



Bei den meisten Unternehmen das gleiche Elend – „overmanaged“ und „underled“.
John P. Kotter

LEADERSHIP ODER MANAGEMENT?

DI SABINE PELZMANN-KNAFL

Veränderungen lassen sich nicht erzwingen. Schon gar nicht in Organisationen. Die turbulenten Rahmenbedingungen des Wirtschaftens zu Beginn des 3. Jahrtausends erfordern ein aktives Steuern von Veränderungen und Führungskräfte mit Leadership- und Managementqualitäten.

Wenn ein Unternehmen wirklich erfolgreich mit den Umfeldentwicklungen umgehen will, braucht es beide Steuerungen – Leadership und Management – und zwar unter vollstem Einsatz. Das bedeutet, dass Führungskräfte beide Fähigkeiten entwickeln und koordiniert einsetzen müssen, um den Wandel ihrer Organisation aktiv zu gestalten.

FÜHRUNGSKRÄFTE FÜHREN DEN WANDEL

Eine Organisation wird nicht durch Verfahren, Anweisungen oder bürokratische Richtlinien, sondern durch ihre Führungskräfte gelenkt.

Veränderungen, die heute zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen notwendig sind, erfordern von den Führungskräften Engagement und Begeisterung. Diese Veränderungen lassen sich nicht erzwingen.

Es ist wichtig, Organisationen zu managen. Doch manchmal liegt die größere Herausforderung darin, die Organisation im Wandel zu führen.

Führungskräfte sind Agenden des Wandels. Von ihnen hängt es ab, ob der Wandel gelingt, wie Mitarbeiter einbezogen und wie sich das Unternehmen für die Zukunft ausrichtet. Von den Führungskräften hängt es ab, ob Organisationen eine Kultur des laufenden Lernens schaffen und ständig weiterentwickeln können.

FÜHRUNGSMODELLE NEU DENKEN

Seit über 2000 Jahren wird über Führung diskutiert, vor allem aber über die Qualitäten, die eine gute Führungskraft auszeichnet.

Zukunftsszenarios bringen ein neues Bild für Führung ins Blickfeld. „Führung muss kom-

plett neu gedacht werden“, sagt Reinhard Sprenger.

Führung legitimiert sich nicht mehr durch einen Rang in der Hierarchie, sondern Führung versteht sich mehr und mehr als komplexe Dienstleistungsfunktion für die ganze Organisation und deren Mitarbeiter. Die Führungskräfte der Zukunft haben mehr denn je das Nichtkalkulierbare und die Unsicherheit zu managen, denn Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn sie es schaffen, dynamisch mit den turbulenten Umfeldbedingungen umzugehen.

Unter Management versteht man eine Reihe von Prozessen, die ein kompliziertes System von Menschen und Technologien reibungslos in Gang halten. Die wichtigsten Managementaspekte umfassen Planung, Budgetierung, Organisation, Personal Controlling und Problemlösung.

John P. Kotter

DOPPELT GENÄHT HÄLT BESSER

Leadership und Management sind zwei prinzipiell unterschiedliche, aber sich ergänzende Handlungsmuster.

Management ist notwendig, um die alltäglichen, aber oft komplexen Organisationsprobleme zu bewältigen. Leadership wird gebraucht, um den Wandel zu steuern, um Organisationen neu zu gestalten.

Leader arbeiten mit Unsicherheiten, mit nicht messbaren Risiken, während Manager eher mit messbaren Risiken umgehen.

Es gibt wenige Menschen, die in gleichem Maß Leadership- und Managementqualitäten entwickelt haben. In großen Unternehmen ist es auch sinnvoll, Spitzenleute entweder in Richtung Management oder in Richtung Leadership zu schulen.

Denn Veränderungen in Organisationen benötigen beide Fähigkeiten, um erfolgreich zu sein. Je nach Bedarf ist einmal mehr Leadership und dann mehr Management notwendig.

Führung definiert, wie die Zukunft aussehen sollte, macht Menschen mit dieser Vision vertraut und motiviert sie dazu, diese Zukunft trotz der Hindernisse Wirklichkeit werden zu lassen.

John P. Kotter

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG, DAMIT WANDEL GELINGT

Wirkliche Führung wird für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Es lohnt sich Mitarbeiter so zu fördern, dass sie gut in die Aufgabe „Leader-Manager“ hineinwachsen können.

Organisationen mit guten Führungskräfteprogrammen legen besonderen Wert



darauf ihre Nachwuchsführungskräfte mit beruflichen Herausforderungen zu konfrontieren.

Die jungen Führungskräfte werden beobachtet und darauf aufbauend werden individuelle Förderprogramme und gemeinsame Entwicklungsprogramme maßgeschneidert.

Für Nachwuchsführungskräfte ist es wichtig, gezielt auf Führungspositionen vorbereitet zu werden und mit erfahrenen Führungskräften in geschütztem Rahmen das eigene Führungsverhalten reflektieren zu können.

Auch der Beruf „Führung“ muss geübt und immer wieder reflektiert werden.

Letztlich hängt der Erfolg eines Unternehmens davon ab, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leadership und Management herzustellen und gute Führungskräfte, sowohl mit Leadership-, als auch mit Managementqualitäten zu entwickeln!



LITERATUR

- Reinhard Sprenger: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2000 Campus Verlag, Frankfurt am Main
- John P. Kotter: A Force for Change. How Leadership differs from Management. 1990 Free Press



ZUR AUTORIN: DI SABINE PELZMANN-KNAFL

DI Sabine Pelzmann-Knafl ist Unternehmensberaterin und Supervisorin mit den Beratungsschwerpunkten Führungskräfte- und Teamentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie hat in den letzten Jahren im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Teams an ihrer neuen Rolle und ihren neuen Aufgaben gearbeitet. Kontakt: office@pelzmann.org; www.pelzmann.org