbildung 5 – Ursache/Wirkung einer Kommunikation.....	27
Abbildung 6 – Kommunikationsquadrat.....	29
Abbildung 7 – Beispiel Kommunikationsquadrat.....	30
Abbildung 8 – Ebenen im Modell der TZI.....	35
Abbildung 9 – Konventionelle Besprechungen und ihre Probleme.....	42
Abbildung 10 – Phasen einer Diskussion.....	43
Abbildung 11 – Innenkreis - Außenkreis.....	45
Abbildung 12 – Kleeblatt.....	45
Abbildung 13 – Interessenkreis.....	46
Abbildung 14 – Grobstruktur für eine Moderation.....	56
Abbildung 15 – Eignung einer Moderation.....	58
Abbildung 16 – Sachprozess und Gruppen-/ Beziehungsprozess.....	59
Abbildung 17 – Problemlösungsprozess.....	61
Abbildung 18 – SWOT-Analyse.....	64
Abbildung 19 – 6-3-5-Formular.....	73
Abbildung 21 – Dichte und dünne Beschreibung im Eisbergmodell.....	89
Abbildung 22 – Im Dialog nach Sinn und Bedeutung fragen.....	91
Abbildung 23 – Die Zirkularität menschlicher Kommunikation.....	95
Abbildung 24 – Entscheidungsdreieck.....	105
Abbildung 25 – Pflichtethik Kants.....	111
Abbildung 26 – Positives Spannungsverhältnis: Sollen und Nicht-Können.....	121
Abbildung 27 – Idealer Kommunikationsfluss.....	127
Abbildung 28 – Kommunikationsquadrat.....	128
Abbildung 29 – Ebenen im Modell der TZI.....	129
Abbildung 30 – SWOT-Analyse.....	136
Abbildung 31 – 6-3-5-Formular.....	139

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Axiome der Kommunikation.....	26
Tabelle 2 – Moderationsablauf.....	57
Tabelle 3 – Brainstorming .....	71
Tabelle 4 – Vorteile und Nachteile: Brainstorming .....	72
Tabelle 5 – Vorteile und Nachteile: 6-3-5-Methode.....	74
Tabelle 6 – Moderationsablauf.....	134
Tabelle 7 – Brainstorming .....	138
Tabelle 8 – Vorteile und Nachteile: Brainstorming .....	138
Tabelle 9 – Vorteile und Nachteile: 6-3-5 Methode .....	140



## Teil I Theoretische Grundlagen

### 1 Management und Verantwortung

Führung und Macht sind eng miteinander verknüpft, jedoch unterscheiden sie sich in einigen wesentlichen Punkten. Unter Macht wird die Möglichkeit oder auch Chance verstanden, zu Gunsten des Machtausübenden, das Verhalten anderer Personen auf beliebige Ziele zu steuern. Führung hingegen ist ein Prozess, der das Verhalten anderer Personen, mit dem Fokus Gruppenziele zu erreichen, beeinflusst. Macht kann dazu eingesetzt werden, um Führungsaufgaben zu übernehmen. Der eintretende Führungserfolg kann als Ergebnis der ausgeübten Macht positiv wahrgenommen werden. Es ist aber auch möglich, dass ab einem gewissen Punkt die Machtausübung und das Machtgefühl in einen negativen Bereich umschlagen. Somit ist jede Übernahme von Führung auch eine Übernahme von Verantwortung.<sup>1</sup>

Nach French und Raven (1968) lassen sich sechs verschiedene Machtmotive zusammenfassen, auf denen die Legitimation eines Machtinhabers, andere zu beeinflussen, basieren kann.

1. **Legitime Macht:** Das Recht Macht auszuüben basiert auf der Position des Machtinhabers und wird demzufolge von den Mitarbeitern akzeptiert.
2. **Macht durch Identifikation:** Die Macht durch Identifikation beruht auf bestimmten Persönlichkeitszügen, Charisma und herausragenden Eigenschaften, aufgrund derer die Mitarbeiter / Kollegen die Machtausübung akzeptieren; diese Macht ist nicht auf Vorgesetzte beschränkt.
3. **Macht durch Belohnung:** Die Führungsperson hat die Möglichkeit Belohnungen zu verteilen, die von den Mitarbeitern als erstrebenswert angesehen werden und die Machtausübung akzeptieren.

<sup>1</sup> Vgl. Neubauer, Rosemann, 2006, S. 47 f.