

Nur wer seine unterschiedlichen Kompetenzen (er-)kennt, kann sie auch sinnvoll nutzen.

Sind Sie schon Leader oder noch Manager?

Seit einigen Jahren ist im Bereich Unternehmensführung ein äußerst interessanter Trend zu beobachten. Immer öfter wird zwischen den Begriffen Management und Leadership unterschieden – über die Definition der Begriffe und über die Unterschiede wird heftig diskutiert.

Leadership oder Management? Die Diskussion darüber schwankt zwischen Extremen: *Manager* sind die Anhänger der funktionalen Betriebswirtschaftslehre und für sie sind Menschen ein Produktionsfaktor, den es, wie alles andere, zu optimieren gilt. Ihre Hauptaufgaben sind Planen, Organisieren und Kontrollieren. *Leader* sind charismatische Persönlichkeiten,

„Unterschiede zu machen, ist nur dann sinnvoll, wenn es hilfreich ist.“

die die Zukunft erahnen und erspüren. Ihre Hauptaufgaben sind Meditieren, Erscheinen und Überzeugen.

Management ist auf den mittleren Ebenen angesiedelt und dazu da, „die Dinge richtig zu tun“, also das Tagesgeschäft zu bewältigen. *Leadership* ist an der Unternehmensspitze angesiedelt und dazu da, „die richtigen Dinge zu tun“.

Management richtet sein Augenmerk auf Handlungsfähigkeit und Machbarkeit. *Leadership* hingegen auf Begeisterung der Mitarbeiter. Leader gewinnen die Herzen der Menschen für Innovation und Veränderung.

Modisch oder praxistauglich

Angesichts solcher Unterschiede, die zu vorschnellen Bewertungen führen können, stellen sich einige Fragen: Ist diese Unterscheidung eine akademische Diskussion, ein von Beratern erfundener Modetrend oder ist diese Differenzierung wirklich für die Praxis relevant? Welche Auswirkungen hat diese Diskussion? Fallen die bisherigen Manager nun in eine Identitätskrise? Sind es die Leader, die in einem globalen und immer komplexer werdenden Umfeld die Unternehmen zum Erfolg führen?

Wenn man die Geschichte der Begriffe Management und Leadership betrachtet, führen sich Extreme ad absurdum. Leadership taucht ungefähr im 13. Jahrhundert als Begriff in der englischen Sprache auf und hat seine Wurzeln im angelsächsischen „Leiden“. Es beschreibt eine Person, die vorangeht und den Weg zeigt.

Management kommt ungefähr 300 Jahre später im englischen Sprachgebrauch auf. Es hatte ursprünglich keinen Zusammenhang mit Wirtschaft und Unternehmen, sondern beschreibt das Tun eines Stallburschen, der das Pferd übernimmt und „mit der Hand

führt“. Es wurde vom lateinischen „manu agere“ abgeleitet.

Entwicklung statt Unterscheidung

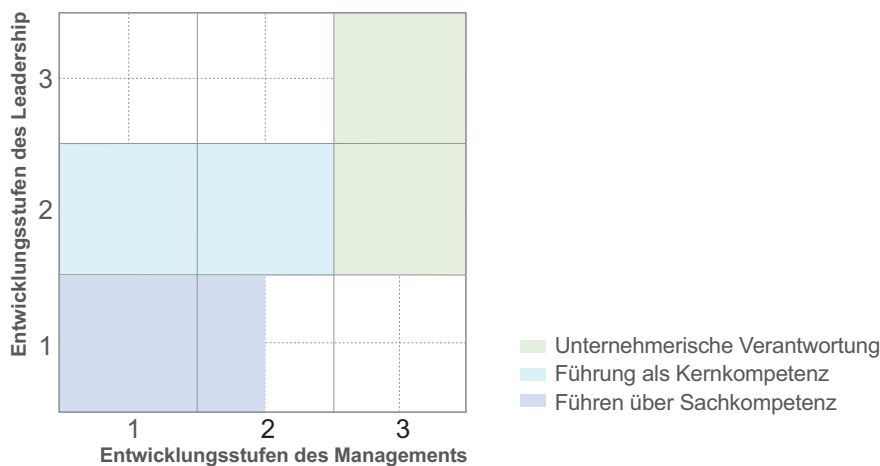
Aber auch mit diesen „Herleitungen“ kommt man in der Praxis nicht wirklich weiter. Es erhebt sich die Frage, ob der Unterschied für die Qualifizierung von Führungskräften hilfreich ist. Wenn man die Unterscheidung in Leadership und Management als zwei unterschiedliche, aber gleichbedeutende Fähigkeiten betrachtet, ist die Frage uneingeschänkt mit „Ja“ zu beantworten. Voraussetzung ist aber, dass man den beiden Begriffen einen klaren Bedeutungsinhalt zuordnet. Um dem Rechnung zu tragen, umfasst Leadership für uns alle Fähigkeiten, die zur direkten Beziehungsarbeit mit Mitarbeitern, Kollegen und dem übrigen beruflichen und sozialen Umfeld notwendig sind. Managen dagegen umfasst die Fähigkeiten, die zur Bearbeitung von Aufgaben unterschiedlicher Komplexität erforderlich sind.

Die Evolution von Führungspersönlichkeiten

Es geht also um die „Evolution“ von Personen, die für Organisationen Verantwortung tragen – vergleichbar mit jeder anderen „Evolution“ in sozialen Systemen. Man kann sich diese Evolution als Koordinatensystem vorstellen, in dem auf den beiden Achsen die Fähigkeiten für Leadership und Management aufgetragen sind.

Die Erfahrung zeigt, dass sich diese in jeweils drei Stufen entwickeln.

Das Wiener Management Grid®



Die Entwicklungsstufen des Leadership

1. Ich Sorge für fachliche Kompetenz

Eine Führungskraft beweist zu Beginn ihrer Laufbahn ihre Autorität zumeist über Fachkompetenz. Auf dieser Stufe hat die operative Aufgabe als Spezialist immer noch eine große Bedeutung. Die Mitarbeiter sind mit ähnlichen Aufgaben betraut, die Führungsautorität wird von der Fachkompetenz genährt.

2. Ich Sorge für Höchstleistungen

Die Erfahrung zeigt, dass nach ca. drei Jahren Führungsarbeit, Führen zur Kernkompetenz wird. Hier tritt die soziale Kompetenz an die erste Stelle. Die Führungskraft ist wenig operativ tätig. Hauptaufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter 100 Prozent ihrer Leistungsfähigkeit einbringen.

3. Ich Sorge für Entwicklung

Wenn die persönliche Entwicklung weiter anhält, wird die Stufe der Mitarbeiter-Entwicklung erreicht. Auf dieser Stufe von Führung werden die Mit-

arbeiter in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung individuell unterstützt. Wichtigste Voraussetzung dafür ist die Differenzierung des Selbstbildes (siehe Gastkommentar).

Die Entwicklungsstufe des Managements

1. Ich Sorge für Ergebnisse

Zunächst leiten Führungskräfte v. a. Teileinheiten: Hier geht es darum, die übertragenen Aufgaben und Ziele mit den vorhandenen Ressourcen und den Mitarbeitern bestmöglich abzuarbeiten bzw. zu erreichen.

2. Ich Sorge für Veränderung

Es ist schon eine gewisse Führungserfahrung nötig, um die Stufe des Change Managements zu erreichen. Hier werden nicht nur die vorgegebenen Aufgaben abgearbeitet, sondern auch neue Impulse für das Unternehmen gesetzt.

3. Ich Sorge für unternehmerische Erfolge

Die Übernahme unternehmerischer Verantwortung stellt die höchste Management-Entwicklungsstufe dar. Der

„Evolutionssprung“ auf diese dritte Stufe von Managen ist ein großer. Das Neue auf dieser Stufe ist die Übernahme von unternehmerischer „Letztverantwortung“. Manager sind in ihrer Belastbarkeit und Fähigkeit des Lösens sehr komplexer Aufgaben und Probleme gefordert.

Sinnvoller Unterschied

Die Kategorisierung von Personen in Leader oder Manager ist somit nicht zielführend. Die Praxis zeigt, dass die beschriebenen Qualitäten in unterschiedlicher Ausprägung in einer Person vereint sein können. Darüber sollten sich Verantwortungsträger bewusst sein und das Ausmaß der Ausprägungen kennen.

Voraussetzung dafür ist eine sorgfältige Analyse der Ausprägungen und Potenziale der beiden Fähigkeiten. Um das bewältigen zu können, setzen wir seit mehreren Jahren im Rahmen von Führungskräfte-Entwicklungsprojekten die „Wiener Potenzialanalyse Führung®“ und das „Wiener Management Grid®“ (siehe Grafik) von Lackner und Kabas sehr erfolgreich als Diagnoseinstrumente ein.

Das Wiener Management Grid macht mit den Dimensionen „Führen“ und „Managen“ und den neun Feldern bestehende und potenzielle Einsatz- ▶

bereiche und somit den Entwicklungsbedarf einer Führungskraft/eines Managers sichtbar. Die Differenzierung zwischen Leadership und Management erhält dadurch eine völlig andere Bedeutung. Wenn man sie als Fähigkeitsbündel für die Qualifikation von Führungskräften betrachtet, bietet sie einige Vorteile:

- Die Zuordnung einer Person zu einer der beiden Fähigkeiten ist nicht wertend.
- Es ist logisch nachvollziehbar, dass für den Erfolg einer Organisation beide notwendig sind.
- Es wird klar, dass die beiden Fähigkeiten durchaus in einer Person vereint sein können.
- Die persönliche Entwicklung von Führungskräften kann zielgerichtet gestaltet werden. Je nachdem auf welcher Entwicklungsstufe sich jemand befindet, kann sein „Evolutionsprogramm“ individuell gestaltet werden.
- Die Verteilung der Führungskräfte im Grid einer Organisation kann für die Entwicklung der HR-Strategie genützt werden.

So können maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme aufgesetzt werden, die sowohl den Anforderungen der Organisation als auch der Personen gerecht werden.



Norbert Herbst unterstützt Menschen, Gruppen und Systeme in Veränderungsprozessen.
norbert.herbst@ICG.eu.com



Mag. Alfred Lackner
Geschäftsführer der LACKNER & KABAS
www.lackner.kabas.at



Gastkommentar

Sozialkompetenz – ein Erfolgsfaktor

Die Einflusswirkung und die Akzeptanz einer Führungskraft wird maßgeblich von ihrer „Persönlichkeit“ beeinflusst. Persönlichkeit heißt hier, wie gut es der Führungskraft gelingt, das eigene INNEN (Werte, Bedürfnisse, Gefühle usw.) mit dem AUSSEN (Sache, Aufgabe, Umwelt usw.) in Einklang zu bringen. Gelingt es einer Führungskraft gut, so wird ihr persönliche Autorität, Souveränität oder Integrität zugeschrieben. Die Voraussetzung für diese Außenwirkung ist ein realistisches und differenziertes Selbstbild. Je besser jemand weiß, was er kann, was er nicht kann bzw. was zu ihm passt und was nicht, umso besser kann er sich flexibel und adäquat im sozialen beruflichen Feld bewegen.

Der Weg zu einem differenzierten Selbstbild führt über die Selbstwahrnehmung und der damit verbundenen Erkenntnis, dass Menschen grundlegend unterschiedlich sind. Bezogen auf die Mitarbeiter-Führung hat das zur Folge, dass die Führungskraft die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter erkennt und dadurch diese individueller führen kann. Die Differenzierung des eigenen Selbstbildes ist also die Voraussetzung für den differenzierten Umgang mit den Mitarbeitern.

So gesehen kann man sagen, dass eine Führungsaufgabe eine Rahmenbedingung darstellt, die die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit nicht nur empfiehlt, sondern fordert.

Mit Lackner & Kabas verbindet uns eine langjährige Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Managementdiagnostik.