

*Jede Einrichtung ist der verlängerte Schatten
des Mannes oder der Frau an der Spitze.*
Ralph Waldo Emerson

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und in die Lage zu versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben einzusetzen. Führen heißt auch, herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und anerkennen, sich um sie kümmern und ihnen helfen, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und vielleicht etwas höher zu streben als sie selbst für möglich halten (Hinterhuber und Saeed 2014).

Führen ist eine Kombination aus Leadership und Management, die von der Situation abhängt, in der geführt wird (Abb. 2.1).

Leadership heißt:

1. eine Richtung vorgeben, die Sinn macht,
2. neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen,
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im positiven Sinne für das Erreichen von Zielen zu beeinflussen, die im gemeinsamen Interesse sind,
4. authentisch sein, d. h. ein Charakter, der Vertrauen Glaubwürdigkeit einflößt.

Management dagegen bedeutet:

1. Probleme auf eine kreative Weise lösen,
2. Bestehendes optimieren,
3. Planen, Organisieren, Kontrollieren, Koordinieren und dgl. mehr.

Management ist mehr ein technokratischer Ansatz, für den es eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Einstellungen gibt, mit denen eine Einrichtung ihren

Was eine Einheit bilden soll,
muss der Art nach
verschieden sein.
Aristoteles

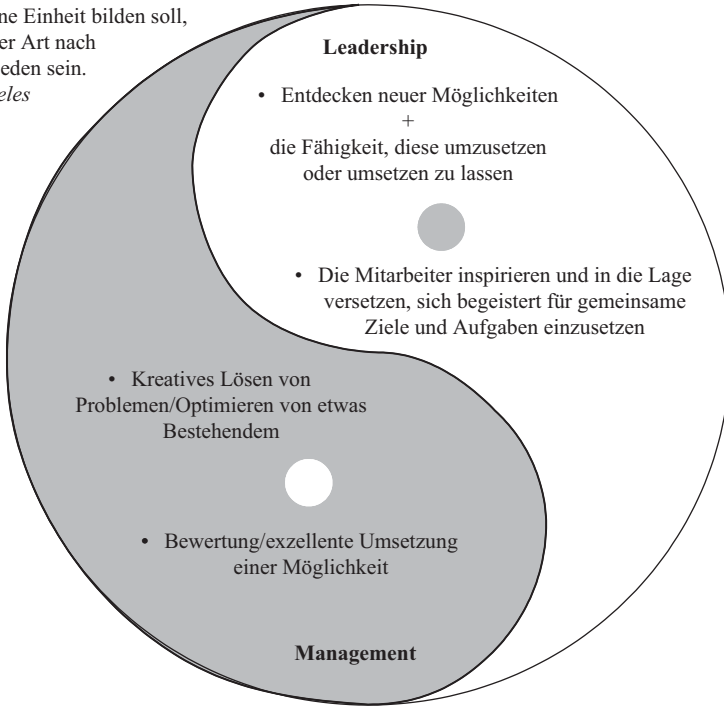


Abb. 2.1 Führung = Management plus Leadership

Kunden einen Mehrwert bieten und ihr Überleben sichern kann. Management lässt sich deshalb leichter erlernen als Leadership.

Leadership ist subtiler, denn es geht darum:

1. Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben, und
2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewegen, ihre Energie in den Dienst gemeinsamer Aufgaben zu stellen.

Dazu gehört, wie erwähnt, ein Charakter, der Vertrauen und Glaubwürdigkeit einflößt. Leadership ist deshalb eine Kombination aus Charakter, Wissen und Tun. Das Ziel von Leadership ist Exzellenz in allem, was wir tun (Abb. 2.2).

Management ist dem kognitiven Bereich des Planens, Organisierens, Optimierens, Kontrollierens und dgl. mehr zuzurechnen. Management ist auf Umsetzung

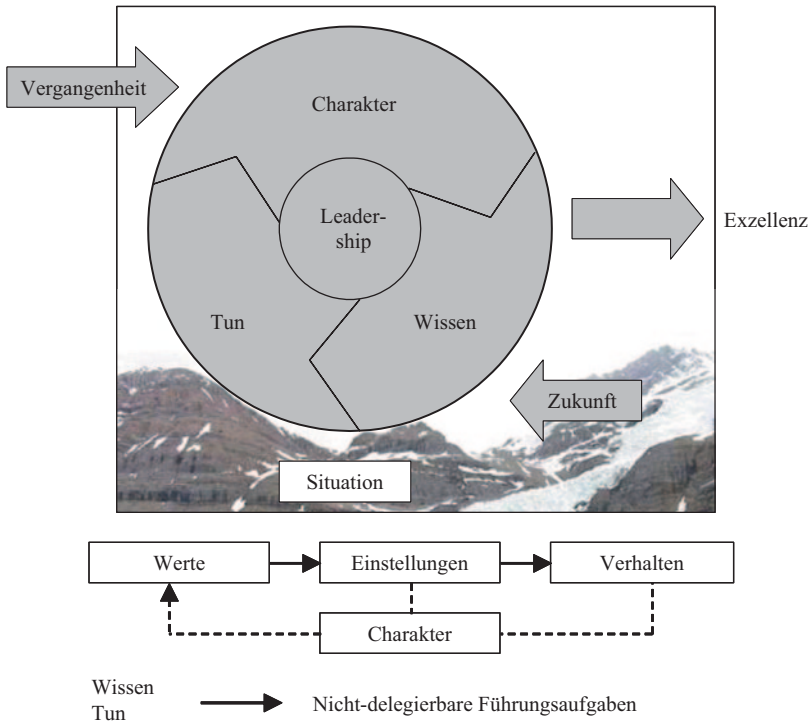


Abb. 2.2 Leadership = Charakter plus Wissen plus Tun (in Anlehnung an: The U.S. Army Leadership Field Manual 2004)

und Performance ausgelegt. Der kognitive Bereich ist Führungskräften wohl bekannt; die gesamte Aus- und Weiterbildung ist auf Meisterschaft in diesem Bereich ausgerichtet.

Veränderungsprozesse in Organisationen spielen sich jedoch überwiegend in einem anderen Bereich – dem emotionalen Bereich – ab. Der emotionale Bereich ist gekennzeichnet durch: Intuition, Unzufriedenheit, häufig auch Ärger mit dem Status-quo, Unmut mit den Konkurrenten, Stress und dgl. Mehr. Bei Veränderungsprozessen, wenn eine neue Pionierphase der Organisation eingeleitet werden soll, ist in erster Linie der emotionale Bereich gefordert, der allerdings durch die Vernunft geleitet werden muss (Hinterhuber 2011). Leadership betrifft deshalb mehr den emotionalen, Management mehr den kognitiven Bereich.

Führende brauchen je nach Situation einmal mehr Leadership-, ein anderes Mal mehr Management-Fähigkeiten. Leadership und Management ergänzen sich wie

Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Der deutsche Begriff Führung umfasst Leadership und Management. Im vorliegenden Beitrag geht es vorwiegend um Leadership; Leadership wird dabei als transformationaler Prozess verstanden, der durch vier Komponenten gekennzeichnet ist: visionäre Führung, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individualisiertes Eingehen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Neubauer und Rosemann 2005).

Die natürliche Autorität und Glaubwürdigkeit der Führenden hängt davon ab, ob ihre vorgelebte Vision, ihre Strategien und Verhaltensweisen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden oder nicht. Die Wurzeln von Leadership liegen im Respekt und in der Ehrfurcht vor dem Anderen, in der Wertschätzung der Menschen, in Idealen und Werten sowie im selbstlosen Dienen und in einem Einsatz, der über den persönlichen Bereich hinausgeht (Pircher-Friedrich 2005).

Erfolgreiches Führen von Mitarbeitern
Wie Organisationen ihre Mitarbeitenden langfristig
motivieren und begeistern können

Hinterhuber, H.H.

2014, VII, 19 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04460-2