

# 1 Führung, Management oder doch Leadership? Eine Begriffsklärung.

Wirft man einen Blick in die aktuelle Führungs- und Managementliteratur, so gibt es tausende unterschiedliche gute und weniger gute Erklärungen und Anleitungen wie Führung zu funktionieren hat, welche Aufgaben Führungskräfte erledigen müssen und wie man als Führungskraft Organisationen und Teams führen und managen muss. Dabei trifft man auf ebenso viele Definitionen zu Begriffen wie Führung, Leadership, Management u.v.a.m. Doch was ist nun die richtige Definition? Und noch viel wichtiger: Welche grundlegenden Aufgaben verstecken sich hinter diesen Begriffen?

»Nur gutes Management ist an seiner Unauffälligkeit zu erkennen.«

(Indisches Sprichwort)

Aristoteles sagte: »Bevor wir miteinander sprechen, klären wir unsere Begriffe.« Und dieser Zugang der alten Griechen hat sich praktisch bewährt. Denn eine grundlegende begriffliche Einteilung zur Orientierung ist durchaus hilfreich. Sie verhilft uns dazu, dass alle, die über ein Thema reden (möglichst) dasselbe darunter verstehen. Im deutschsprachigen Raum nehmen wir mangels deutscher Begriffe bzw. durch die geschichtliche Belastung des Wortes »Führer« gerne begriffliche Anleihe an der englischen Sprache. So wird statt des Begriffes »Führung« gerne das Wort »Leadership« oder auch »Management« verwendet – wenngleich auch nicht immer in eindeutiger Abgrenzung.

**Aus der Praxis:**

Martin Gruber ist Teamleiter eines sechsköpfigen Teams, bestehend aus Experten der Immobilienverwaltung. Sein Team besteht aus vier recht erfahrenen Mitarbeitern, einem Junior mit etwa einem Jahr Erfahrung und einem Neuzugang, ein sehr motivierter Fachhochschulabgänger, der gerade mal vier Wochen an Bord ist.

Sein heutiger Tag beginnt mit dem obligatorischen Jour fixe, einem einstündigen, wöchentlichen Treffen, bei dem die letzte Woche reflektiert wird und die beiden kommenden Wochen vorbesprochen werden: Bottlenecks, Prioritäten, Abwesenheiten, Status der Kernprojekte und die unerwarteten Vorfälle, die der Alltag so mit sich bringt, stehen auf der Agenda. Auch für ein paar motivierende und anerkennende Worte ist Zeit, ebenso wie für die obligate Fragen: »Wie läuft's im Team und in der Zusammenarbeit? Sollten wir dazu etwas besprechen?« Danach gibt es ein Projektmeeting, das er noch vorbereiten muss. Dann der Termin mit der Personalabteilung zum Thema »Ende der Probezeit mit dem neuen Mitarbeiter«, mit dem er im Übrigen sehr zufrieden ist – ein Glücksfall heutzutage! Dann ist noch ein Mitarbeitergespräch für morgen vorzubereiten, bevor Martin um 17:00 Uhr sein monatliches Sparring-Meeting mit seinem externen Coach hat, um seine Arbeitsweise zu reflektieren und wieder ein paar Führungsfragen aus dem letzten Monat zu klären.

Und schon ist ein Tag vorüber und auf der To-do-Liste sind noch einige weitere interessante Punkte für die anderen vier Arbeitstage dieser Woche.

War das nun Management- oder Führungsarbeit – oder gar beides?

Das Wort »lead«, (engl. Zeitwort für »führen«) hat im Wesentlichen zwei Ursprünge: Es benennt einerseits das Metall »Blei« (engl.: lead), basierend auf einer indo-europäischen Quelle, im Sinne des Wortes »Strömung«, was ein Hinweis auf den niedrigen Schmelzpunkt von Blei ist, bei dem das Metall »zu strömen« beginnt. Andererseits geht es zurück auf einen alten englischen Ausdruck »lædan«, was so viel meint wie »sich dazu bringen, mit sich selbst zu gehen«, »an der Spitze marschieren«, als »Guide vorausgehen«, »begleiten und den Weg zeigen« oder auch »weitermachen«.<sup>1</sup> Der Duden meint dazu (fast lapidar), dass Leadership als »Führung bzw. die Gesamtheit der Führungsqualitäten« zu übersetzen ist.<sup>2</sup>

Das Wort »Management« leitet sich ab von englisch »manage«, das heißt übersetzt »handhaben«, *das heißt [mit etwas] zurecht kommen, etwas bewältigen, fertigbringen und bewirtschaften, beaufsichtigen*. Es wurde vom italienischen Wort »maneggiare«, an der Hand führen, als auch vom lateinischen Wort »manus«, die Hand, beeinflusst.<sup>3</sup> Somit legen Manager bzw. Führungskräfte »selbst Hand an«, zumindest laut Definition.

Im Fokus unserer Betrachtung stehen klar jene Werkzeuge, um den Alltag als Führungskraft zu gestalten, zu managen. Dazu gehört die Arbeit innerhalb der klar definierten oder stillschweigend vereinbarten Prozesse und Abläufe. Dazu gehört das Befolgen von expliziten Spielregeln oder impliziten, über lange Jahre entwickelten Gewohnheiten und Ritualen. Dazu gehören die täglichen Routinen wie Besprechungen, Projektmeetings, Jour fixes, Reporting Systeme, Gespräche mit Mitarbeitern und Teams etc. All das bezeichnen wir als die tagtägliche **Arbeit IM System** der Organisation. Dieser Führungsalltag teilt

1 Vgl. The Online Etymology Dictionary, <https://www.etymonline.com/search?q=lead>, vom 02.07.2019

2 Vgl. Duden online, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Leadership> vom 02.07.2019

3 Vgl. Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Management> vom 25.05.2019

sich im Wesentlichen in die folgenden drei Managementbereiche auf:

**1. Operatives Management:**

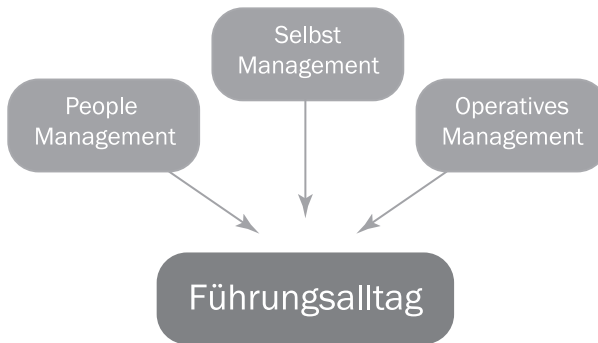
Das Managen der täglichen Abläufe und Prozesse.

**2. People Management:**

Das tägliche Managen der Beziehungen mit Menschen innerhalb der eigenen Organisation wie Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten sowie das Managen der externen Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Interessenspartnern, Behörden und dergleichen.

**3. Selbst Management:**

Das Managen der eigenen Ressourcen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Energien und Erwartungen in meiner Rolle als Individuum mit Familie, Freunden, Hobbys, Erwartungen ans Leben als auch in den vielen anderen beruflichen Rollen beispielsweise als Führungskraft, Kollege, Mitarbeiter, Projektleiter u.v.a.m.



**Abbildung 1.1:** Zusammenhang zwischen Führung und Management im Führungsalltag

Hiervon unterscheiden wir ganz deutlich die ebenso wichtige, allerdings auf einer anderen Ebene wirksame Führungsarbeit der strategischen Führung bzw. des strategischen Managements. Mit diesen wird eine Organisation langfristig gesteuert – oder zumindest sollte sie das werden. Diese **Arbeit am System** ist die überlebenswichtige Arbeit an der länger- bis langfristigen Gestaltung der Strukturen, Abläufe, Prozesse, Geschäftsfelder, Märkte, Produkte und Services, Kooperationen und anderes

mehr. Dieses Gestalten der Entwicklung einer Organisation als strategische Arbeit klammern wir in unserer Betrachtung bewusst aus. Sie erfordert einen anderen Fokus und wie wir glauben auch andere Skills und Werkzeuge, die ein eigenes Buch verdienen. In diesem Werkzeugkasten legen wir ganz bewusst den Fokus auf die tagtägliche Führungsarbeit.

Das **operative Management** mit all seinen Aufgaben (siehe Tabelle 1.1) kümmert sich um die organisatorische Aufstellung des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten und stellt sicher, dass entlang der Wertschöpfungskette alle Prozessschritte und Aufgaben effizient und effektiv erledigt werden können.

Operatives Management	People Management	Selbst-Management
<p><b>Management und Arbeit im System Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Ablauforganisation</li> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Budgetierung, Controlling</li> <li>• u.ä.</li> </ul> <p><b>Ziele &amp; Aufgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel und Wege finden, um operative Aufgaben zu erledigen</li> <li>• Sicherstellen einer effizienten und effektiven Wertschöpfungskette</li> </ul> <p><b>Themenbereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionen im Unternehmen</li> <li>• Audits &amp; Compliance</li> <li>• Regeln der Zusammenarbeit</li> <li>• Strukturen zur Info-Weitergabe &amp; Kommunikation</li> <li>• Personal-Aufnahme, Entwicklung, Freisetzung</li> <li>• Schnittstellenklärungen</li> <li>• u.v.a.m.</li> </ul>	<p><b>Führung von Mitarbeitern und Teams und Gestalten einer produktiven Arbeitskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MA-Gespräche Recruiting, Ziele, Feedback, Kündigung, Gehalt, etc.</li> <li>• MA-Entwicklung</li> <li>• Teamentwicklung (inkl. des Managements der sozialen Dynamik im Team)</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Moderation von Meetings und Sitzungen</li> <li>• Entwicklung der eigenen Organisationseinheit als soziales System</li> </ul> <p><b>Führen von Interessenspartnern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Abteilungen</li> <li>• Eigene Chefs und Aufsichtsgremien</li> <li>• Kunden &amp; Lieferanten</li> <li>• Externe Organisationen wie Interessensvertretungen, Behörden, Politik</li> <li>• u.v.a.m.</li> </ul>	<p><b>Selbstreflexion als Mensch und Führungskraft und der bewusste Umgang mit sich selbst</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln und Pflegen der eigenen Selbstreflexionsfähigkeit</li> <li>• Kennen, Entwickeln und bewusstes Nutzen der Stärken der eigenen Persönlichkeit</li> <li>• Kennen und bewusster Umgang mit den eigenen Limits</li> <li>• Erkennen des eigenen Beitrages an sozialen Systemen und deren Interaktionen wie zum Beispiel Entscheidungen, Stimmungen, Situationen</li> <li>• Fähigkeit zum Wechsel auf die Meta-Ebene und Fähigkeit zur Arbeit am System (Unternehmen, Team, Organisationseinheit)</li> <li>• Klares Wissen, was ich als FK will und wie ich meine Energien aufladen kann.</li> <li>• u.v.a.m.</li> </ul>

**Tabelle 1.1:** Führungsalltag und die drei Arten von Management

Operatives Management	People Management	Selbst-Management
Daraus können viele operative Aufgaben für Führungskräfte abgeleitet werden. Diese liegen oft im klaren Fokus der Organisationen und nehmen daher viel tägliche Arbeitszeit ein, wodurch für die anderen beiden Managementbereiche kaum mehr Zeit bleibt.	Hieraus leiten sich klassische Führungsaufgaben ab, die stets mit dem Thema Kommunikation in unterschiedlichen Ausprägungen zu tun haben. Ohne People Management kein effektives und effizientes operatives Management.	Selbstreflexion ist eine der wesentlichen Fähigkeiten, welche Führungskräfte benötigen, um Mitarbeiter – einzeln oder in Teams – führen zu können. Damit ist ohne gutes Selbstmanagement kein gutes People Management möglich.

**Tabelle 1.1:** Führungsalltag und die drei Arten von Management – Fortsetzung

Alle Aktivitäten im operativen Management werden (noch immer) mit Menschen gestaltet und erledigt. Da der Mensch (noch immer) ein soziales Wesen ist, der mit sogenannten »smarten Devices in Social Networks« arbeitet, kommt der Kommunikation der Menschen untereinander (noch immer) eine wesentliche Bedeutung zu. Genau das ist zentrale Aufgabe des **People Management**.

Mit Kommunikation stellen wir Kontakt untereinander her. Ohne Kontakt gibt es keinen produktiven Informationsaustausch. Und ohne Informationen bleiben alle Prozesse, Schnittstellen, Projekte etc. nur leere Hüllen. Dann kommt es zu einer unterdurchschnittlichen bis zu keiner Wertschöpfung. Die Wertschöpfungskette wird damit zu einer endlosen Kette an Doppelgleisigkeiten, Missverständnissen, Konflikten und Scheinaktivitäten. Somit kann ohne wirkungsvolle zwischenmenschliche Arbeit mit den Menschen im Unternehmen keine Produktivität erzielt werden. Darum sind die Aufgaben des **People Management** (siehe Tabelle 1.1) auch so erfolgsentscheidend.

Als Menschen sind wir Teil unserer sozialen Systeme. Damit ist es unabdingbar, dass wir uns auch regelmäßig mit unserer eigenen Persönlichkeit und unserem Beitrag zur Kommunikation als Führungskraft auseinandersetzen. Je besser wir die Aufgaben des **Selbst-Managements** (siehe Tabelle) meistern, das heißt je besser wir uns selbst kennen und je bewusster wir die Welt

wahrnehmen, desto effektiver können wir auch im People Management sein und desto erfolgreicher werden wir als Führungskraft im operativen Management sein.

### **Für die Praxis:**

Mit dem Jour fixe und dem Projektmeeting hat Martin Gruber bereits wichtige Maßnahmen für sein operatives Management gesetzt. Damit hat er als Führungskraft sein Ohr am Puls der operativen Prozesse und steuert diese gleichzeitig. Mit der professionellen Vorbereitung des Projektmeetings leistet er einen wichtigen Beitrag, dass die Meetingzeit für ihn und die anderen Teilnehmer nicht verschwendet sein wird. Das bringt ihm auf die Dauer positive Anerkennung seitens der Kollegen.

Zugleich betreibt er People Management mit seinem Team und auch mit dem neuen Mitarbeiter. Damit sehen seine Mitarbeiter, dass er nicht nur operativ arbeitet, sondern Zeit in die Führung seiner Mitarbeiter investiert. So vermittelt er seinen Mitarbeitern, dass er die Zusammenarbeit im Team, ihre Motivation, ihre Anliegen und sie als Menschen ernst nimmt.

Zu guter Letzt zeigt Martin auch, dass er seine Selbstreflexion auch aktiv in Angriff nimmt. Die Arbeit mit einem externen Coach ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, sich selbst als auch die Passfähigkeit der eingesetzten Methoden und Techniken zu reflektieren und mal neue Tools zu lernen und auszuprobieren.

Wie hilft es nun Martin in seinem Führungsalltag weiter, zu wissen, ob er nun Führung, Management oder Leadership macht? Im Grunde genommen ist der genaue Begriff völlig egal. Was jedoch nicht egal ist, ist die Tatsache, dass mit den oben beschriebenen drei Arten von Management (Operatives, Selbst- und People Management) auch ganz klare Aufgaben und damit auch Verantwortungen verbunden sind. Sie können gerne auch

andere Begrifflichkeiten dafür nehmen, und sie als Leadership oder Führungsaufgaben bezeichnen. Fakt ist, dass jede Führungskraft im Alltag »Hand anlegen« muss und diese gestellten Aufgaben erfüllen muss.

Sind diese drei Bereiche des Managements über die Zeit hinweg in Balance, so bleibt einerseits die Motivation erhalten, die selbst ausgesandte Energie an Mitarbeiter, Kollegen, Chefs als auch Kunden wirkt motivierend und die Gefahr der Überforderung entsteht erst gar nicht.

Als Voraussetzung dazu braucht es die ausgesprochene Klarheit für sich selbst und jene ausverhandelte Klarheit mit allen Mitarbeitern, welche Aufgaben zu »Führung« tagtäglich von der Führungskraft und welche von den Mitarbeitern zu erledigen sind. Und genau das ist, unserer Erfahrung nach, zu oft nicht der Fall: Ohne diese Klarheit entstehen ganz unterschiedliche gegenseitige Erwartungen. Und diese sind häufig unausgesprochen. Genau das ist eine Zutat für Konflikte im Team: ungeklärte und unerfüllte Rollenerwartungen. Eine zentrale Meta-Aufgabe der Führung, des Managements und des Leaderships – egal wie Sie es nennen – ist: für Klarheit sorgen!

**Fazit:**

Eine gute Führungskraft erfüllt alle Aufgaben der obigen drei Managementbereiche. Leider sind wir in Ausbildung und Berufsleben zu oft auf das operative Management fokussiert: Wir lernen hunderte tolle Fertigkeiten, von denen wir nur wenige wirklich im Alltag benutzen. Wir reden viel über »Führung« im Sinne des operativen Managements und was wir operativ alles besser machen sollen und müssen. Über People Management, das aktive Anwenden von Führungswerkzeugen und -techniken im operativen Alltag, oder gar über aktive Selbstreflexion reden wir vielleicht, aber tun es nur selten.



Wir haben diese praxiserprobten Führungswerkzeuge, -techniken und -modelle zusammengetragen, um Führungskräften einen Werkzeugkasten für erfolgreiches People Management und Selbst-Management mitzugeben. Denn bei einer Sache sind wir uns nach jahrelanger praktischer Arbeit mit Menschen in Organisationen ganz sicher:

*Ohne Selbst-Management kein People Management, ohne People Management kein operatives Management und ohne operatives Management kein wirtschaftlicher Erfolg.*

*Führung zeichnet sich durch die Arbeit mit und an Menschen aus, besonders durch die ständige Arbeit an mir selbst.*

