

Management und Führen – zwei Seiten einer Medaille

«Effizientes Management ohne effektive Führung ist, wie die Liegestühle auf der sinkenden Titanic in Reih und Glied aufzustellen», sagt Bestsellerautor Stephen Covey. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird selten genauer zwischen managen und führen unterschieden, und doch ist die Perspektive sehr verschieden. Während der Manager seinen Blick auf Systeme und Strukturen richtet, schaut die Führungskraft auf die Menschen. Um einen Betrieb gut zu leiten, braucht es aber beides. Text: Gerlinde Lahr

«Führen Sie schon oder managen Sie noch?» ist eine Frage, die in der Führungsliteratur seit einiger Zeit immer wieder gestellt wird. Was aber ist eigentlich genau der Unterschied, und macht es Sinn, eine Seite höher zu bewerten als die andere? Während Management eher auf Kontrolle setzt, blickt Führung darauf, Vertrauen aufzubauen. Das ist aber nicht alles, ein näherer Blick lohnt sich.

Was bedeutet Management eigentlich? Das zugrunde liegende englische Verb «to manage» geht auf das italienische «maneggiare» zurück. Der Ursprung kommt aus dem lateinischen «manus» für «Hand» und «agere» für «führen», also: «an der Hand führen».

Hierzu passt, dass historisch gesehen Führung zunächst unter dem Patronat von Struktur und Kontrolle stand. Frederick W. Taylor (1856–1915) glaubte an unternehmerischen Erfolg durch die Etablierung einer wissenschaftlichen Herangehensweise im Management. Die in seiner Schrift «The Principles of Scientific Management» beschriebene Denkweise setzt einen rationalen Einsatz von Maschinen und Personal voraus, um die Produktivität menschlicher Arbeit zu maximieren, da es Taylors Annahme war, dass der Mensch grundsätzlich dumm, faul und arbeitsscheu ist.

Ein Menschenbild, das sich heute nicht mehr halten lässt – was nicht bedeutet, dass es nicht noch in einigen Köpfen zu finden ist. Um in Taylors Sinn erfolgsorientiert zu arbeiten, zerlegt man Aufgaben in kleinste Einheiten und kontrolliert die Einhaltung. Dieses damals neue Effizienzdenken hat das Ziel, Mitarbeiter durch monetäre Anreize zu mehr Leistung zu bewegen und gleichzeitig die Gewinne des Unternehmens zu maximieren. Die Führungskraft fungiert als In-

struierungs- und Kontrollorgan, das mittels Macht und Autorität sein Personal antreibt.

Auch das Militär diente in dieser Betrachtung als Vorbild. Friedrich der Grosse (1740–1786) setzte es sich zum Ziel, aus einer Armee, die hauptsächlich aus renitenten Zwangsverpflichteten, Söldnern und Almosenempfängern bestand, ein funktionierendes, vereinheitlichtes Uhrwerk zu machen, das durch Befehle auch über Distanz zu lenken war. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür war, dass die Soldaten ihre Offiziere mehr fürchteten, als den Feind – also kaum ein Vorbild für den eigenen Betrieb.

«Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Antoine de Saint-Exupéry, Schriftsteller

Das Unternehmen, ein Uhrwerk?

Betrachtet man ein Unternehmen wie ein Uhrwerk, geht man davon aus, dass es rein mechanisch funktioniert, nämlich routinemäßig, effizient, verlässlich und vorhersehbar. Man hört immer wieder, dass in einem Unternehmen alles wie ein Uhrnrädchen ins andere greifen soll, mit festgesetzter Aufgabenteilung, detaillierten Regeln und Vorschriften und hierarchischer Überwachung.

Es macht aber auch die Problematik des mechanischen Bildes deutlich: Menschen funktionieren so einfach nicht. All das soll

auf keinen Fall bedeuten, dass klare Strukturen, Regeln und Ziele obsolet wären. Das wäre ein grobes Missverständnis.

Die Vorteile eines guten Managements

Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, braucht es Strukturen, Prozesse und die Definition von Aufgaben, die durch die Mitarbeiter wahrzunehmen sind. Es geht um Ergebnisse, also um klar definierte, operative Zielerreichung. Die klassischen Managementaufgaben sind Planung, Organisation, Entscheidung, Koordination und Kontrolle auf dem Weg zur Zielerreichung. Manager müssen auch bei komplexen Anforderungen durch Prioritätensetzen und das effektive Anwenden der jeweiligen Managementtools für einen kontinuierlichen Ergebnisbeitrag sorgen und somit die Profitabilität ihres Bereichs ermöglichen.

Nachteile von zuviel Management

Fehlt das Vertrauen in die Mitarbeitenden, kommt es oft zu einem Phänomen, das man als Micromanagement bezeichnet, und es ist exzellent geeignet, die Motivation der Mitarbeiter zu ersticken.

Konflikte zwischen Mitarbeitenden untereinander oder gegenüber dem Management werden oft dadurch ausgelöst, dass solche Führungskräfte durch engmaschiges Kontrollieren, Aufstellen von allerlei mehr oder weniger sinnvollen Regeln, durch aufwändige Fehlersuche – oder doch eher die Suche nach Schuldigen – Motivation und Leidenschaft Schritt für Schritt aushöhlen. Stattdessen schaffen sie ein offenes oder subtiles Klima von Angst. Dies tun auch Manager, die sich mangels Argumente allein auf ihre Position in der Firmenhierarchie berufen. Für sie ist oft ein drohender Kontrollverlust wichtiger als der wirtschaftliche Schaden, der durch ihr Verhalten entsteht.



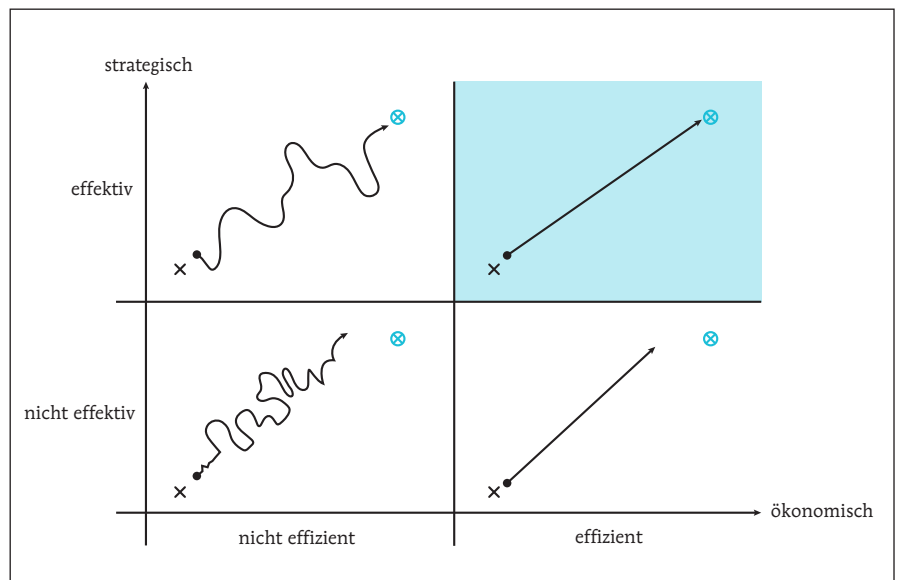
Was bedeutet Führung?

Führung stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Im Kern ist hier die Fähigkeit zur Beeinflussung der Mitarbeiter in Richtung eines gemeinsamen Zieles gemeint. Dieses zielorientierte Einwirken auf Mitarbeiter erfordert die Bereitschaft, sich mit den Mitarbeitern, deren Motivation und Kompetenzen zu beschäftigen und ihr Verhalten zu beeinflussen. Die Orientierung auf ein gemeinsames Ziel gelingt vor allem dann, wenn sie an der Eigenmotivation der Mitarbeitenden ansetzt und sie zu einem Wir-Gefühl mit der Freude an der gemeinsamen Zielerreichung bündelt.

Wohl jeder kennt «gute» und «schlechte» Führungskräfte. Fragt man in Seminaren nach, was gute Führungskräfte ausmacht, so enthalten die Antworten immer Erinnerungen an Personen, die es verstanden, den Mitarbeitenden das gemeinsame Ziel lebendig zu machen und sie dafür zu begeistern. Wichtig sind Eigenschaften wie Wahrhaftigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit, Charisma, Vertrauensbildung sowie emotionale und soziale Kompetenz. Solchen Frauen und Männern folgt man gerne, dann macht die Arbeit Spaß, vergeht die Zeit wie im Flug, Mitarbeiter tun oft mehr als sie müssten und übernehmen Verantwortung.

Was bedeutet zu viel Leadership?

Visionen und motivierte Teams nützen wenig, wenn die grundlegende Organisation und das Wer-macht-was-bis-wann fehlen. Auch Mitarbeiter, die sich eine selbstverant-



Grafik 1 Foto: Hans-Juergen Bruhn

wortliche Arbeit wünschen, brauchen Strukturen und Rahmenbedingungen, in denen sie agieren können. Ist das Ziel zu diffus oder wechselt zu häufig, fehlt die Sicherheit, auch in die richtige Richtung zu arbeiten. Das macht unsicher und lähmt. Ein wesentlicher Teil von Energieschub und Motivation ergibt sich von selbst, wenn (Teil)-Ziele erreicht und möglichst auch gefeiert werden. Das versorgt unser Belohnungszentrum im Gehirn mit einer «Dusche» von Endorphinen und setzt neue Kräfte frei.

Aspekt von Effektivität und Effizienz

Der Bedeutung dieser Begriffe kommt eine hohe Relevanz zu. In der Literatur wird zur

Erläuterung der Begriffe häufig Peter F. Drucker zitiert, der es sehr gut auf den Punkt bringt: Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun; Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Wenn dieser Unterschied klar ist, gelingt es viel leichter, spezifische Massnahmen zu ergreifen, um einen der Aspekte zu steigern. Eine Grafik kann es klarer veranschaulichen (siehe Grafik 1).

Um Effektivität zu erreichen, müssen zunächst die Ziele klar definiert und allen bekannt sein. Bei Nachfragen in Betrieben stellt sich immer wieder heraus, dass Unternehmer und Unternehmerinnen voller Überzeugung sagen: «Klar sind unsere Ziele kommuniziert!» und Mitarbeitende erst mal

anfangen nachzudenken. Die Massnahmen zur Zielerreichung können natürlich nur wirksam sein, wenn es hier Übereinstimmung gibt. Der Beitrag von Tätigkeiten und Prozessen zur Zielerreichung ist ein Mass für Effektivität.

Effizienz ist die Berücksichtigung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses. Hohe Effizienz bedeutet, dass die Massnahmen ressourcenschonend, ohne Verschwendung durchgeführt werden. Um noch einmal Peter F. Drucker zu zitieren: «There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all.» (Harvard Business Review 5/1963)

Auf die Balance kommt es an

Auch wenn sich Management und Leadership deutlich unterscheiden lassen, gehören die beiden Begriffe für den Praktiker eng zusammen. Sie bilden zwei Seiten einer Medaille. Grössere Firmen haben den Vorteil, die Schwerpunkte dieser Funktionen auf verschiedene Personen aufteilen zu können.

Als Besitzer eines kleinen oder mittleren Betriebes ist das in einer Person deutlich schwieriger. Wenn man fast vom Tagesgeschäft aufgeessen wird, hat man kaum die Zeit und Musse, bahnbrechende Ideen zu entwickeln. Hier heisst das Zauberwort: zeitliche Entkoppelung. Das bedeutet, sich als Inhaberin oder Geschäftsführer gelegentlich eine Auszeit zu nehmen, sich zurückziehen und allein oder mit anderen einen Think Tank zu bilden, in dem man unvoreingenommen und offen Ideen austauschen kann, also am System zu arbeiten und nicht im System.

Einige Verhaltensweisen, die sowohl für Manger als auch für Leader immer hilfreich sind:

- aufmerksames Zuhören
- Interesse zeigen, Fragen stellen, zum Sprechen anregen
- Bemühungen und Fortschritte wahrnehmen und benennen
- auf das Positive, Gelungene fokussieren

- kritische Momente in freundlicher Atmosphäre ohne Verurteilung ansprechen
- bei Problemen nicht nach Schuldigen suchen, sondern nach Gründen und Lösungen
- sowohl sich selbst als auch anderen etwas zutrauen
- Fröhlichkeit und Humor

Wichtig ist vor allem die richtige Balance zwischen Management und Führung. Denn ein erfolgreiches Unternehmen braucht beides: Manager, die mit beiden Beinen am Boden stehen und das Tagesgeschäft effizient abwickeln und Leader, die das grosse Ganze im Blick haben und durch ihre Vision das Unternehmen nach vorn bringen.

Führen oder managen Sie?

Manager	Leader
Ich arbeite im System	Ich arbeite am System
Ich kontrolliere und liefere Lösungen	Ich weise die Richtung, in die es gehen soll
Ich plane, organisiere und budgetiere	Ich Sorge dafür, dass alle an einem Strang ziehen
Ich reagiere auf aktuelle Herausforderungen	Ich arbeite daran, neue Möglichkeiten zu schaffen
Ich kontrolliere Risiken	Ich habe immer offene Augen und Ohren für neue Chancen und Möglichkeiten
Ich setze darauf, Bewährtes und die bestehenden Organisationsregeln aufrechtzuerhalten	Ich bin bereit, das Unternehmen sowie Organisationsregeln zu verändern
Ich definiere Ziele und organisiere Arbeitsschritte	Ich wecke bei den Mitarbeitern Kreativität und Neugier
Ich steuere die Mitarbeiter in die gewünschte Richtung	Ich setze sehr stark darauf, Selbstverantwortung zu entwickeln
Ich arbeite an einem guten klaren Zeitmanagement	Mir ist wichtig, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen
Ich biete Schulungen und Unterstützung an	Ich coache Mitarbeiter so, dass sie auch andere unterstützen können
Ich setze auf Zielvereinbarungen und kontrolliere diese regelmässig	Ich biete eine glaubwürdige Vision, eine strategische Ausrichtung und bespreche diese mit den Mitarbeitern
Summe:	Summe:

Selbst-Check

Um für sich zu klären, in welche Richtung Sie tendieren, können Sie sich selbst in den Aussagen in der Tabelle reflektieren: Für den Selbst-Check lesen Sie jeweils die beiden Statements pro Zeile und geben an, was eher auf Sie zutrifft. Sie können für jede Zeile 5 Punkte vergeben und sie entsprechend den beiden Statements in einer Zeile gewichten. Also z. B.: Ich plane, organisiere und budgetiere: 3, ich Sorge dafür, dass alle an einem Strang ziehen: 2. Die Anzahl der Kreuze je Seite zeigt an, wie stark der jeweilige Stil bei Ihnen ausgeprägt ist. Es geht dabei nicht um ein Besser oder Schlechter und Wichtiger oder Weniger-Wichtig – beide Rollen tragen zu Unternehmenserfolg und Betriebsklima im Unternehmen bei.

Falls Sie sehr stark zu einer Seite tendieren, überlegen Sie, ob Sie sich selbst breiter aufstellen oder die andere Seite an eine andere geeignete Person delegieren können.