

## L – wie Leadership ... (...und M – wie Management)

Sind Sie „Leader“ oder „Manager/in“? Führen Sie eher wie Obama oder wie Merkel?<sup>1</sup>

Liest man sich durch den Dschungel an Weiterbildungsangeboten und MBA-Studiengänge deutscher Hochschulen, liegt den Verdacht nahe: Leader müssen die besseren Führungskräfte sein. Zumindest sind die sog. „Leadership-Programme“ meist so teuer, dass damit offenbar nur Wenige zu echten Leadern<sup>2</sup> werden könnten.

Die klassische Beschreibung des vermeintlichen Konflikts zwischen „Leadership“ und „Management“ stammt vom Betriebswirtschaftler John P. Kotter<sup>3</sup>, der Management als „perfektes Organisieren der Abläufe“, als Planung und Kontrolle beschreibt, wohingegen Leadership bedeute, mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren, Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel zu schaffen.

Eigentlich heißt Leadership zunächst nichts anderes als Führung (oder: Führerschaft, Führungsverhalten, Leitung“). Als „denglisches“ Wort kommt es vielleicht auch deshalb so gut an, weil Begriffe wie Führer und Führerschaft im Deutschen immer auch an die Tyrannei des 3. Reichs erinnern.

Nach verbreitetem Verständnis ist Leadership irgendwie mehr als Führung. Gerne wird dabei allerdings dem wohlklingenden Leadership alles positive, dem bürokratisch klingenden Management das vermeintlich schlechte zugeordnet.<sup>4</sup>

Eine differenzierte Definition von Leadership (eine aus mindestens 50...) beschreibt :

**Leadership** ist die Aggregation praktizierten Verhaltens im Management, das dazu führt,

- eine **große Organisation** (ein komplexes System) zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu ihrer **Höchstleistung** zu führen,
- dazu im Interesse der **Zukunftsfähigkeit** der Organisation **grundlegenden Wandel zu wagen**, die Menschen dafür zu befähigen und über Widerstände hinweg zu bewegen,
- die dazu erforderliche **Umgestaltung und Transformation** der Organisation einzuleiten und unter Berücksichtigung aller Elemente der Organisation (Strategie, Kultur, Prozesse, Struktur, Führung, Information und Kommunikation, Leistung und Ergebnisse) konsequent voranzutreiben,
- die Menschen in der Organisation **mental** und **emotional** für eine **Zukunftsvision** zu stimulieren und eine Verbundenheit über alle Hierarchieebenen hinweg zu bewirken.

Unterscheidet man Management und Leadership, so kann man sagen:

- Management ist das **Arbeiten im Organisationssystem**
- Leadership ist das **Arbeiten am Organisationssystem.**

<sup>1</sup> ersterer wird oft als charismatischer Leader beschrieben – letztere eher als moderierende Managerin.

<sup>2</sup> Die Frage, warum weibliche „Leader“ im deutschen nicht auch als „Leaderinnen“ bezeichnet werden, während die weibliche „Managerin“ eine sprachliche Selbstverständlichkeit geworden ist, muss hier erst einmal offen bleiben....

<sup>3</sup> John P. Kotter, „A Force for Change: How Leadership differs from Management“, 1990

<sup>4</sup> F. Malik, 2000, Führen – Leisten – Leben . Malik entwickelt übrigens ein eigenes Verständnis und subsummiert effektive Führung unter gutem Management: „Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management.“

Quelle: [www.spirit-of-leadership.de](http://www.spirit-of-leadership.de) ]

Leadership ist damit eben nicht eine Eigenschaft oder Fähigkeit einer Person, auch wenn immer wieder die archetypische Vorstellung von den großen Helden auftaucht, die sozusagen geborene Führer seien, weil sie besonders charismatisch, überzeugend, visionär oder sonst irgendwie „besonders“ seien.

Die eigenschaftsbezogenen Führungstheorien sind empirisch genausowenig haltbar wie die These vom „idealen“ Führungsstil und auch die ewige Suche und Beschreibung von sog. „Schlüsselkompetenzen“ führt nicht automatisch dazu, dass diese Kompetenzen im Führungsalltag auch wirklich weiterentwickelt und effektiv eingesetzt werden.

In einer systemisch geprägten Vorstellung muss „gute Führung“ komplexer sein als die Akkumulation von einigen persönlichen Eigenschaften: Führung als „bewusstes Handeln in komplexen Bezügen“<sup>5</sup> bezieht verschiedene und zum Teil divergierende Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Organisation (sog. „Stakeholder“) mit ein. Angemessene Führung differenziert nach Eigenschaften, Verhalten und Kompetenzen der zu führenden Personen, sowie nach der spezifischen Führungssituation (so Hersey/Blanchards Modell der „Situational Leadership“<sup>6</sup>). Führung ist daneben immer auch abhängig von Systemparametern der Organisation (wie z.B. das soziale, politische oder wirtschaftliche Umfeld der Organisation).

Rollentheoretisch betrachtet schließen sich Management und Leadership auch in der Person der Führungskraft nicht aus: Henry Mintzberg beschrieb schon 1973 zehn unterschiedliche Aktivitätsrollen von Führungskräften, darunter: „Führer / Leader“ und „Koordinator / liason“<sup>7</sup> Geht man mit F. Malik davon aus, dass jeder, der auch nur einen Menschen führt, eine Führungskraft ist, übernehmen viele tausend Menschen Führungsaufgaben in sozialen Organisationen. Jeder von Ihnen kann damit ein bisschen Leadership und mindestens genausoviel Management gebrauchen. [Falls Sie an Ihrer „Leadership“ arbeiten wollen, finden Sie im Diakonie.Kolleg. Angebote zur Reflexion, Training und Austausch unter dem etwas schlichteren Stichwort „Führung“ !]

Etwas Obama und ein bisschen Merkel – und ganz viel eigene unverwechselbare Persönlichkeit beim Führen  
wünscht Ihnen auch im neuen Jahr

Claudia Lehnerer  
[lehnerer@diakonie-bayern.de](mailto:lehnerer@diakonie-bayern.de)  
Diakonie.Kolleg.  
Januar, 2010

**Zum Weiterlesen und Querdenken:**

„Goodbye, Johnny“ aus brand eins 03/2006 [pdf-Datei]

---

<sup>5</sup>Lotmar / Tondeur: Führen in sozialen Organisationen, 1993

<sup>6</sup> Hersey, P. / Blanchard K.H.: Management of organizational behaviour: Utilizing human resources, 1977