

MANAGEMENT UND FÜHRUNG: DIE UNTERSCHIEDE

Modifizierte Fassung des Vorworts für den Band „Psychologische Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Trends“¹

Der Begriff *Führung* wird hierzulande häufig synonym für *Management* gebraucht (von Rosenstiel, 2009). Im englischen Sprachraum dagegen unterscheidet man stärker zwischen *Leadership* und *Management* bzw. zwischen *Leader* und *Manager* (Zaleznik, 1977). Aus naheliegenden historischen Gründen würden wir im Deutschen jedoch nicht unbedingt von *Führer* und *Manager* sprechen, sondern lieber nur von *Manager* – für beides. Genau das dürfte der tiefere Grund für die angesprochene Synonymisierung beider Begriffe im Deutschen sein.

Gleichwohl ist es zweckmäßig, zwischen *Führung* und *Management* deutlicher zu unterscheiden. Zwar mutet der hierzu gern zitierte Slogan „Managers do things right, leaders do the right things“ (Bennis & Nanus, 1985) recht plakativ an, weil er sich auf *Personen*-Typen bezieht, die es in dieser Ausschließlichkeit ja auch gar nicht gibt; er weist aber schon mal in die richtige Richtung. Inhaltlich lassen sich die Unterschiede besser mit den *Funktionen* von *Management* und *Führung* bestimmen: Der fundamentale Zweck von *Management* ist, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, der fundamentale Zweck von *Führung*, nützliche Veränderungen zu produzieren. *Führung* läuft über Menschen und Kultur, *Management* über Hierarchien und Systeme. *Führung* ist mehr informell und emotional, *Management* ist „härter“ und „kühler“ (Kotter, 1990). Noch knapper formuliert Bass (1990, S. 383) den Kern dieses Unterschieds: „To manage, the executive carries out the classic functions (planning, organizing, controlling); to lead, the executive behaves in ways that inspires and influences the behavior of others“. Damit ist der entscheidende Punkt berührt, nämlich dass *Führung* die wesentliche Triebfeder für erfolgreichen Wandel darstellt, weniger *Management*, allerdings in geeigneter Balance: Zu viel *Führung* ohne *Management* läuft Gefahr, im Chaos zu versinken, und zu viel *Management* ohne *Führung* erschöpft sich am Ende in lähmender Bürokratie.

Weil nun *Führung* in unseren turbulenten Zeiten eine ganz prominente Bedeutung bekommen hat, dürfen wir unsere Führungspotential-Träger nicht mehr nur oder vor allem in *Management*, sondern müssen sie viel stärker auch in *Führung* angemessen entwickeln. Denn *Management* und *Führung* sind „Schwester-Tugenden“ (Westermann, 2007), die in je unterschiedlichen Ausprägungskombinationen realisiert werden müssen, immer abhängig von den vorfindlichen situativen Gegebenheiten. Doch mit diesem Erfordernis sind wir noch nicht

¹ von J. Felfe (Hrsg.), erschienen bei Hogrefe (Göttingen), 2015

weit genug vorangekommen in der Praxis. Die von Kotter (1990) seinerzeit formulierte Einschätzung „Thousands of companies are overmanaged and underled“ dürfte m.E. auch heute noch zutreffen. Das kommt vor allem daher, dass Manager oft nur auf Basis ihrer fachlichen Kompetenz aufsteigen, für eine Führungsaufgabe aber schlecht vorselektiert oder vorbereitet werden. Führung als bewusste und zielorientierte personale Einflussnahme erfordert neben der unumgänglichen Aufgabenorientierung in gesteigertem Maße eine zielführende Personenorientierung. In diesem Verständnis ist Führung vor allem Motivierung. Das unterscheidet Führung von schlichtem Management (Kehr, in diesem Band, S. 224).

Es ist dieses Dickicht von Aufgaben- und Personenorientierung, in das je nach situativer Aufgabe und Persönlichkeit des Mitarbeiters der passende Pfad zu finden und zu schlagen ist. Dass diese Kunst von vielen Führungskräften nicht befriedigend beherrscht wird, berichtet die Wirtschaftspresse in regelmäßigen Abständen. In der Selbstperspektive nämlich hält sich die überwiegende Mehrheit der Manager für eine gute und von ihren Mitarbeitern akzeptierte Führungskraft, in der Fremdperspektive seitens der Mitarbeiter dagegen fällt die Zufriedenheit mit ihren direkten Vorgesetzten bemerkenswert schlechter aus.

Wir brauchen letztlich Führungskräfte, die die Rollen des Führens *und* des Managens in einer Person realisieren können. Nur dann sind sie in der Lage, ihre Mitarbeiter individualisiert zu führen, ihnen zuhören, ihre Sorgen und Potenziale erkennen und sie coachen zu können; und dazu bedarf es entsprechender Führungskräfte-Auswahl und -Entwicklung (mit Interventionen wie Trainings, Mentoring und Coaching). Denn ein und dasselbe (im Zweifel gut gemeinte) Führungsverhalten gibt nicht in allen Situationen gleichermaßen die richtigen Antworten auf die letztlich kritischen Fragen nach Effektivität und Effizienz (= "Tun wir die richtigen Dinge?" und "Tun wir die Dinge richtig?").

Für beide Problemkomplexe, Auswahl wie Entwicklung, sind psychologische Erkenntnisbestände von nicht zu unterschätzendem Wert. Denn adäquates Hintergrundwissen hilft, Übersimplifizierungen zu vermeiden, neue Problemdimensionen zu sehen, feinere Unterscheidungen zu treffen und besser zu strukturieren. Indes: Organisationspsychologisches Wissen wird nie unmittelbar (sozusagen „1 zu 1“) anwendbar sein. Auch Ärzte oder Ingenieure können sich nicht auf die direkte Anwendung wissenschaftlicher Befunde beschränken. Erfolgreich handeln lässt sich in diesen wie in jenen Praxisfeldern nur, wenn man wissenschaftliche Erkenntnisse in kreativer Weise auswählt, kombiniert und gewichtet, um zieladäquate Lösungen für konkrete praktische Probleme zu finden.

Dazu bietet der vorliegende Band mit dem Titel *Psychologische Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Trends* ein ganzes Füllhorn an entsprechenden Themen und Inhalten. Er richtet sich an HR-Praktiker, Linienführungskräfte und Studierende, aber auch an interessierte Wissenschaftler und Forscher. Nicht jeder Leser wird alles brauchen, aber viele von ihnen Etliches und dabei wohl auch Unterschiedliches, so dass man leicht überblicken kann, was es sonst noch an Wissenswertem zum Thema Führung gibt.

LITERATUR:

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.) New York, NY: Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change – How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Rosenstiel, L. von (2009). Arbeits- und Organisationspsychologie: Management und Führung. In G. Krampen (Hrsg.), *Psychologie – Experten als Zeitzeugen* (S. 195–212). Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. (Hrsg.). (2007). *Entwicklungsquadrat – Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Zaleznick, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (May/June), 67–78.

Hamburg, 2015

Werner Sarges