

## Leadership

# Erfolg durch Authentizität

Der Gebrauch von Anglizismen nimmt immer mehr zu. Zwei Anglizismen, die uneingeschränkt in ihrer englischen Urform die betriebswirtschaftliche Sprache bereichern, heißen Leadership und Management. Die Top-Managementtrainer und Buchautoren Johann B. Garnitschnig und Steffen Schwarz beantworten hier die Frage, ob es sich bei dem Wort Leadership lediglich um eine hohle Worthülse handelt oder ob sich dahinter ein echtes Instrument für Führungskräfte verbirgt.

Management bedeutet die Umsetzung von Führungsentscheidungen oder stellt den Prozess „Dinge durch die Arbeit anderer erledigt zu bekommen“ dar. Management wird üblicherweise assoziiert mit der Verbesserung der Produktivität, der Herstellung von Ordnung und Stabilität und der Fähigkeit, dafür zu sorgen, dass Dinge effizient und glatt ablaufen. Es geht also kurz gesagt in erster Linie um das Organisieren von Zahlen, Daten und „harten“ Fakten.

Leadership wird im Gegenzug dazu definiert als die Fähigkeit „andere dazu zu bringen, Dinge zu wollen“. Insofern ist Leadership sehr eng mit der Motivation und Beeinflussung anderer verbunden. Das Wort Leadership



**Johann B. Garnitschnig, Managementtrainer und Coach.**  
**Dr. Steffen Schwarz, Professor für Existenzgründungs- und Mittelstandsmanagement an der FH Erfurt**

kommt von dem alten englischen Wort „lithan“, das „gehen“ bedeutet. In Webster's Dictionary bedeutet Leadership „jemanden auf einem Weg begleiten oder führen“. Folglich heißt Leadership oft „vorausgehen“ und andere sowohl mit Worten als auch mit Taten zu beeinflussen. Nachdem der Begriff „Management“ seit vielen Jahren auch in der deutschen Sprache sehr geläufig ist, werden wir uns im Folgenden überwiegend mit Leadership, also den „weichen“ Faktoren der Führung beschäftigen. Es wird zu zeigen sein, dass diese Führungsfähigkeiten schon immer im Managementbegriff beinhaltet waren, aber in den letzten Jahren signifikant an Bedeutung gewonnen haben.

Was versteht man also unter Leadership? Leadership kann als die Fähigkeit einer Vision Ausdruck zu verleihen, andere ergebnisorientiert zu beeinflussen, Teamarbeit zu fördern und selbst ein Vorbild zu sein definiert werden. Glaubwürdige Führungspersönlichkeiten verstehen sich nicht nur als „Chefs“ oder „Befehlshaber“, sondern sie haben sich dazu verpflichtet „eine Welt zu erschaffen, der andere Menschen gerne zugehören wollen“.

Um diese „neue Welt“ zu erschaffen, bedient sich eine Führungskraft neben einer verantwortungsvollen und werteorientierten Einstellung verschiedener Führungsstile. Definiert wird Stil als „eine unterscheidbare Art und Weise des Ausdrucks oder der Verhaltensgewohnheit“, oder „als eine besondere Art und Weise oder Technik, mit der etwas getan, erschaffen oder aufgeführt wird“. Daher bezieht sich der Begriff Führungsstil auf die Art oder das Muster, das eine bestimmte Führungskraft nutzt, um mit anderen zu interagieren oder Ziele zu erreichen.

Eine „Führungskraft“ fungiert typischerweise sowohl als Gestalter der Beziehung als auch als „Brennpunkt“ der Aufgabe. Daher werden Führungsstile meist durch den Grad definiert, in dem die Führungskraft die Betonung entweder auf die Beziehung zwischen den Team- oder Gruppenmitgliedern oder der zu erledigenden Aufgabe legt. Beziehungsorientierte Führungsstile gestalten sich eher „partizipativ“ oder „demokratisch“, aufgabenorientierte Führungsstile eher „direktiv“ oder „autoritär“.

Der Einfluss verschiedener Führungsstile: Eine wichtige Grundlage des Führens ist die Erkenntnis, dass bestimmte Führungsstile in bestimmten Kontexten und bei bestimmten Menschen sehr wirksam sind, in anderen Kontexten und bei anderen Menschen aber nicht. Ein wichtiger Faktor, der die Wahl des Führungsstils einer Führungskraft beispielsweise beeinflusst, betrifft die Kultur der Individuen, die die Führungskraft beeinflussen möchte. „Kultur“ konstituiert sich in den Vorannahmen und Regeln, die die Überzeugungen und Werte einer Gruppe oder Organisation widerspiegeln und so Bevorzugen und Einschränkungen bestimmen. Eine Kultur, in der Gleichheit und Beziehung einen hohen Wert haben, wird wahrscheinlich einen „partizipativen“ Führungsstil einem „direktiven“ oder „autoritären“ Stil vorziehen.

Auf der anderen Seite wird eine Gruppe oder Organisation, die Stabilität, Disziplin und Leistung eine hohe Bedeutung beimisst, oder die in einer chaotischen Situation um das Überleben kämpft, sich eine Führungskraft wünschen, die Verantwortung übernimmt und das Handeln und Kontrollieren in den Vordergrund

ES GIBT OFFENSICHTLICH KEINEN  
„RICHTIGEN“ WEG, UM EINE GRUPPE  
ZU FÜHREN ODER ZU „MANAGEN“



stellt. Ansonsten hat ein autoritärer Führungsstil in unserer westlichen Welt auf Grund der Komplexität der Umweltbedingungen und der hohen Individualität der Organisationsmitglieder so gut wie keine Erfolgchancen mehr und wird daher in unseren weiteren Ausführungen nicht weiter berücksichtigt.

Es gibt offensichtlich keinen „richtigen“ Weg, um eine Gruppe zu führen oder zu „managen“. Verschiedene Stile bewirken unterschiedliche Dynamiken zwischen den Mitgliedern der Gruppe. Manchmal müssen die Mitglieder sich zunächst an einen bestimmten Führungsstil gewöhnen, damit er wirksam werden kann. Für Führungskräfte ist es jedoch wichtig, sich ihres Stils bewusst zu sein und in ihrem Stil das Maß an Flexibilität zu entwickeln, das sie fähig sein lässt, sich auf verschiedene Situationen und Kulturen einzustellen.

#### DER FÜHRUNGSSTIL MUSS DER SITUATION ANGEMESSEN SEIN

Wichtige Erfahrungen werden für die Zukunft verallgemeinert und spiegeln sich in unseren Überzeugungen und Werten wider. Nur, wenn die darunter liegenden Ebenen mit der Persönlichkeit übereinstimmend erlebt werden, wird die Person authentisch erlebt. Die Einbindung in die soziale, geistige und kulturelle Umgebung bestimmt ebenfalls die Persönlichkeit. Wir können den einzelnen Erfahrungsebenen verschiedene Führungsstile zuordnen. Dabei ist zu beachten, dass es keinen falschen oder richtigen Führungsstil gibt, sondern nur einen Führungsstil, der für die spezifische Führungssituation angemessen oder unangemessen ist. Zunächst eine kurze Übersicht der Führungsstile:

**Reaktives Führen:** Intervention nur, wenn die Mitarbeiter hinter den Erwartungen zurückbleiben. Solange die Dinge erwartungsgemäß verlaufen, versucht er oder sie nichts zu ändern. Gibt negatives Feedback, wenn der Standard nicht erreicht wird. Kann auch als „Management by Exception“ bezeichnet werden.

**Bedingte Belohnung:** Belohnung von Bemühen. Sagt den Mitarbeitern, was sie zu tun haben, um belohnt zu werden. Versichert ihnen, dass sie für ihre Mühe bekommen, was sie wollen. Besonderes Lob und Beförderung für gute Arbeit.

**Zielorientierte Führung:** Die Ideen der Führungspersönlichkeit sind so überzeugend für die MitarbeiterInnen, dass sie ihre eigenen Ideen überdenken. Bietet den Mitarbeitern klare Ziele. Ermutigt die MitarbeiterInnen, eigene Fähigkeiten und Ressourcen einzusetzen. Kann auch als „Management by Objectives“ bezeichnet werden.

**Inspirative Führung:** Arbeitet als Vorbild, das Mitarbeiter motiviert und ermutigt, ihr Bestes zu tun oder sogar mehr. Betont Werte und bestärkt den Glauben an zukünftige Möglichkeiten.

**Individuelle Aufmerksamkeit:** Schenkt vernachlässigten Mitarbeitern im Team persönliche Aufmerksamkeit, behandelt jeden individuell, coacht und berät.

**Charismatischer Führungsstil:** Hat eine Vision und eine Mission und vermittelt den Mitarbeitern ein Gefühl von Sinn. Ist ein Vorbild, dem die Mitarbeiter folgen wollen. Gewinnt Respekt und Vertrauen.

Welchen Führungsstil bevorzugen Sie? Die „perfekte“ Führungsperson beherrscht authentisch alle Führungsstile und kann sie in der richtigen Situation vorleben. Aber „nobody is perfect“. Entwickeln Sie Ihre persönliche Leadership-Kompetenz weiter. Weiterbildungsmaßnahmen finden sich zahlreich im Internet. Als interessante Veranstaltung ist das Leadershipfestival zu empfehlen ([www.leadershipfestival.de](http://www.leadershipfestival.de)).

Wer allerdings das Selbsterarbeiten vorzieht, dem seien folgende Veröffentlichungen empfohlen: Dilts, Robert: Professionelles Coaching mit NLP, Paderborn 2005; Garnitschnig, Johann B., Schwarz, Steffen: Coaching - 7 Schritte zum Erfolg, Nürnberg 2005; Zellweger, Hansruedi: Leadership by Softskills, Wiesbaden 2004  
Fragen beantworten die Autoren gerne per E-Mail [j.garnitschnig@twinn.de](mailto:j.garnitschnig@twinn.de), [schwarz@fh-erfurt.de](mailto:schwarz@fh-erfurt.de)