

## Zusammenfassung

Die folgenden 150 Seiten sind eine komprimierte Darstellung von Management-Wissen. Sie richtet sich vor allem an Berufseinsteiger, Jungmanager und Personen, die sich mit dem Thema Führung noch nicht intensiv befasst haben. Management wird vorgestellt als Führung und damit als die Fähigkeit, andere Menschen zielgerichtet zu beeinflussen. Ein Manager ist Generalist im Gegensatz zu seinen Mitarbeitern, den Spezialisten. Dieses Kapitel streift wesentliche Aspekte, darunter die Aufgaben eines Managers, Wirksamkeit, die Rollen des Managers (planen, organisieren, delegieren, koordinieren, kontrollieren und motivieren), Führungsinstrumente, Führungsstile, Führungstechniken und –instrumente. Es wird der Frage nachgegangen, warum sich Menschen führen lassen. Der Leser lernt das Konzept der emotionalen Kompetenz (EQ vs. IQ) kennen. Feedback, das Management von Erwartungen, Entscheiden, Kommunizieren, Selbstmanagement und Zeitmanagement, Teams, Management im Ausland und Change Management werden beleuchtet. Der Leser erhält Anregungen für Manager. Talent-Management wird definiert mit seiner Relevanz gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und dem Unterschied zwischen einem *High Potential* und einem Hochleister als Mitarbeiter. Saugen Sie in diesem Kapitel gebündeltes Wissen zu Management in einer facettenreichen Zusammenstellung auf!

Management entwickelt Ergebnisse und Menschen durch deren Arbeit.

**Management** ist ein vielschichtiger Begriff, in dessen Kern die Tätigkeit der **Führung** steckt. Der Mensch ist ein Rudeltier und kann sich ohne ein entsprechendes Sozialgefüge nicht entfalten. Von der Steinzeit bis zur Moderne, in allen Bereichen gab und gibt es das Phänomen Führung zu beobachten. Von Oberhäuptern per Geburt bis zu gewählten Anführern und Vertretern gibt es Leitfiguren, die vor allem in Zeiten der Krise und der Veränderung benötigt werden. Führer und Angeführter – jeder Mensch ist entweder das eine oder das andere, ggf. je nach Situation. Führer, vor allem öffentlich exponierte, werden heute als Helden bzw. als Schurken verklärt. Führung passiert im Großen und im

Kleinen. Es gibt dramatische Erfolge und Misserfolge bei der Führung, die sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Bestsellerbüchern behandelt und in persönlichen Anekdoten erzählt werden.

**Führung ist die Fähigkeit, andere Menschen zielgerichtet zu beeinflussen. Einfluss** ist das Schlüsselwort in diesem Zusammenhang, was anhand von zwei gegensätzlichen Zitaten illustriert sein soll.

Scott Adams, Schöpfer von Dilbert [1] und selbst hochbegabt, definiert Führung ironisch so: „...*the only reason for leadership is to convince people to do things that are either dangerous (like invading another country) or stupid (working extra hard without extra pay).*“

US-Präsident Harry Truman sagte: „*Ich sitze hier den ganzen Tag lang herum und versuche, Leute davon zu überzeugen, Dinge zu tun, die sie eigentlich aus eigener Initiative und ohne mein Zureden tun sollten.*“ [2]

Die Beschäftigung mit dem Thema Führung reicht bis in das Altertum zurück, wovon zahlreiche Schriften aus den alten China, Ägypten, Griechenland, Irak, Indien und beispielsweise Italien Zeugnis geben. Schon damals wurden **Eigenschaften, Verhaltensweisen** und **Prozesse** von Führern diskutiert und untersucht. Eine systematische Untersuchung begann im 20. Jahrhundert [3]. Durch die lange Geschichte gibt es viel Verwirrung um die Begriffe, die Konzeptionalisierung und sogar die praktische Anwendung von Führung. Führer und Geführte treten in unterschiedlichster Gestalt zutage, und Führung bzw. Management lässt sich nicht in einer kurzen Liste von Eigenschaften zusammenfassen.

Der moderne Manager soll unter anderem in der Lage sein [2],

- eine Vision für die Zukunft zu formulieren,
- diese Vision an Mitarbeiter zu vermitteln,
- Entscheidungen zu treffen,
- Netzwerke aufzubauen,
- zu delegieren und
- die Erwartungen der Mitarbeiter zu steuern.

Ein erfolgreicher Manager erfüllt „harte“ und „weiche“ Kriterien, das heißt, er nimmt Aufgaben wahr, die sich an Fakten und an Menschen orientieren. Manager betreiben Ressourcenzuteilung, um mit ihren Mitarbeitern definierte Ziele zu erreichen.

Wer managt, muss in erster Linie mit Menschen umgehen können. Es sind nicht die Regeln, Vorschriften und Techniken, sondern die Mitarbeiter, die jemand für seine Ziele begeistern kann – oder eben nicht. Insbesondere zeichnet es einen Manager aus, seine verschiedenen Mitarbeiter sinnvoll zusammenzuspannen, damit ein Ziel gemeinsam erreicht werden kann. Jeder Mitarbeiter soll so eingesetzt werden, dass er seine Stärken nutzen kann und seine Schwächen irrelevant werden (Peter Drucker). Organisationen sind keine „One- Man- Show“, und jeder Mensch hat – zahlreiche – Schwächen. Organisationen sollen die Stärken ihrer Mitarbeiter bündeln und deren Defizite dämpfen bzw. neutralisieren.

Hier ist ein Beispiel: Ein hochintelligenter und kontaktscheuer Steuerberater wird in der Selbständigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern, weil er es nicht schafft, auf

potenzielle Kunden zuzugehen. In einer großen Firma kann er „gedeihen“ und sich ausschließlich seinem Metier widmen, ohne in 30 Jahren auch nur einen Kunden zu Gesicht zu bekommen. Das Team gleicht hier seine Lücken aus, ohne dass diese auffallen.

Eine erfolgreiche Führungskraft arbeitet in den drei Bereichen Aufgaben, Beziehungen und Wandel [4].

Führung bedeutet auch, Menschen ihr Potenzial zu kommunizieren und zu zeigen in einer Art, dass sie es selbst erkennen und nutzen können. Glauben Sie als Manager an Ihre Mannschaft!

Um Management zu beherrschen, sollten Sie es eine Zeit lang praktisch ausprobieren. Es verhält sich wie mit dem Verstehen eines Themas in der Schule oder an der Universität: Erst, wenn Sie es unterrichten und einem anderen erklären können, haben Sie es wirklich selbst verstanden.

Der deutsche Fernsehmoderator Robert Lembke sagte in einem anderen Zusammenhang: *„Eines der Probleme beim Fußball ist, dass die einzigen Leute, die wissen, wie man spielen müsste, auf der Pressetribüne sitzen.“*

Zum Thema Management hat wohl jeder seine eigene Meinung und Weltanschauung, wobei der kleinste gemeinsame Nenner ist, dass man Ziele durch die Beeinflussung anderer Menschen zu erreichen versucht. Das Management einer Organisation schafft Strukturen und führt die Mitarbeiter.

- **Brain Teaser** Wissen/Erfahrung und Verhalten/Eigenschaften einer Führungskraft sind wichtig für ihren Erfolg. Während sich Wissen und Erfahrung erlernen und erleben lassen, ist es ungleich schwieriger, sein Verhalten zu ändern. Wenn jemand beispielsweise nicht gerne mit anderen Leuten spricht, wird er eine Rolle im Kontakt mit Kunden zwar beherrschen lernen, doch ob er sie genießt, ist eine andere Frage. Je lieber man etwas tut, desto erfolgreicher kann man auch sein. Folgen Sie daher zuerst Ihren Interessen.

---

## 2.1 Grundlagen des Managements

Um zu verstehen, was Management ist, sehen wir uns einmal die Wurzeln des Worts an. Der Begriff Management stammt vom Lateinischen *manu agere*, an der Hand führen, ab. Man begreift unter **Management** im engsten Sinn die **Personalführung**. Derjenige, der Management ausführt, ist ein **Manager**, zu Deutsch: Führungskraft oder Leiter.

Offiziellen Arbeitsmarktstatistiken aus Schweden zur Folge sind etwa 10 % aller Vollzeitbeschäftigten in einer Führungsrolle tätig, das heißt, sie sind Manager oder zumindest Aufsichtsperson [5]. Arbeitnehmer können sowohl Mitarbeiter als auch Manager sein. Arbeitgeber können Manager und auch „Gemanagte“ sein, beispielsweise ein Musiker, der einen Musikmanager beauftragt.

Der Ausdruck „**Management**“ hält für eine Vielzahl an Begrifflichkeiten her. Er ist ein Synonym für „Leitung“ und wird verwendet für:

- Geschäftsführung, Führung bzw. Leitung einer Organisation,
- Management- Team, die Summe aller Leiter einer Organisation,
- Bewältigung, Planung bzw. Verwaltung, z. B. als Zeit- Management, Traffic- Management, Informations- Management oder Risiko- Management,
- Managementlehre, als Teil der Betriebswirtschaft eine Wissenschaft bzw. Lehre von der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme.

Ein **Manager** kann definiert werden als eine „*Person mit Budget und/oder Personalverantwortung*“ [6]. Er ist gewissermaßen der „verantwortliche Kümmerer“ in seinem Aufgabenfeld. Hier sind die wichtigsten Bereiche angeführt, in denen Manager eingesetzt werden:

- In der Wirtschaft ist ein Manager im klassischen Sinn eine Führungskraft. Führungskräfte (Manager) sind Vorgesetzte mit Personalleitungsfunktion. Es gibt sie in Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung, ebenso in Nonprofit-Organisationen (NPOs). Man kann unterscheiden zwischen dem Top- Management (Vorstand, Geschäftsführer), dem mittleren Management (Bereichsleiter, Abteilungsleiter), dem unteren Management (Gruppenleiter, Teamleiter, Schichtleiter) und dem Management auf Zeit (Projektmanagement). Es gibt Unternehmen mit flachen Hierarchien sowie solche, die durch eine Vielzahl an Stufen bzw. Managementebenen gekennzeichnet sind.
- Inzwischen wird der Begriff „Manager“ auch für Personen ohne Personalverantwortung, die jedoch in wichtigen Bereichen eines Unternehmens tätig sind, gebraucht. Beispiele sind der Facility Manager (gemeinhin Hausmeister), der Sales Manager (Verkäufer), der Key Account Manager (Betreuer von Schlüsselkunden), der Fondmanager (Verwalter von Geld), der Risk Manager (Sachbearbeiter, der Risiken beurteilt) und der Tax Manager (Steuerberater).
- Im Sport und in der Kunst ist ein Manager ein Agent, der für den Sportler oder Künstler vermittelnd tätig ist und ggf. ein Vermarktungskonzept ausarbeitet, Verträge aushandelt und sich um dessen Interessen kümmert.
- In der Computertechnologie werden viele Programme „XY- Manager“ genannt, weil sie für eine Funktion XY zuständig sind, etwa eine Internetverbindung, die Dateiorganisation oder den Drucker.

Zur Verwässerung des Begriffs „Management“ schreibt Fredmund Malik [7]: „*Von Wissensmanagement zu reden, ist ungefähr gleich aussagekräftig, wie in Zusammenhang mit der Entstehung oder auch der Aufführung einer Beethoven- Symphonie vom Soundmanagement zu reden, oder die Kunst Claude Monets als Pinselmanagement zu bezeichnen.*“

Der Manager im klassischen Sinn ist also der „Chef“ (*boss*) einer bestimmten Organisationseinheit. Sein Chef ist wiederum ein Manager (Manager von Managern) oder der Eigentümer der Unternehmung. Der Eigentümer kann selbst der oberste Manager sein (beispielsweise ein geschäftsführender Gesellschafter). Er kann auch einen Vorstand, Direktor etc., bestellen, der die Unternehmung für ihn leitet. Angestellte Manager an der

Spitze eines Unternehmens, sogenannte Top- Manager, sind heute die Regel („Top“ steht für „Spitze“ der Hierarchie, und hoffentlich auch für „Top“- Leistung [*performance*]).

- **Brain Teaser** Zu den Unterschieden zwischen angestellten Geschäftsführern und geschäftsführenden Gesellschaftern: Womit, meinen Sie, geht man sorgsamer um: mit eigenem oder mit fremdem Geld?

In diesem Buch wird unter einem Manager eine klassische „**Führungskraft**“ verstanden. Im englischen Sprachgebrauch wird differenziert zwischen *Manager* und *Leader* bzw. *Management* und *Leadership* (gleich mehr dazu). Auch im Deutschen verwendet man bisweilen die Bezeichnung *Leader*, weil der Ausdruck *Führer* historisch arg überstrapaziert wurde. Eine Führungskraft unterscheidet sich von den übrigen Mitarbeitern eines Unternehmens dadurch, dass sie Arbeiten nicht nur selbst erledigt, sondern diese an ihre Mitarbeiter delegiert und Aufgaben so durch andere und mit anderen erledigt.

Ein Manager ist **Generalist** im Gegensatz zu seinen Mitarbeitern, die in der Regel **Spezialisten** auf ihrem jeweiligen Gebiet sind. Selbst Spezialist in allen Disziplinen zu sein, die seine Mitarbeiter abdecken, das wird kaum ein Chef schaffen.

---

## 2.2 Die feine Kunst, mit Menschen umzugehen

Management lässt sich einfach auf den Punkt bringen: In den Worten des amerikanischen Managers von Ford und Chrysler Lee Iacocca bedeutet Management: „*Pick the right people and set the right priorities*“ [8].

Wenn Sie die richtigen Leute einstellen, ist Management viel, viel einfacher, wie das vorherige Zitat von Lee Iacocca veranschaulicht.

Ihr Erfolg als Manager hängt fast ausschließlich davon ab, welche Leute Sie einstellen, und wie Sie diese führen. Wenn Sie jemand Großartigen finden, macht das Welten aus. Sie sollten Leute einstellen, die Leidenschaft für ihre Zunft versprühen und Dinge erledigen wollen.

Die knappste Ressource in jeder Unternehmung sind Menschen, die *performen*, also Leistung bringen [9]. Die knappste Ressource des Einzelnen ist Zeit.

Menschen als Mitarbeiter sind zeitraubend, indem sie Zeit ihres Chefs in Anspruch nehmen. Wissensarbeiter, das heißt intensiv ausgebildete „Kopfarbeiter“, fordern von ihrem Chef mehr Zeit als beispielsweise Fließbandarbeiter.

Die Persönlichkeit eines Mitarbeiters ist von außerordentlicher Wichtigkeit. Wissen und Erfahrung lassen sich leicht ändern bzw. gewinnen, die Persönlichkeit eines Menschen ist jedoch relativ konstant.

In jeder Organisation gehören zwei Sachen gemanagt: Geld und Mitarbeiter [9]. Der Manager hat diese beiden Ressourcen, um sein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Der Umgang mit Geld und Tabellenkalkulationen ist einfach zu erlernen und zu begreifen, der Umgang mit Menschen auch – allerdings bedarf es hier einer genauso gründlichen Auseinandersetzung wie mit dem Zahlenwerk, was häufig vernachlässigt wird.

Im Umgang mit Menschen – ob als Mitarbeiter, Chef, Partner oder Bekanntschaft – geht es darum, einen „Draht“ zu seinem Gegenüber herzustellen, den sogenannten „**Rapport**“.

Ihr Team bestimmt, ob Sie als Manager Erfolg haben oder nicht. Damit Sie mit Ihrem Team Erfolg haben, ist es notwendig, dass Sie mit den Teammitgliedern umgehen können. Der Umgang mit Menschen ist eine der schwierigsten Facetten im Business. Das zeigen auch die Gehälter. Wer lediglich eine Fachdisziplin beherrscht, verdient deutlich weniger als ein Manager, der führen kann, also Menschen zu begeistern imstande ist. Das ist auch der Grund, warum Verkäufer hohe Provisionen erhalten: Sie vollziehen eine Königsdisziplin der Führung – das Management des Kunden.

John D. Rockefeller sagte: *„The ability to deal with people is as purchasable a commodity as sugar or coffee. And I will pay more for that ability than for any other under the sun.“*

Der Kern von Management ist der Umgang mit Menschen. Nicht nur im Management, sondern in der gesamten Wirtschaft geht es um Beziehungen. Wenn Sie nicht gerade das Patent auf ein lebensnotwendiges Medikament oder ein Monopol haben, sind es menschliche Beziehungen, die schlussendlich zum Geschäftsabschluss führen, auch, wenn Firmen generell neutrale Beschaffungskriterien wie etwa Punktezahlen bei einer Lieferantenbewertung und Auftragserteilung zum Einsatz bringen wollen.

Für den Umgang mit Menschen gibt es keine Universalgesetze. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, wo die „Hauptsätze der Thermodynamik“, die „Axiome der Physik“, die „Menschel’schen Gesetze“ in der Biologie oder das „Gesetz von der Erhaltung der Masse“ in der Chemie immer und überall gelten, wo sich eine Wirkung unmittelbar aus einer Ursache ergibt, ist Management **mehr Kunst als Wissenschaft**. Management ist keine exakte Disziplin (aus der Thermodynamik ist dem Autor eine direkt auf das Management anzuwendende Beobachtung bekannt, und zwar Murphys Gesetz der Thermodynamik: „Unter Druck wird alles schlimmer“). Ein Manager improvisiert. Wäre er Musiker, wäre sein Stil **mehr Jazz als Konzertmusik**. Als Manager sollten Sie ein Schwamm sein, der die Ideen seiner Mitarbeiter aufsaugt. Ein Manager spielt nicht „sein Spiel“, sondern ein gemeinsames Spiel mit seiner Mannschaft.

Es gibt keine Abfolge von Handlungsschritten, die Ihnen garantierten Erfolg verschafft. Kein Buch, keine Personalabteilung und keine Firmenrichtlinie kann einem Manager das Denken und die Notwendigkeit, die aktuelle Situation zu beurteilen und nach Augenmaß zu handeln, abnehmen.

Ein Manager trifft seine Entscheidungen nicht alleine nach Fakten, sondern manchmal mehr diplomatisch und „politisch geschickt“. Management basiert nicht auf Fakten, sondern lediglich auf der Deutung von Fakten, und das unter Zeitdruck.

Es gibt Themen, die Sie als Manager mit Takt und Feingefühl behandeln, etwa Liebschaften in Ihrer Abteilung oder zwischen einem Ihrer Mitarbeiter und einem Kunden oder Lieferanten. Neben den Fakten bzw. deren Interpretation gehören „Hausverstand“ und „Realitätscheck“ zum Urteilsvermögen eines Managers. Hier ein Beispiel, wo der Realitätscheck vor einer Fehleinschätzung bewahrt: Wenn ein Mitarbeiter ein Projekt, sagen wir einen Hausbau, in einem Jahr erledigen kann, schaffen es 365 von ihnen rechnerisch in einem einzigen Tag. Dem ist natürlich lediglich auf dem Papier so ...

Bei jeder Entscheidung geht es um Menschen, und das Handeln des Managers richtet sich nach den Gegebenheiten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Flexibilität. Dass dabei die lokal geltenden Vorschriften und Gesetze sowie die Firmenrichtlinien einzuhalten sind, versteht sich von selbst.

Jeder Mensch ist anders und hat unterschiedliche Bedürfnisse. Sein direkter Vorgesetzter tut gut daran, diese zu kennen. Gerade Hochbegabte legen oft großen Wert auf Individualität, auch wenn sie dies nicht explizit zum Ausdruck bringen. Da ist der Manager gefordert, nach Maßgabe der Möglichkeiten flexibel zu reagieren und dennoch von allen als „fair“ wahrgenommen zu werden.

Vergleichen Sie Spitzenleister in einer Firma mit Spitzenleistern im Sport. Je besser jemand ist, desto individueller sind seine Ansprüche zu erfüllen.

Nicht alle Hochbegabten sind Spitzenleister in Unternehmungen, trotzdem wollen sie individuell behandelt werden. Wenn Sie es richtig machen, werden Sie rasch bessere Resultate sehen.

Als Manager verbringen Sie viel Zeit mit dem seelischen Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter, um zwischenmenschliche Spannungen abzubauen. Bei persönlichen Problemen ist es Ihre Aufgabe, dem betroffenen Mitarbeiter zuzuhören. Machen Sie allerdings keine unqualifizierten Versprechungen, beispielsweise in Bezug auf absolute Vertraulichkeit, solange Sie nicht wissen, worum es sich beim Anliegen Ihres Mitarbeiters handelt. Ein anderer wichtiger Aspekt im Umgang mit Menschen, bezogen auf das Verhältnis Mitarbeiter – Chef ist, dass Sie als Chef die unmittelbare Bezugsperson sind. Sie repräsentieren die Firma und sind teilweise auch Firmenvertreter. Achten Sie auf Ihre Vorbildfunktion. Management fußt zu einem großen Teil auf dem Beispiel, mit dem die Führungskraft vorangeht. Der Führer wird bewusst und unbewusst, in positiven wie in negativen Aspekten seines Verhaltens, und permanent beobachtet, bewertet und sogar nachgeahmt.

Management wirkt nicht wie eine Impfung. Permanente Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern ist notwendig, und es sind viel Geduld und Arbeit, plus Kreativität, vonnöten, um seine Mannschaft zu entwickeln und dorthin zu bekommen, wo man sie haben will.

Management lernen Sie nicht alleine aus einem Buch oder in einem MBA- Studium. Sie gehören nach dem Drücken der Schulbank in die Lehre geschickt, und zwar in die Schule des Lebens.

Wie Sie in diesem Buch noch lesen werden, ist ein wesentlicher Bestandteil der Kompetenz, mit Menschen umzugehen, in Ihrem Umgang mit sich selbst verwurzelt.

**Selbstwahrnehmung** und **Selbstmanagement** sind wichtige Aspekte, auf die später noch genauer eingegangen wird.

## Beeinflussen von anderen Menschen

Der Kern von Management ist, Arbeit durch andere erledigen zu lassen. Kein Manager wird mit Intelligenz, harter Arbeit und Fachwissen alleine seine Ziele besser erreichen

können. Um andere Menschen zu beeinflussen, können Manager nach verschiedenen Strategien vorgehen. [10] nennt folgende sieben Taktiken:

- Appellieren an die Ratio (Vorbringen von vernünftigen Argumenten),
- Freundlichkeit,
- Bilden von Koalitionen,
- Verhandeln,
- Auftreten mit Bestimmtheit,
- Anrufen einer höheren Autorität,
- Sanktionen (Zuckerbrot und Peitsche).

Je nach Mitarbeiter haben unterschiedliche Taktiken die beste Wirkung. Bei Hochbegabten sind das Bilden von Koalitionen und das Verhandeln als besonders zielführend erkannt worden, neben dem Ansprechen der Vernunft.

- **Tipp** Erwecken Sie die Begeisterung Ihrer Mitarbeiter für ein Thema, und Ihre Hochbegabten machen sich an die Arbeit, es für Sie zu lösen!  
Wenn Sie mit einem gezeigten Verhalten nicht zufrieden sind, sprechen Sie den Mitarbeiter darauf an, und zwar umgehend und unter vier Augen! Zeigen Sie auch Konsequenzen auf, anstatt still und leise „enttäuscht“ zu sein. Sie wollen ja als Manager Verhalten beeinflussen. Wenn Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter nicht beeinflussen, findet keine Führung statt!

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter führen und Einfluss auf sie nehmen. Wer das nicht macht, wird als „schwach“ erlebt. Schwache Führungskräfte verlieren den Respekt ihrer Mitarbeiter und geraten so in eine Abwärtsspirale. Bisweilen unterbleibt Führung, weil schwache Führungskräfte lieber „soziale Erwünschtheit“ zeigen, als sich einer Konfrontation auszusetzen. Stellen Sie sich als Manager notwendigen Konflikten, um sie aus der Welt zu schaffen.

Es gibt verschiedene Stufen, wie Sie Ihr Begehren ausdrücken können: vom Wunsch über die Erwartung und Forderung zu Ermahnung, Anordnung und Befehl bzw. Drohung. Starten Sie „von unten“, denn jeder lässt sich gerne einladen und bitten (das kommt natürlich auch auf die Kultur an; in asiatischen Ländern ist ein allzu freundlicher Führungsstil nicht angebracht).

Siehe auch später zum Thema Kommunikation.

Eine wichtige Eigenschaft, um als Manager Erfolg zu haben, ist die Fähigkeit, **mit Menschen gut auszukommen**. Ein Klassiker zu diesem Thema, „*How to win friends and influence people*“, von Dale Carnegie, ist seit über 70 Jahren im Druck und wurde millionenfach verkauft [11].

Wie bringt man jemanden dazu, etwas zu tun, das man will? – Indem man dafür sorgt, dass der Betreffende es auch will!



Die Fähigkeit, Mitarbeiter für eine Aufgabe zu begeistern, ist eine Schlüsselfähigkeit eines Managers. Menschen setzen sich für das ein, was sie begehren. Wenn Sie als Manager dieses Begehren in Ihren Mitarbeitern entfachen, werden Sie die gewünschten Resultate „spielend“ erzielen.

---

## 2.3 Management und Leadership

Führung ist, wenn Menschen den Willen verspüren, einer Person zu folgen.

Es gibt hunderte Definitionen von Management und Leadership und unzählige Bücher und Seminare für verschiedenste Zielgruppen, von Studenten in den ersten Semestern des Studiums bis zu arrivierten Praktikern in unterschiedlichsten Organisationen, die versuchen, Management zu konzeptionieren und zu operationalisieren. Sie reichen von sehr allgemein gehaltenen Werken bis zu extrem speziellen, etwa einem „Management- Handbuch für Radiologen“ [12]. Leadership ist zu einem beliebten Modewort aufgestiegen. Auch gibt es eine Unzahl an Modellen zur Führung. In keinem anderen Bereich der Verhaltensforschung gibt es eine ähnlich große Anzahl von ihnen [3]. In einer praktisch orientierten Disziplin wie dem Management geht es, in Abgrenzung zur Wissenschaft, nicht um die „Richtigkeit“ eines Modells, sondern um seinen Nutzen.

Die meisten Definitionen von Management und Leadership – sie sind eher vage und ungenau – umfassen Aspekte wie Zielerreichung, Gruppe oder Organisation, Struktur und zwischenmenschliche Beziehungen. In [5] wird Management definiert als „*das Erreichen von Zielen mit und durch andere(n)*“.

Das Thema Leadership wird mit Widersprüchen und Übertreibungen behandelt.

Victor Vroom schreibt in [13]: „*Leadership is a popular concept rather than a scientific one.*“ Nach Jeffrey Pfeffer ist Leadership vor allem eine Illusion, die aus dem Wunsch der Menschen nach einem Helden entsteht.

Leadership wurde über die Jahre unterschiedlich konzeptionalisiert – über Eigenschaften, Verhalten, Fähigkeiten und Stile. Es hat sich herausgestellt, dass das eine unzulässige Vereinfachung ist (vergleiche die Reduktion von Intelligenz auf einen einzigen Zahlenwert, den IQ.); Leadership kann eben nicht auf Eigenschaften und/oder Verhalten eines Managers reduziert werden [13]. Eigenschaften sind etwas, das man besitzt, während Verhalten etwas ist, das man tut.

Zusammenfassend gibt es drei Schulen der Leadershiptheorie:

- Leader haben gewisse Eigenschaften (*trait theory*).
- Leader zeigen ein gewisses Verhalten (*behaviour theory*).
- Leader zeigen ein bestimmtes Verhalten je nach Situation und eigenem Stil (*contingency theory*).

Leadership sollte in Weiterentwicklung der drei genannten Theorien als komplexes Konstrukt angesehen werden, das sich aus der Wechselwirkung von Führungskraft, Mitarbeitern und der Situation ergibt [14].

So lässt sich erklären, warum erfolgreiche Führungskräfte manchmal kläglich scheitern, wenn sie von einer Firma zu einer anderen wechseln.

Hier ist ein prominentes Beispiel, wie sich die Umwelt (Situation) auf den Führungserfolg ausgewirkt hat: die fortschrittliche Technologie der US- Armee für Norman Schwarzkopf in der „Operation Wüstensturm“, einer Offensive gegen den Irak während des 2. Golfkriegs 1990/1991. Welchen Schluss kann man daraus ziehen? Eine „praktisch intelligente“ Führungskraft sollte ihr Umfeld entsprechend wählen (etwa eine Wachstumsbranche und ein Ort, wo sich die eigenen Stärken voll entfaltet werden können).

Nach Robert J. Sternberg besteht Leadership aus folgenden Komponenten: Weisheit, Intelligenz und Kreativität [13]. Weisheit sei die wichtigste und auch die seltenste Eigenschaft in diesem Zusammenhang. Weise Führungskräfte sind oft charismatisch [13].

Leadership ist die Fähigkeit, eine Vision in die Praxis umzusetzen bzw. die Fähigkeit, andere Menschen zu ihrem Beitrag für den Erfolg einer Unternehmung zu beeinflussen, zu motivieren und zu unterstützen [4].

85 % der *Fortune-500*-Firmen (jährlich erscheinende Liste der 500 umsatzstärksten Firmen der Welt) haben nach [4] keine ausreichend große Anzahl an qualifizierten Führungskräften, und 65 % von ihnen betonen, dass ihre Manager mehr Fähigkeiten benötigen.

Ob Manager oder Leader – in beiden Fällen gilt es, Ziele zu erreichen. Diese Ziele können jene einer Gruppe sein, die der Manager anführt, oder jene einer Organisation, in der ein Manager mithilfe von Angestellten die Ziele der Eigentümer und anderer Interessenträger verfolgt.

Die Begriffe Management und Leadership heißen übersetzt beide „Führung“ und werden bisweilen synonym verwendet. Sie können auch unterschiedliche Aspekte des gleichen Phänomens beschreiben und werden gerne vermischt.

Die Abgrenzung des Begriffs „Leadership“ geht auf die Harvard- Professoren Abraham Zaleznik [15] und John P. Kotter [16] zurück. Letzterer erläuterte den Unterschied zwischen Managern und wahren Führern (Leadern) wie folgt: Manager seien eher Verwalter und Bürokraten, die organisieren, planen und kontrollieren, Leader dagegen seien Visionäre, die die Geführten mit Visionen mitreißen, inspirieren und motivieren. Nach Kotter sind es Leader, die Kreativität, Innovation, Sinnstiftung und Wandel bringen [17]. Der sogenannte transaktionale Führungsstil ist mit Management und der sogenannte transformationale Führungsstil mit Leadership verknüpft. Etliche Bücher sind erschienen, die Management und Leadership gegenüberstellen. So seien Unternehmen „overmanaged“ und „underled“ [18] – Leadership quasi als Kür des Managements?

Im Falle von Leadership habe man es als Chef mit der enthusiastischen Begeisterung der Angeführten durch den *Leader* zu tun – und bei Management lediglich mit gleichgültigen Befehlsempfängern, die durch Dominieren statt Überzeugen geführt würden und widerwilligen Gehorsam in der Pflichterfüllung zeigten. Diese Sichtweise ist allerdings zu eng, weil sie nicht erklärt, warum Manager, trotz der ihnen zur Verfügung stehenden **Macht**

Talent-Management spezial

Hochbegabte, Forscher und Künstler erfolgreich führen

Lackner, M.

2014, XI, 565 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03182-4