

Führung ist mehr.

Führung ist mehr als was? Diese Frage stellt sich sicherlich, wenn man den Titel dieses Beitrags liest. In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, sich über die Funktion von Vorgesetzten in einem Unternehmen zu machen und ob diese auch korrekt definiert sind. Verstehen sich Vorgesetzte als Manager oder als Leader und handeln diese dann auch entsprechend?

Eines der ersten Themen oder Botschaften, die es anzusprechen gilt, ist die genaue Unterscheidung dieser beiden Begriffe, da immer wieder festgestellt werden kann, dass sich viele Firmen der Tragweite einer Fehlinterpretation nicht bewusst sind. Das kann jedoch den Erfolg eines Unternehmens oder eines Projekts gefährden, schließlich geht es im Management hauptsächlich um Strukturen, Zahlen, Daten und Fakten, die gemanagt werden müssen. Man könnte auch sagen, dass es in diesem Bereich vor allem um sachlich-rationale und analytische Themen geht, also um die Aufrechterhaltung von Prozessen und Systemen. Aber, Führung ist mehr. Ein Leader, und das ist der entscheidende Punkt, arbeitet mit Menschen zusammen, für die er die Verantwortung trägt. Ein Stück weit liegt es in den Händen des Leaders, wie es seinen Mitarbeiter:innen geht. Also muss er ein Umfeld schaffen, in dem sie gerne arbeiten, sich weiterentwickeln können und das Team voranbringen.

Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche lässt sich auch folgendes Bild zeichnen: Leader sind dafür verantwortlich, eine berufliche Heimat für ihre Mitarbeiter:innen zu schaffen, damit sie sich wohlfühlen und produktiv sein können. Manager hingegen bauen das Haus, denn ohne ein Dach über dem Kopf wird sich ein Heimatgefühl nicht einstellen. Beides sollte Hand in Hand gehen. Man braucht im Unternehmen sowohl einen Manager als auch einen Leader, deshalb hat diese Unterscheidung auch nichts mit einer Kategorisierung in »gut« oder »schlecht« zu tun. Wichtig ist nur, welcher Anteil für welche Position benötigt wird, das muss ganz klar definiert sein.

Nicht jede Firma hat jedoch die finanziellen Möglichkeiten, beide Positionen zu besetzen. Deshalb müssen gerade kleine und mittlere Unternehmer oft Manager und Leader in Personalunion sein, auch wenn sie sich lieber auf einen Bereich konzentrieren würden.

Häufig werden im Deutschen Anglizismen benutzt, ohne die genaue Bedeutung zu hinterfragen. Das trifft auch auf die Bezeichnung Manager zu. Daher hört man oft den Satz: »Manager ist doch ein englisches Wort, so genau kann man das gar nicht übersetzen.«

An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, dass es in der deutschen Sprache sehr wohl die Differenzierung zwischen einer Führungs- und einer Leitungsfunktion gibt – die Leitungsfunktion entspricht dem englischen Wort Management und die Führungsfunktion kann mit Leadership übersetzt werden. Wir haben also sprachlich durchaus die Möglichkeit zur Differenzierung, nur tun es eben die Wenigsten.

Deshalb muss die vorrangige Fragestellung immer sein: Was genau bin ich – ein:e Leitungsfunktionär:in oder ein:e Führungsfunktionär:in? Diese Unterscheidung ist keine Wertung, aber von großer Bedeutung, wenn es um den Erfolg eines Unternehmens

geht. Zahlen kann man managen – Menschen nicht, Menschen müssen geführt werden.

Das Wissen um die genaue Unterscheidung zwischen Führung und Management ist leider nicht sehr verbreitet. Es scheint die allgemeine Auffassung zu gelten, dass man mit Menschen genauso umgehen kann wie mit Maschinen. Und das gilt nicht nur für vermeintlich „rationale“ Branchen wie Automobil-Zulieferer oder Technologiebetriebe, sondern auch für den sogenannten „sozialen Bereich“. In der Arbeit mit Stations- und Bereichsleitungen von z.B. Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäusern kann beispielsweise oft feststellen, dass diese von ihren Mitarbeiter:innen genauso sprechen wie die Zulieferer-Betriebe von der Auslastung ihrer Maschinen und Anlagen. Dabei müsste doch eigentlich jedem klar sein, dass es ein großer Unterschied ist, ob man eine Maschine jedes zweite Wochenende durchlaufen lässt oder ob es sich dabei um eine:n Altenpfleger:in handelt, die tatsächlich irgendwann nicht mehr „funktionieren“ werden.

Darüber hinaus ist Management eine Tätigkeit, der man vielleicht zehn, zwölf oder vierzehn Stunden am Tag nachgeht, aber anschließend Feierabend macht. Im Gegensatz dazu ist Leadership eine Frage der inneren Haltung – das lebt man entweder 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche oder gar nicht. Führungskräfte sind schon ihr ganzes Leben lang Leader gewesen, also bereits im Kindergarten und später als Klassensprecher:in oder Mannschaftskapitän:in.

Führungskräfte sind Präsident:innen von Taubenzüchtervereinen oder Jugendsporttrainer:innen. In den Unternehmen stehen sie jedoch häufig am Band oder an der Anlage. Dort machen sie einen guten Job, keine Frage, trotzdem verspüren sie eine gewisse Unzufriedenheit, weil sie ihre eigentliche Fähigkeit – das Führen von Menschen – nicht ausleben können. Das kann im Laufe der Zeit zu großer Frustration und nachlassendem Engagement führen.

In Unternehmen gibt es eine Menge Führungspotential, das jedoch brach liegt, weil Manager nicht wissen, mit welchen Menschen sie tagtäglich zusammenarbeiten und was für Fähigkeiten in ihren Mitarbeiter:innen schlummern. Es wäre falsch, ihnen deswegen einen Vorwurf zu machen, denn People Work gehört ja nicht zu ihrem Aufgabenbereich. Dafür braucht es einen Leader.

Doch wenn Führung erfolgreich sein soll, dann gehört noch viel mehr dazu, als der reine Fokus auf das oft romantisierte „People Work“, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Es gilt, Antworten zu haben – über die Frage hinaus, ob eine Differenzierung zwischen Leadership und Management vorgenommen wird. Antworten auf 27 weitere Fragen: Worauf kommt es beim Verhandeln an? Was bringt eigentlich Coaching? Was kosten Konflikte wirklich? Wieso sind Kinder und Karriere immer noch so schwer zu vereinbaren? Sind wir für agile Führung wirklich aufgestellt? Warum ist die Arbeit mit dem Betriebsrat nicht erfolgreich? Warum sind unsere Meetings nicht effektiv? Wie kann gute Kommunikation gelingen? Wovor haben wir eigentlich Angst? Warum verkauft der Vertrieb nicht? Warum fällt mir die passende Antwort immer zu spät ein? Wie gehe ich mit einer Krise um? Wie mache ich auf mein Unternehmen aufmerksam? Warum ist der:die Amerikaner:in kein:e Deutsche:r? Warum werde ich als Snob wahrgenommen? Was verstehen man unter Lernen 4.0? Wie ziehe ich mir erfolgreich eine Luftpumpe heran? Warum lässt mein:e Chef:in mich ausbrennen? Warum spielen Zentrale und Werk nicht im gleichen Team? Was

sind Metaverse und NFTs? Was erwarten Gen Y und Z von Unternehmen und Führungskräften? Warum tun Firmen nicht genug für ihre Mitarbeiter:innen? Bringt Personalentwicklung eigentlich was? Warum sollten wir an alten Werten festhalten? Warum muss Beratung wehtun? Warum ist der Gluteus Maximus nicht nur im Gym ein Thema? Warum holen wir die Kuh nicht vom Eis?

27 Fragen, auf die wir auch eine Antwort haben. Denn: Führung ist mehr.

Autor:

Gianni Liscia

Liscia Consulting GbR

Friedrich-List-Str. 42

33100 Paderborn