

Führungsinstrumente

Leadership und Management – Modewörter oder wichtiges Handwerkszeug

von Johann B. Garnitschnig und Prof. Dr. Steffen Schwarz*

Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der alltäglichen Sprache nimmt der Gebrauch von Anglizismen immer mehr zu. Dabei bringt der Gebrauch einerseits einen modernen Lebensstil und die globale Öffnung nach außen zum Ausdruck. Andererseits fehlen einfach sinnvolle Synonyme in der deutschen Sprache. Zwei Anglizismen, die uneingeschränkt in ihrer englischen Urform die betriebswirtschaftliche Sprache bereichern, sind Leadership und Management. Die nachfolgende Ausführung wird der Frage nachgehen, ob es sich bei dem Wort Leadership lediglich um eine hohle Worthülse handelt oder ob sich dahinter ein echtes Instrument für Führungskräfte verbirgt.

1. Management und Leadership

Management bedeutet die Umsetzung von Führungsentscheidungen oder stellt den Prozess „Dinge durch die Arbeit anderer erledigt zu bekommen“ dar. Management wird üblicherweise assoziiert mit der Verbesserung der Produktivität, der Herstellung von Ordnung und Stabilität und der Fähigkeit, dafür zu sorgen, dass Dinge effizient und glatt ablaufen. Es geht also kurz gesagt in erster Linie um das Organisieren von Zahlen, Daten und „harten“ Fakten.

**Organisieren von
Zahlen, Daten und
„harten“ Fakten**

Leadership wird im Gegensatz dazu definiert als die Fähigkeit „andere dazu zu bringen, Dinge zu wollen“. Insofern ist Leadership sehr eng mit der Motivation und Beeinflussung anderer verbunden. Das Wort Leadership kommt von dem alten englischen Wort „lithan“, das „gehen“ bedeutet. In Webster's Dictionary bedeutet Leadership „jemanden auf einem Weg begleiten oder führen“. Folglich heißt Leadership oft „vorausgehen“ und andere sowohl mit Worten als auch mit Taten zu beeinflussen.

**Beeinflussung mit
Worten und Taten**

Nachdem der Begriff „Management“ seit vielen Jahren auch in der deutschen Sprache sehr geläufig ist, werden wir uns im Folgenden überwiegend mit Leadership, also den „weichen“ Faktoren der Führung beschäftigen. Es wird zu zeigen sein, dass diese Führungsfähigkeiten schon immer im Managementbegriff beinhaltet waren, aber in den letzten Jahren signifikant an Bedeutung gewonnen haben.

2. Was versteht man also unter Leadership?

Leadership kann als die Fähigkeit einer **Vision** Ausdruck zu verleihen, andere **ergebnisorientiert** zu beeinflussen, **Teamarbeit** zu fördern und selbst ein **Vorbild** zu sein definiert werden. Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten verstehen sich nicht nur als „Chefs“ oder „Befehlshaber“

**Definition des
Begriffs Leadership**

* Johann B. Garnitschnig ist Managementtrainer und Coach, E-Mail: j.garnitschnig@twinn.de,
Dr. Steffen Schwarz ist Professor für Existenzgründungs- und Mittelstandsmanagement
an der FH Erfurt, E-Mail: schwarz@fh-erfurt.de

sondern sie haben sich dazu verpflichtet „eine Welt zu erschaffen, der andere Menschen gerne zugehören wollen“ .

Um diese „neue Welt“ zu erschaffen, bedient sich eine Führungskraft neben einer verantwortungsvollen und wertorientierten Einstellung verschiedener Führungsstile. Definiert wird Stil als „eine unterscheidbare Art und Weise des Ausdrucks oder der Verhaltensgewohnheit“, oder „als eine besondere Art und Weise oder Technik, mit der etwas getan, erschaffen oder aufgeführt wird“. Daher bezieht sich der Begriff Führungsstil auf die Art oder das Muster, das eine bestimmte Führungskraft nutzt, um mit anderen zu interagieren oder Ziele zu erreichen.

Verschiedene Führungsstile als Werkzeuge

Eine „Führungskraft“ fungiert typischerweise sowohl als Gestalter der Beziehung als auch als „Brennpunkt“ der Aufgabe. Daher werden Führungsstile meist durch den Grad definiert, in dem die Führungskraft die Betonung entweder auf die Beziehung zwischen den Team- oder Gruppenmitgliedern oder der zu erledigenden Aufgabe legt. Beziehungsorientierte Führungsstile gestalten sich eher „partizipativ“ oder „demokratisch“, aufgabenorientierte Führungsstile eher „direktiv“ oder „autoritär“.

Beziehungs- und aufgabenorientierte Führungsstile

3. Der Einfluss verschiedener Führungsstile

Eine wichtige Grundlage des Führens ist die Erkenntnis, dass bestimmte Führungsstile in bestimmten Kontexten und bei bestimmten Menschen sehr wirksam sind, in anderen Kontexten und bei anderen Menschen aber nicht. Ein wichtiger Faktor, der die Wahl des Führungsstils einer Führungskraft beispielsweise beeinflusst, betrifft die Kultur der Individuen, die die Führungskraft beeinflussen möchte. „Kultur“ konstituiert sich in den Vorannahmen und Regeln, die die Überzeugungen und Werte einer Gruppe oder Organisation widerspiegeln und so Bevorzugungen und Einschränkungen bestimmen. Eine Kultur, in der Gleichheit und Beziehung einen hohen Wert haben, wird wahrscheinlich einen „partizipativen“ Führungsstil einem „direktiven“ oder „autoritären“ Stil vorziehen. Auf der anderen Seite wird eine Gruppe oder Organisation, die Stabilität, Disziplin und Leistung eine hohe Bedeutung beimisst, oder die in einer chaotischen Situation um das Überleben kämpft, sich eine Führungskraft wünschen, die Verantwortung übernimmt und das Handeln und Kontrollieren in den Vordergrund stellt. Ansonsten hat ein autoritärer Führungsstil in unserer westlichen Welt auf Grund der Komplexität der Umweltbedingungen und der hohen Individualität der Organisationsmitglieder so gut wie keine Erfolgchancen mehr und wird daher in unseren weiteren Ausführungen nicht weiter berücksichtigt.

Wahl des richtigen Führungsstils

Es gibt offensichtlich keinen „richtigen“ Weg, um eine Gruppe zu führen oder zu „managen“. Verschiedene Stile bewirken unterschiedliche Dynamiken zwischen den Mitgliedern der Gruppe. Manchmal müssen die Mitglieder sich zunächst an einen bestimmten Führungsstil gewöhnen, damit er wirksam werden kann. Für Führungskräfte ist es jedoch wichtig, sich ihres Stils bewusst zu sein und in ihrem Stil das Maß an Flexibilität zu entwickeln, das sie fähig sein lässt, sich auf verschiedene Situationen und Kulturen einzustellen.

Den „richtigen“ Weg gibt es nicht

4. Ein praxisorientiertes Führungsstilmodell

Folgendes praxisorientiertes Führungsstilmodell wurde aus der Beobachtung und Befragung von hunderten Führungskräften in verschiedensten Kulturen entwickelt. Dabei basiert dieses Leadership auf dem Modell der menschlichen Erfahrungsebenen. Der Grundgedanke hierbei ist, dass Menschen ihre Erfahrungen und Beziehungen auf sieben verschiedenen Ebenen erleben, die miteinander verbunden sind und beginnend mit der Umgebungsebene mit jeder Stufe vielschichtiger werden. Diese Ebenen sollen kurz mit einer typischen Frageform und einem Beispiel aus einem Gespräch zwischen zwei Personen beschrieben werden:

Modell der menschlichen Erfahrungsebenen

Sieben verschiedene Ebenen

Ebene	Frage	Gesprächssituation
Umgebung	Wo, wann?	Zum Miteinander gehört eine angemessene Umgebung.
Verhalten	Was?	Was wir tatsächlich tun: Sprechen, Zuhören, Lächeln etc.
Fähigkeiten	Wie?	Den Verhaltensweisen liegen Fähigkeiten zu Grunde: erworbenes Wissen, die Erfahrung der Personen im Umgang miteinander, ihr Sprachschatz etc.
Werte	Warum?	Wichtige Erfahrungen werden für die Zukunft verallgemeinert und spiegeln sich in unseren Überzeugungen und Werten wider.
Identität	Wer?	Nur, wenn die darunter liegenden Ebenen mit der Persönlichkeit übereinstimmend erlebt werden, wird die Person authentisch erlebt.
Zugehörigkeit	Wer noch?	Niemand lebt allein: Die Einbindung in die soziale, geistige und kulturelle Umgebung bestimmt ebenfalls die Persönlichkeit.
Spiritualität	Wofür?	Die Frage nach dem Sinn, nach der Vision.

Wir können den einzelnen Erfahrungsebenen verschiedene Führungsstile zuordnen. Dabei ist zu beachten, dass es keinen falschen oder richtigen Führungsstil gibt, sondern nur einen Führungsstil, der für die spezifische Führungssituation angemessen oder unangemessen ist. Zunächst eine kurze Übersicht der Führungsstile:

Zuordnung der verschiedenen Führungsstile

Übersicht Führungsstile

Ebene	Führungsstil	Beispiel
Umgebung	Caretaker	Schulpausenaufsicht
Verhalten	Bedingte Belohnung	Fußballtrainer, Arzt
Fähigkeiten	Zielorientierte Führung	Lehrer
Werte	Inspirative Führung	Mentor, Pate
Identität	Individuelle Aufmerksamkeit	Sponsor
Zugehörigkeit und Spiritualität	Charismatischer Führungsstil	Visionär

Die einzelnen Führungsstile lassen sich wie folgt beschreiben. Fragen Sie sich beim Durchlesen, welche(r) Führungsstil(e) auf Sie zutrifft bzw. welche Sie beherrschen möchten, und kennzeichnen Sie diese durch einen Haken:

Caretaker	
Reaktives Führen, Intervention nur, wenn die Mitarbeiter hinter den Erwartungen zurückbleiben. Solange die Dinge erwartungsgemäß verlaufen, versucht er oder sie nichts zu ändern. Gibt negatives Feedback, wenn der Standard nicht erreicht wird. Kann auch als „Management by Exception“ bezeichnet werden.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

Bedingte Belohnung	
Belohnung von Bemühen. Sagt den Mitarbeitern, was sie zu tun haben, um belohnt zu werden. Versichert ihnen, dass sie für ihre Mühe bekommen, was sie wollen. Besonderes Lob und Beförderung für gute Arbeit.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

Zielorientierte Führung	
Die Ideen der Führungspersönlichkeit sind so überzeugend für die Mitarbeiter, dass sie ihre eigenen Ideen überdenken. Bietet den Mitarbeitern klare Ziele. Ermutigt die Mitarbeiter, eigene Fähigkeiten und Ressourcen einzusetzen. Kann auch als „Management by Objectives“ bezeichnet werden.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

Inspirative Führung	
Arbeitet als Vorbild, das Mitarbeiter motiviert und ermutigt, ihr Bestes zu tun oder sogar mehr. Betont Werte und bestärkt den Glauben an zukünftige Möglichkeiten.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

Individuelle Aufmerksamkeit	
Schenkt vernachlässigten Mitarbeitern im Team persönliche Aufmerksamkeit, behandelt jeden individuell, coacht und berät.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

Charismatischer Führungsstil	
Hat eine Vision und eine Mission und vermittelt den Mitarbeitern ein Gefühl von Sinn. Ist ein Vorbild, dem die Mitarbeiter folgen wollen. Gewinnt Respekt und Vertrauen.	
Beherrsche ich:	Möchte ich beherrschen:

5. Welchen Führungsstil bevorzugen Sie?

Die „perfekte“ Führungsperson beherrscht authentisch alle Führungsstile und kann sie in der richtigen Situation vorleben. Aber „nobody is perfect“. Entwickeln Sie Ihre persönliche Leadership-Kompetenz weiter. Weiterbildungsmaßnahmen finden sich zahlreich im Internet. Wer allerdings das Selbsterarbeiten vorzieht, dem seien folgende Veröffentlichungen empfohlen:

- Dilts, Robert: Professionelles Coaching mit NLP, Paderborn 2005
- Garnitschnig, Johann B., Schwarz, Steffen: Coachment – 7 Schritte zum Erfolg, Nürnberg 2005
- Zellweger, Hansruedi: Leadership by Softskills, Wiesbaden 2004



Fragen beantworten die Autoren gerne per E-Mail