

Carsten Held

# Leadership – trendresistent gedacht

Etablierte Führungstheorien und -modelle  
für die Praxis



Springer Gabler

---

# Leadership – trendresistent gedacht

---

Carsten Held

# Leadership – trendresistent gedacht

Etablierte Führungstheorien und -modelle  
für die Praxis

Carsten Held  
SRH Hochschule Heidelberg  
Heidelberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-65904-5      ISBN 978-3-662-65905-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65905-2>

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

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Ich habe keine Angst vor einem Heer von Löwen,  
das von einem Schaf angeführt wird.*

*Ich habe aber Angst vor einem Heer von Schafen,  
das von einem Löwen angeführt wird.*

*(zugeschrieben: Alexander der Große)*

---

## Vorwort

Wo und wann immer Menschen zusammenkommen, um gemeinsam etwas zu bewirken, ist gute Führung gefragt. Wenn Sie dieses Vorwort lesen, darf ich Sie zu den Personen zählen, die so viel Aufgeschlossenheit und Interesse an einem Buch über Führungsfragen mitbringen, dass sie sich auch schwierigere Passagen erarbeiten werden. Das macht mich zuversichtlich, denn ich glaube, ich kann Ihnen aus meiner Erfahrung im Bereich Lehre und Forschung, meiner eigenen Praxis als Führungskraft sowie meiner Tätigkeit als Coach im Führungsmanagement viel Wichtiges auf Ihren Weg mitgeben.

Vielleicht kennen Sie das geflügelte Wort: „Man geht zu einem Unternehmen aufgrund des guten Namens. Man bleibt bei dem Unternehmen wegen der Aufgabe. Und man verlässt das Unternehmen wegen schlechter Führung.“ Studien gehen davon aus, dass bis zu 75 % (!) der Kündigungen von Arbeitnehmerseite auf schlechte Führung zurückgehen. Das ist in höchstem Maße besorgniserregend. Dem soll dieses Buch entgegenwirken. Das Thema Führung ist mittlerweile ein gut erforschtes Gebiet. Es stehen viele wichtige Erkenntnisse zur Verfügung und es gibt keinerlei Ausreden, sich als Führungskraft dieses Wissens nicht zu bedienen. Es ist auch unverständlich, wenn Unternehmen ihr Führungspersonal nicht kontinuierlich nach wissenschaftlichen Maßstäben weiterqualifizieren. Natürlich ist bekannt, dass es Prädispositionen/Persönlichkeitseigenschaften gibt, welche Führungserfolg wahrscheinlicher machen. Trotzdem gilt: Führung ist und bleibt auch erlernbar!

Fünf Leitgedanken bewogen mich zu diesem Buch, die ich Ihnen im Folgenden kurz aufzeigen möchte.

**Erstens:** „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!“ (Kurt Lewin). Nur allzu gerne würde ich das Vorwort bereits an dieser Stelle beenden und das eindrucksvolle Zitat bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wirken lassen. Aber zu oft erlebe ich, dass Führungskräfte eine wenig solide Grundausbildung genossen haben oder diese seitens der Unternehmen bzw. Vorgesetzten nicht genügend gefördert und gefordert wird. Nicht viel seltener höre ich, dass man „zur guten Führungskraft geboren“ wird. Diese in der Wissenschaft auch als „Great Man Theory“ bezeichnete Aussage empfinde ich als ärgerlich, weil veraltet und erwiesenermaßen falsch. In diesem Zusammenhang bestätigt sich immer wieder mein Eindruck, dass dort, wo auf eine professionelle Ausbildung zur Führungskraft

verzichtet wird, zum Teil ganz simple menschliche Schwächen im Spiel sind: Da könnte ja jemand nach einer ordentlichen Aus- bzw. Weiterbildung mehr über die Grundlagen guter Führung wissen als das gehobene Management selbst. Na, wo kämen wir denn da hin?

**Zweitens:** Bücher zum Thema Führung, welche evidenzbasiert Theorien und Modelle so vorstellen, dass für angehende Praktiker keine schwere Kost unverdaulich zurückbleibt, die vielmehr „kurz und knackig“ darlegen, was es gibt, warum es gut ist und wie es in den operativen Alltag eingebracht werden kann, sind äußerst rar. Der Grund dafür mag darin liegen, dass der Weg zwischen grauer Theorie und dem wirklichen Leben häufig einer riskanten Gratwanderung gleicht, der man durch Räuberpistolen und rein persönliche Geschichten ausweichen will. Nichts davon hilft dem engagierten Praktiker jenseits von Zufällen. Aber Führungserfolg ist eben zum Glück mehr als nur Zufall.

**Drittens:** Viel zu oft wird zur Führungskraft ernannt, wer sich als Experte hervorgetan hat, jahrelange Loyalität zum Unternehmen oder zum Vorgesetzten zeigte oder gut vernetzt ist. Das alles sind zwar außerordentlich wichtige Kompetenzmerkmale, sie allein machen aber die Eignung zur Führungskraft nicht aus. Ein Experte auf seinem Gebiet ist mitnichten automatisch ein Garant dafür, auch als Führungskraft gute Arbeit zu leisten. Meine Erfahrung zeigt manchmal sogar das genaue Gegenteil: Aus geschätzten Sachkennern werden schlechte, sich im Mikro-Management verlierende Führungspersonen. (Wir alle kennen die Beispiele, wo aus Studierenden mit Einser-Zensuren schlechte Lehrer werden, die keine Klassen führen können.) Eine solche Beförderungspraxis funktioniert bestenfalls wie ein Lotteriespiel, bei dem man auch mal das Glückslos ziehen kann, in der großen Anzahl aber ist sie zumindest suboptimal. In zu vielen Fällen entstehen dadurch negative Entwicklungen, die mit erhöhter Personalfuktuation, reduzierter Unternehmensleistung sowie Einbußen bei Motivation und Leistungskraft seitens der Mitarbeiter verbunden sind. Nachweislich!

**Viertens:** Der Markt für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften mit seinen Schulungen und Seminaren sowie die Angebotspalette von Personal- oder Business-Coaches ist unübersichtlich und darf zugespitzt als „Spielwiese der Scharlatanerie“ bezeichnet werden. Für meinen Geschmack werden zu oft verständliche Aufstiegsträume leistungsmotivierter Menschen von „cleveren“ (rücksichtslosen) Geschäftemachern ausgebeutet – Enttäuschung ist im System einprogrammiert. Das verärgert alle, welche meine hier aufgeführten Argumente als stichhaltig nachvollziehen können und falschen Trends entgegenwirken wollen. Es hat fatale Auswirkungen für die Teilnehmer solcher (Weiter-) Bildungsangebote, die zahlenden Unternehmen und die Mitarbeiter der Führungs-Aspiranten. Darüber hinaus betrifft es aber auch mich persönlich. Ich darf behaupten, dass ich sehr gerne tue, was ich tue, und es kränkt mich, wenn Quacksalber meinen Berufsstand sowie meine Leidenschaft für den Beruf diskreditieren. Nicht selten werde ich als Führungskräfte-Coach erst dann zu Rate gezogen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, weil eine unerfahrene Führungskraft keine, eine zumindest zweifelhafte oder gar schlechte Schulung erhalten hat. Dieses Buch soll Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, helfen, Anbieter-Spreu von Experten-Weizen zu trennen.

**Fünftens:** Dieses Buch soll verhindern helfen, dass aktuelle Schlagworte wie VUCA, agiles Führen, virtuelles Führen oder Leadership 4.0 (und künftige Ableger davon) die falschen Geldbeutel füllen. Es braucht nicht für jeden neuen Trend eine neue Führungsphilosophie. Was es braucht, ist ein Methodenkoffer für Führungskräfte. Wer einen solchen, gut gefüllt, besitzt, der muss keinen Trends hinterherjagen, sondern kann genau das aus dem Instrumentenkasten herausnehmen, was im situativen Kontext gerade benötigt wird. Die Guten und Erfahrenen der Zunft wissen das schon lange. Die Tatsache, dass oft alter Wein in neuen Schläuchen angeboten wird, schreit geradezu danach, dass es genügend gute Weinkenner geben sollte, die das bemerken. Mein Buch soll ein Beitrag dazu sein – und Sie als Forschende und Suchende könnten eine wichtige Rolle bei der anstehenden Transformation von Theorie in den praktischen Unternehmensalltag spielen. Finden Sie also heraus, wann etwas wirklich neu oder doch nur ein alter Hut ist, dem man im Winde nicht hinterherlaufen sollte.

Dieses Buch ist kein allumfassendes Lehrwerk, es berücksichtigt nicht alle Theorien und Modelle zum jeweiligen Thema. Selbst die von mir aufgenommenen werden nicht tief und breit dargelegt, sondern vereinfacht und verständlich für den praktisch-operativen Gebrauch skizziert. Es präsentiert eine Auswahl an etablierten, viel beachteten und in der Wissenschaft wenig kontrovers diskutierten, hoch angesehenen Inhalten, welche mir vor allem aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit und hohen Praktikabilität für Ihren Führungsalltag wichtig und nützlich erscheinen. In meinen Vorlesungen, Seminaren und Beratungsgesprächen habe ich damit beste Erfahrungen gesammelt.

Dieses Buch ist keine wissenschaftliche Arbeit. Es gleicht einem Ratgeber, welcher sich gleichermaßen aus dem Fundus meines eigenen Wissens, gemachter Erfahrungen und zusätzlicher Quellen hoher Qualität speist. Auch nach vielen gelesenen Büchern ist mir dabei noch keine optimale Lösung begegnet, das Problem der uneingeschränkten Lesbarkeit mit der Notwendigkeit, genutzte Quellen offenzulegen, zu vereinen. Worin liegt der Vorteil für den Praktiker, wenn nach jedem Satz ein Sternchen und eine Fußnote oder gar der Name des ursprünglichen Autors inkl. Publikationsjahr in Klammern erscheint? Ein Absatz kann auf diese Weise schnell 8 oder gar 15 Quellen enthalten, die in Summe aber nur auf 3 oder 4 verschiedene Autoren bzw. Werke hinweisen. Den Lesefluss fördert dies nicht und in einer möglichen Hörbuch-Variante wäre es doch recht störend. Ich hoffe daher auf Ihr Verständnis, zumindest auf etwas Nachsicht. Denn nichts liegt mir ferner, als mich mit fremden Federn zu schmücken. Die Angabe der Quellen dient schließlich auch einer gewissen Qualitätsbekundung. Sie finden diese jeweils am Ende eines Kapitels. Der Leser mag erkennen, wie ernst es mir damit ist, evidenzbasiert und vor allem fernab von esoterischen Halbwahrheiten Ihr Führungsverhalten zu verbessern. Zudem erlaubt Ihnen die Angabe von Quellen, diesen zu folgen und damit Ihr Wissen zu vertiefen oder Ihre Neugier zu befriedigen.

Liebe Leserinnen und Leser, mein Buch möchte Sie mit einem angemessenen Fachvokabular ausrüsten und damit ein professionelles Niveau schaffen, auf dem Sie als Diskurs Teilnehmer jederzeit fachlich kommunizieren können und verstanden werden. Gleichzeitig

erzeugt es eine kaum zu überschätzende intellektuelle Nähe, wenn Gesprächsteilnehmer sich gegenseitig als Wissende erkennen und die gleichen Dinge beim gleichen Namen nennen (können). Das Rüstzeug, das die folgende Lektüre für Sie erschließt, möchte dazu beitragen, dass Sie als Führungskraft eine reelle Chance auf praktisch umsetzbaren Wissenszuwachs erhalten. Es soll Unternehmen in die Lage versetzen, von besseren Führungskräften zu profitieren, denen es gelingt, durch mehr Motivation mehr Leistung und letztlich mehr Zufriedenheit bei allen Beteiligten zu ermöglichen. Wer die Inhalte dieses Buches in den eigenen Führungsalltag integriert, hat den bereits erwähnten Methodenkoffer, der Erfolg verheißt, und zwar unabhängig von Trends!

Am Schluss meines Vorwortes sei klargestellt, dass sich die folgenden Ausführungen an alle richten, die Führung praktizieren oder daran interessiert sind, selbstverständlich gleichermaßen an Frauen und Männer sowie all jene, die sich von dieser Dichotomie nicht richtig erfasst fühlen. Auf eine gendergetreue Sprache habe ich verzichtet, auch wenn ich die sehr kontrovers geführte aktuelle Diskussion über dieses komplexe Thema für wichtig halte. Sie würde bei konsequenter Anwendung in Satzbau, Grammatik und Stil die Lesbarkeit des Textes unnötig erschweren.

Leaders don't create followers, they create more leaders. (Tom Peters)

Heidelberg, Deutschland

Carsten Held

---

## Danksagung

Ich danke allen, denen ich bei guter und schlechter Führung über die Schulter schauen durfte – oder es schlichtweg getan habe. Mein Dank gilt auch allen Personen und Unternehmen, denen ich vertrauensvoll mit Führungs-Rat bzw. -Tat zur Seite stehen durfte. Ich danke der SRH Hochschule für das Vertrauen, mich in der Fakultät für Wirtschaft mit der Professur für Leadership und Management betraut zu haben. Dies gereicht mir auch weiterhin zur Ehre. In diesem Zusammenhang haben auch die Master-Studierenden meiner Leadership-Module inhaltliche, teilweise wichtige und bereichernde Impulse gesetzt.

Nicht ohne Stolz möchte ich auch gegenüber dem Verlag meinen Dank bekunden: Springer war und ist für mich persönlich das, was Mercedes unter den PKWs oder Tempo unter den Taschentüchern ist. Schön, dass mein Manuskript-Vorschlag sofort genau dort sehr positiv und wohlwollend aufgenommen wurde, wo ich dessen Veröffentlichung am liebsten sah. Ich danke meinem Vater, der mir bei vielen meiner stark verschachtelten und somit unlesbaren Sätze im Sinne eines Erst-Lektorates zu mehr Ausdrucksklarheit und -schärfe verhalf. Sein mahnender Zeigefinger, kürzere Sätze mit weniger Anführungszeichen und Halbsätzen in Klammern zu nutzen, wird mit etwas Übung meinen Texten künftig mehr Ausdruck verschaffen. (Aber ab und zu will ich auch weiterhin rebellisch bleiben, lieber Papa.)

Und ich danke Sabine. Denn ohne ihren Beistand, ihr Verständnis und ihren Weitblick wäre dieses Buch nicht so und auch nicht so schnell entstanden! Sie hat in der heißen Phase der Entstehung dieses Werkes viele Kapitel immer wieder gelesen und diese mit sehr wertvollen Tipps inhaltlich – für Sie, liebe Leser – verbessert. Von ihr stammt u. a. die Idee, konkretes Zusatzmaterial als Download zur Verfügung zu stellen. Sie hat mich immer wieder aufgefordert, Praxisnähe in den Text einzuflechten. Mit tränendem Auge möchte ich hinzufügen, dass sie dies trotz einer gesundheitlich beängstigenden, bedrückenden und nachhaltig prägenden Phase ihres eigenen Lebens getan hat. Sie hat dabei zweifelsfrei für mich und dieses Buch viel Kraft aufgewendet. Liebe Sabine, ich wünsche dir, den Deinen und auch uns auf diesem Wege alles Gute!

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Führung oder doch eher Management?	1
1.2	Warum Sie evidenzbasierte Führungsforschung in Ihren Führungsalltag einbeziehen sollten	3
1.3	Die Kernfunktionen von Führung – wissenschaftlich zusammengedampft	6
1.4	Aufbau und Nutzung dieses Buches -Genuss à la carte!	7
	Literatur	8
<b>2</b>	<b>Praktikable Führungsklassiker – Das kleine 1x1 der Führung</b>	9
2.1	Das Kontinuum von Tannenbaum & Schmidt	12
2.2	Der gute alte 9-9er Führungsstil – Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton	14
2.3	Situatives Führen – den Stellenwert der Mitarbeiter-Maturität respektieren	16
	Literatur	18
<b>3</b>	<b>Evidenzbasierter Führungserfolg– Das große 1x1 der Führung</b>	19
3.1	Die soziale Identität der Führungskraft	20
3.2	Full Range Leadership Modell (FRLM)	26
3.2.1	Transformationale Führung – Das 4-i-Konzept	30
3.2.2	Charismatische Führung – Denn auch Charisma kann man lernen	35
3.3	Das LMX-Modell – Alle Mitarbeiter sind gleich, aber einige gleicher	38
3.4	Exemplary Leadership – Durch und durch vorbildlich: praktischer wurde Führungsforschung nie geschrieben	42

3.5	Geschlechterrollen im Führungskontext – Was die Wissenschaft (!) weiß und Berücksichtigung verdient	47
3.5.1	Wir alle denken in Schubladen – und zwar so ziemlich den gleichen	50
3.5.2	Einschub in eigener Sache: Triple F – Förderprogramm Frauen in Führung	56
	Literatur	57
<b>4</b>	<b>Was eine gute Führungskraft zusätzlich berücksichtigt</b>	<b>59</b>
4.1	Heranführung an ausgewählte sozial-psychologische Phänomene – Die trüben Sinne	59
4.2	Verhaltensökonomie à la Kahneman – Warum langsamer besser ist	63
4.3	Macht	67
4.3.1	Welcher Typ „Machtmensch“ sind Sie und welcher Typ wollen Sie künftig sein?	68
4.3.2	Vorsicht: Macht korrumpiert – und absolute Macht korrumpiert absolut (Lord Acton)	70
4.4	Motivation	72
4.4.1	Bitte nicht Maslow; weil	73
4.4.2	McClelland – Der unschlagbare Praktiker für Führungskräfte	74
4.4.3	Die Allzweckwaffe „Selbstbestimmung“ sowie intrinsische und extrinsische Motivation	77
4.5	Team-Psychologie	81
4.5.1	Sozial-psychologische Phänomene im Team – Warum immer ich?	83
4.5.2	Entscheidungsfindung – Gruppendenken, Gruppendruck und Gruppenkonformität	85
4.5.3	Tuckman – ohne den läuft es nicht im Projekt	86
4.5.4	Edisons Sicht auf dysfunktionale Teams – In Erweiterung zu Tuckman	90
4.5.5	Lencionis dysfunktionale Teams – Ein beachtenswerter Bestseller	91
4.5.6	Psychologische Sicherheit – Der Unterschied zwischen guten und sehr guten Teams	94
4.6	Kommunikation + Konflikt	98
4.6.1	Schulz von Thun – Das Kommunikations-Muss	99
4.6.2	Watzlawick – Noch ein Kommunikations-Muss	101
4.6.3	Rogers – Aktives Zuhören	103
4.6.4	Glasl – Ein Alleskönner in Konfliktsituationen	105

4.7	(Führungs-)Persönlichkeit und Verhalten	110
4.7.1	Big Five – Persönlichkeit auf 5 Ebenen	110
4.7.2	Die dunkle Triade – Umgang mit der dunklen Seite der Führung	116
4.7.3	Fremdbild versus Eigenbild – Wie Joseph und Harry Ihnen und Ihrem Team helfen können!	121
4.8	Unternehmenskultur – Das verkannte Element	123
4.8.1	Scheins Eisberg – Das Wichtige ist und bleibt verborgen	126
4.8.2	Hesketts 4R – Unternehmenskultur-Controlling	128
4.8.3	GLOBE(L Leadership) – In fremden (Führungs-)Kulturen zu Hause	130
	Literatur	133
<b>5</b>	<b>Der Führungskräfte-Methodenkoffer ist nun – Trend-resistent – gepackt!</b>	<b>135</b>
5.1	VUCA	135
5.2	Agile Leadership	137
5.3	Digitale Führung, Leadership 4.0 und virtuelles Führen	138
5.4	Zu guter Letzt – Wie Sie bekannte Untiefen umschiffen	142
	Literatur	146
<b>6</b>	<b>Self-Leadership – Gerüstet für die Praxis</b>	<b>147</b>
6.1	Erkennen Sie sich selbst – und was Ihnen wichtig ist	149
6.2	Vom Lesen zum Tun – Wie sieht Ihr Plan aus?	150
6.3	Bilder sagen mehr als 1000 Worte – Der Führungskräfte-Methodenkoffer.	153
	Literatur	155
	<b>Nachwort</b>	<b>157</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Führungserfolg vorhersagen	3
Abb. 2.1	Dichotome Führungsstile	10
Abb. 2.2	Verhaltensgitter	14
Abb. 3.1	Full Range Leadership Model gemäß Bass & Avolio	26
Abb. 3.2	Phasen im LMX-Modell	40
Abb. 4.1	Basen der Macht	69
Abb. 4.2	Motivationale Grundbedürfnisse	74
Abb. 4.3	Psychologische Sicherheit	95
Abb. 4.4	Persönlichkeitseigenschaften – Big Five	110
Abb. 6.1	Führungskräfte-Methodenkoffer	154

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Leadership versus Management .....	2
Tab. 2.1	Kommunikation im autokratischen versus demokratischen Führungsstil ..	13
Tab. 4.1	McClelland's Bedürfnisse .....	76
Tab. 4.2	FFM – Offenheit .....	111
Tab. 4.3	FFM – Gewissenhaftigkeit .....	111
Tab. 4.4	FFM – Extraversion .....	111
Tab. 4.5	FFM – Verträglichkeit .....	112
Tab. 4.6	FFM – Neurotizismus .....	112
Tab. 4.7	Narzissmus .....	119
Tab. 4.8	Machiavellismus .....	120
Tab. 4.9	Psychopathie .....	120
Tab. 4.10	Globales Mindset .....	131
Tab. 5.1	Vor- und Nachteile virtueller Teams .....	139



Bevor dieses Buch in Kap. 2 damit beginnt, gemeinsam mit Ihnen Ihren persönlichen Führungs-Methodenkoffer zu befüllen, soll Sie dieses Kapitel erst einmal an den Themenkomplex Führung heranführen. Es klärt die Fragen der allgemeinen Bedeutung des Wortes Führung, grenzt es gegen den Begriff Management ab und beschreibt sehr prägnant die Kernfunktion von Führung. Es skizziert das Spannungsfeld, in welchem sich Führungskräfte bewegen. Dabei stellt es den unbestrittenen Nutzen – für Mitarbeiter und Unternehmen – klar. Zudem erfahren Sie Wichtiges zum Aufbau und Umgang mit diesem Buch. Legen wir los!

## 1.1 Führung oder doch eher Management?

Grundsätzlich ist „Management“ ein international (angelsächsisch geprägter) gültiger und gleichermaßen verstandener Terminus. Was früher verwaltet, organisiert oder ausgeführt wurde, wird heute (seit dem 20. Jahrhundert) mit dem Begriff Management versehen. Dies gilt – ganz allgemein – auch außerhalb des Wirtschaftssektors. Mit Management wird

- einerseits der Personenkreis der Manager selbst,
- andererseits deren Tätigkeit der Führung, Planung, Kontrolle und Organisation

bezeichnet.

Übergeordnete/Allgemeine Managementaufgaben in Unternehmen sind u. a.:

- Produkte und/oder Dienstleistungen erfolgreich und gewinnbringend (!) am Markt (bzw. an Märkten) zu platzieren

- Finanzierung und Liquidität (!) jederzeit sicherzustellen
- Adäquater Umgang mit Risiken (z. B. bewerten, absichern, minimieren oder eben eingehen)
- Strukturen und Prozesse einführen, steuern, optimieren und überwachen

Führung – oder Leadership für den, der es in Anlehnung an das Pendant Management lieber englisch mag, sieht die involvierten Personen im Mittelpunkt notwendiger Bemühungen. Führung bedeutet stark verkürzt, anderen Menschen überzeugend und motivierend zu vermitteln, wann wie und warum was zu tun ist. Dabei sind diese Mitarbeiter zu begleiten, zu unterstützen und etwaige Transformationsprozesse zu ermöglichen. Tab. 1.1 soll die Unterschiede verdeutlichen.

Entscheidende Erkenntnis und quasi die Legitimation für dieses Buch ist somit die Klarstellung, dass, simplifiziert, Manager „Dinge“ (z. B. Prozesse, Budgets, Organisationseinheiten oder Produkte) im Vordergrund haben, während Führungskräfte die Mitarbeiter selbst in den Mittelpunkt des eigenen Handelns stellen. Meistens sind Vorgesetzte in einer der beiden Kategorien deutlich besser als in der anderen. Dabei gibt es leider eine sehr klare Mehrheit zu Ungunsten von Führung. Der Harvard Professor Kotter bringt es wie folgt auf den Punkt: Die meisten Unternehmen sind „over-managed“ und „under-led“. Laut einer von Kotter angeführten Studie sagen zwei Drittel von 200 befragten Managern, ihr Unternehmen habe zu viele Vorgesetzte, die stark in Management, aber nicht in der Führung seien. Viele Experten (vor allem der Berater von 4 US-Präsidenten, Prof. Dr. Bennis, der das weltweite Verständnis von Leadership mitprägte) stehen den mangelhaften Kenntnissen von Managern und deren Führungsverhalten noch kritischer gegenüber. Das sei an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft. Dieses Buch soll guten Managern helfen, auch gute Führungskräfte zu werden. Es soll aus guten Führungskräften noch bessere machen.

**Tab. 1.1** Leadership versus Management

Leadership	Management
Richtung vorgeben	Planen und budgetieren
Nicht die Aufgabe, sondern die ausführenden Personen stehen im Vordergrund	Nicht die ausführenden Personen, sondern die Aufgaben stehen im Vordergrund
Mitarbeiter ausrichten	Organisieren und Stellen besetzen
Motivation und Inspiration	Controlling (Überwachung) und Probleme lösen
Hierarchien sind zweitrangig – Kompetenzen entscheiden	Verantwortung ist auf Dauer und an Hierarchie angelehnt
Entscheidungen basieren auf Werten, Überzeugungen und Konsens	Entscheidungen sind von Positionen, Titel und Hierarchie geprägt
Neues durch Lernfortschritt, Veränderung und Innovation	Bestehendes unterliegt Optimierungs- und Effizienzorientierungen
Wandel und Bewegung (Change Management) erzeugen	Ordnung und Konstanz erzeugen
Die richtigen Dinge tun.	Die Dinge richtig tun.