

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner, Kollegen und Freunde,

in dieser Ausgabe möchte ich mich der Rolle einer Führungskraft widmen. Im Kontext zu Führung werden häufig „Management“ und „Leadership“

synonym verwendet. Diese gern benutzten Anglizismen sagen jedoch nicht das gleiche aus und sollten hinterfragt und reflektiert werden. Die Klärung des Unterschiedes mit den Auswirkungen auf das Rollen-

verständnis will ich an dieser Stelle näher betrachten.

Viel Spaß beim Lesen!

Dr. Georg Kraus

Thema des Monats

Management versus Leadership

Vergleicht man Angebot und Nachfrage der Seminare für Führungskräfte in den letzten zehn Jahren, so ist ein Trend festzustellen: weg von Management- hin zu Leadershipthemen. Auch wir folgen dieser Nachfrage und bieten verstärkt Leadership-Seminare, -Trainings und -Workshops an. In diesen Veranstaltungen stellen wir fest, dass viele Führungs(nachwuchs-)kräfte zwischen Management- und Leadership-Funktionen kaum differenzieren. Deshalb greife ich das Thema Manager versus Leader in dieser Newsletterausgabe auf.

Oft werde ich gefragt, weshalb wir nicht den Begriff „Führung“ statt „Leadership“ verwenden. Aus meiner Sicht sind diese gleich zu setzen. Doch leider hat der Begriff „Führung“ und insbesondere „Führer“ einen geschichtlichen Beigeschmack und wird deshalb nicht mehr so oft verwendet. Neben den Kategorien „Manager“ und „Leader“ gibt es jedoch eine dritte sehr häufige „Spezies“, den so genannten „Edelsachbearbeiter“. Er wurde zum Vorgesetzten ernannt, weil er der beste Fachmann war und schafft es nicht, seine Rolle zu wechseln. Der Expertenchef führt über die Sache und versucht das meiste immer noch selbst zu erledigen.

Was macht/kann ein guter Manager?

- > Planen und budgetieren
- > Organisieren und das Personal managen
- > Controllen und bewerten
- > Probleme lösen
- > die Qualität und den Prozess sichern

Ein guter Manager ist in der Lage, Komplexität zu reduzieren und in den Griff zu bekommen. Er steuert die Effizienz der Organisation und optimiert diese ständig. Das Erfüllen der Tagesaufgaben steht im Vordergrund.

Was macht/kann ein guter Leader?

- > Er hat eine Vision und gibt eine Langfristperspektive
- > Er „mobilisiert die Truppe“ und inspiriert seine Mitarbeiter
- > Er motiviert Mitarbeiter, bindet diese in seine Gedankenwelt ein und weckt Energien
- > Er schafft Bewegung im Unternehmen

Ein guter Leader schafft Veränderungen. Er ist ein Visionär, denkt an die Zukunft und nimmt die Mitarbeiter mit auf diese Reise. Er sieht sich als Motor für (quantitatives und qualitatives) Wachstum im Unternehmen.

Was macht/kann ein guter Expertenchef?

- > Er beherrscht sein Fachgebiet
- > Er ist in der Lage, sich fachlich mit dem Sachgebiet auseinander zu setzen
- > Er wird als Experte von seinen Mitarbeitern konsultiert
- > Er trifft die meisten Entscheidungen selbst
- > Er erkennt sehr schnell fachliche Defizite in seinem Bereich

Manager stellen sicher, dass die Prozesse gut funktionieren und alles „flutscht“. Zuweilen besteht bei ihnen jedoch die Gefahr, dass sie durch zuviel Organisieren die Weiterentwicklung der Organisation hemmen. Behörden sind oft ein eindrucksvolles Beispiel für Veränderungsstarre durch zuviel Management. Veränderungen bringen immer Ungewissheiten mit sich. Dies versuchen Manager zu vermeiden!

Leader sind Treiber von Veränderungen. Sie schaffen es zu mobilisieren. Mitarbeiter wollen ihnen folgen. Ihre Persönlichkeit und ihre Ideen sind ihr Markenzeichen. Nachteilig ist, dass sie zuweilen vor lauter Visionen das Tagesgeschäft vernachlässigen. Dadurch kann schnell Chaos ausbrechen

Fortsetzung auf Seite 2

– zumindest wenn niemand da ist, der wieder Ordnung schafft. Warum? Der „Chef“ schwebt mit seinen Gedanken zu stark der Entwicklung der Organisation voraus. Startup-Unternehmen treten manchmal in diese Falle. Die visionären Ideen der Gründer setzten viel Energie frei, die in der Startphase eine rasante Entwicklung erlaubt. Häufig folgt jedoch nach einiger Zeit der Absturz, weil das Management fehlt.

Expertenchefs stellen aufgrund ihres Fachwissens die Fachkompetenz ihres Bereichs sicher und übertragen ihr Wissen an die Mitarbeiter. Sie garan-

tieren durch ihr Wissen und Handeln einen gewissen Qualitätsstandard. Aufgrund ihrer Fokussierung auf die Sache bleiben jedoch zuweilen die personalen Aspekte von Führung auf der Strecke. Die Mitarbeiter werden nicht „geführt“. Je größer der (Aufgaben-)Bereich ist, um so schneller stößt der Vorgesetzte an seine Grenzen. Er würde gerne noch alles überschauen und selbst entscheiden, er kann es aber nicht mehr. Häufig endet dies in einer Überforderung. Vorgesetzte sind meist nur für die erste Führungsebene geeignet, sofern sie sich nicht zum Manager oder Leader weiterentwickeln können oder wollen.

Jedes Unternehmen braucht

- > ein gutes Fundament an Managern, die mit beiden Füßen auf dem Boden stehen und das Geschäft sicherstellen,
- > eine Reihe von Leadern, die durch ihre Ideen und Visionen die Organisation vor Verkrustung bewahren und die Mitarbeiter begeistern können,
- > gute Expertenchefs, die das Fach-Know-how sicherstellen.

Folgende Gegenüberstellung zeigt, was die Besonderheiten des jeweiligen Führungstyps sind.

Manager	Leader	Expertenchef
Planung	Vision-/Sinn gebend	Erledigung
Struktur	Strategie	Fachwissen
Organisation	Kommunikation	Selbst machen
Aufgaben	Energie	Aufgaben
Prozesse	Initiativen	Entscheidungsbündelung beim Chef
Ressourcen	Talente	Selbst machen
Verbesserung	Wandel	Eigene Ideen umsetzen
Qualität	Innovation	Persönliche Qualität
Regeln	Chancen	Persönlichkeit des Chefs

Erkennen Sie sich wieder in dieser Gegenüberstellung?

Eine spannende Frage ist: Kann eine Führungskraft zugleich ein guter Manager, ein guter Leader oder ein guter Vorgesetzter sein? Führungskräfte behaupten gerne: ja. In der

Praxis zeigt sich aber: Jede Person hat in der Regel eindeutige Präferenzen im Denken und Handeln, weshalb eine Führungskraft, die gut managen kann, häufig nicht ebenso gut Men-

schen und Organisationen inspirieren kann – und umgekehrt. Was jedoch nicht bedeutet, dass man nicht seine Kompetenz erweitern und sein Handlungsspektrum verbreitern kann! ■

Unser Tipp für Manager:

Manager sollten darauf achten, sich nicht zu sehr im Operativen zu verlieren. Regeln aufzustellen und die Prozesse zu beschreiben, ist zwar wichtig, versäumen Sie es aber nicht, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu begeistern!

Unser Tipp für Leader:

Klar, Visionen zu haben und Mitarbeiter zu motivieren, ist wichtig. Wenn sie jedoch zu abgehoben sind, erreichen Sie genau das Gegenteil. Viele Mitarbeiter sind schon zufrieden, wenn die Arbeitsfähigkeit der Organisation sichergestellt ist. Achten Sie darauf, sich auch genügend Zeit zu nehmen für die „profanen Aufgaben“ des Tagesgeschäfts.

Unser Tipp für Expertenchefs:

Selbstverständlich ist das Fachwissen wichtig und war auch bisher Teil Ihres Erfolgs. Wenn Sie jedoch in Zukunft weiterhin wie ein „Edelsachbearbeiter“ führen, sollten Sie mit einer Position auf der ersten Führungsebene zufrieden sein. Denn wenn Sie ein größeres oder breiteres Aufgabengebiet übernehmen, werden Sie entweder einen Herzinfarkt bekommen oder scheitern. Wenn Sie als Führungskraft Karriere machen möchten, dann sollten Sie lernen, Aufgaben loszulassen und an Ihre Mitarbeiter zu delegieren... und sich zum Manager und/oder Leader weiter entwickeln

Zitat des Monats

Wenn du damit beginnst, dich denen aufzuopfern,
die du liebst, wirst du damit enden,
die zu hassen, denen du dich aufgeopfert hast.

George Bernhard Shaw

Trends und Fakten

Laptop weg?

USA-Reisende sollten darauf gefasst sein, dass der Zoll bei der Einreise ihr Laptop einbehält. Die Beamten könnten jederzeit und ohne Angabe von Gründen Daten einsehen und sogar Geräte konfiszieren. Es seien Fälle bekannt, wo Notebooks erst nach einem Jahr wieder ausgehändigt wurden. Es sei zudem völlig unklar, wie der US-Zoll mit den vertraulichen Daten umgeht. Also: Sichern Sie deshalb Ihre Daten entsprechend extern. ■

Trends und Fakten

Null bock auf job

Der aktuelle Gallup Engagement Index 2006. hat interessante, fast schon erschreckende Ergebnisse über das Engagement von Mitarbeitern veröffentlicht. Danach verspüren 87 Prozent der Arbeitnehmer hierzulande keine echte Verpflichtung mehr gegenüber ihrer Arbeit. 68 Prozent aller Beschäftigten machen Dienst nach Vorschrift und 19 Prozent haben die innere Kündigung bereits vollzogen. Noch schlechtere Werte gibt es in UK 34%, in Frankreich 31% mit innerer Kündigung, Japan 24% und China 20%. ■

Auf den Punkt gebracht

Businessbegriffe einfach erklärt

Ast-Scheren-Methode

Mit dieser Methode versucht man, strukturiert herauszufinden, welche Aufgaben „abgeschnitten“ werden müssen, um Kosten einzusparen und bessere Erträge zu erzielen - wie bei einem guten Obstbaumschnitt. Dabei werden die Leistungen im Unternehmen nach folgenden Kriterien bewertet:

- Wie profitabel ist diese Leistung?
- Wie stark wird diese Leistung abgefragt?
- Wie hoch ist die Qualität dieser Leistung?
- Was passiert, wenn wir diese Leistung nicht mehr erbringen?
- Können wir diese Leistung extern günstiger beziehen?

Trends und Fakten

Forschung und Entwicklung

Deutschland forscht weniger! Frankreich legt bei seinen Forschungsausgaben um über 10% zu. In Deutschland sinken die Ausgaben dagegen um 2,2%. Erstaunlich ist das Wachstum von Südkorea mit über 22%! ■



Quelle: Global R&D Scoreboard

Buchempfehlung



Der Weg zu den Besten ("Good to Great")

von Jim Collins
ISBN: 3423340398
Erscheinungsjahr: 2003

Ein Klassiker und ein MUSS für jeden Manager. Jim Collins

hat wissenschaftlich untersucht, was die Gründe für nachhaltigen Erfolg in Unternehmen sind und einen Link zur Unternehmerpersönlichkeit hergestellt. Mit diesem Werk lernen Sie welche Verhaltensmuster in Organisationen für nachhaltigen Erfolg relevant sind. ■

Trends und Fakten

Geld macht nicht glücklich

Viele Glücksforscher haben mit unterschiedlichen Vorgehensweisen immer wieder festgestellt: Nur bei sehr armen Menschen, die unter dem Existenzminimum leben, gibt es einen Zusammenhang zwischen Geld und Glück. Sobald die Grundversorgung gewährleistet ist, hat mehr Geld kaum Auswirkungen auf das Glückserleben.

Glücksforscher Seligman untersuchte Gewinner hoher Geldsummen. Sie waren drei Monate lang glücklicher als zuvor. Dann fielen sie wieder auf ihr ursprüngliches Niveau zurück. Oswald (britische Warwick University) untersuchte Lottogewinner und fand, dass die Mehrzahl der Befragten nach kurzer Euphorie in Trübsinn versanken. Drei Jahre danach überstieg die Zahl der Depressiven unter ihnen den Durchschnitt. Argyle fand heraus: Reiche sind nur wenig glücklicher als andere. 100 befragte Supermillionäre mit jeweils mehr als 125 Millionen Dollar fühlten sich zu 67% glücklich - zufällig gewählte Amerikaner zu 62%. ■

Quelle: <http://www.gluecksarchiv.de>

Akademie



12.07.2007

Führen durch Lernbegleitung

Wie kann ich als Führungskraft das lernen in meinem Verantwortungsbereich fördern und begleiten?

Mehr unter: www.k-akademie.de

Impressum

DR. KRAUS UND PARTNER
Consulting . Training
Zeisigweg 2
D-76646 Bruchsal
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34
Fax: +49 (0) 7251-98 90 35
e-mail: info@kraus-und-partner.de
<http://www.kraus-und-partner.de>
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: www.konradi.com
Korrektur: www.textwolf.de

Ausgabe XIII, Mai 2007

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen!
www.svp.de