

# Führen als Beziehungsgestaltung

Führen ist das Gestalten von tragfähigen Beziehungen zwischen Vorgesetzten oder Personen mit Leitungsaufgaben und Mitarbeitenden zur Erreichung von gemeinsamen, vorgegebenen und/oder vereinbarten Zielen.

Führungskräfte wollen vorgegebene oder gemeinsam vereinbarte Ziele erreichen. Sie möchten Resultate sehen und eine Wirkung haben. Für eine erfolgreiche Zielerreichung braucht es zum einen **Management** und zum anderen **Führung**. Managen kommt nicht ohne Führung aus und umgekehrt.

**Management** ist das Handwerk einer Führungskraft: Planungsfähigkeit, effiziente Sitzungsleitung, wirkungsvolle Arbeitstechnik, zeitgemässes Projektmanagement usw.

**Führung im engeren Sinne**, verstanden als zielorientierte Gestaltung menschlicher Beziehungen, ist die eigentliche Aufgabe einer Führungskraft – ein Feld, das allzu oft brachliegt. Erfolg holt man sich selten nur über Managementleistungen. Wer die Nase vorn hat, tut dies meistens mit Hilfe eines mobilisierenden Klimas, einer unterstützenden und wertschätzenden Führung, durch offene und ehrliche Kommunikation und durch klares Fordern. Dies alles sind Qualitäten von Führungsbeziehungen.

**Leadership** ist die Fähigkeit von Führung, zielorientiert zu bewegen, Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit zu vermitteln und sie in herausfordernden Situationen mitzureissen, Neues anzupacken, sowie Krisensituationen ziel- und erfolgsorientiert zu gestalten.

Eine nachhaltige und entscheidende Wirkung von Führung ist meist Folge einer bewussten und reflektierten Gestaltung der Beziehungen zu und zwischen Menschen. Sei es von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, von Vorgesetztem zu Mitarbeiter, und zu Dritten.

Führen ist ein lebendiger wechselseitiger Prozess: Führungskräfte sind immer auch Geführte. Führen und Folgen bedingen sich gegenseitig.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

## Eine Gegenüberstellung von Management, Führung und Leadership

Management	Führung	Leadership
<p>Der fundamentale Zweck des Managements ist es, das Funktionieren des Systems zu gewährleisten, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen</li> <li>• Budgetieren</li> <li>• Organisieren</li> <li>• Einstellen des richtigen Personals</li> <li>• Controlling</li> <li>• Probleme im Tagesgeschäft lösen</li> <li>• Neue Organisations- und Personalstruktur schaffen</li> <li>• Zielsetzungen für die Zukunft terminieren und die nötigen Schritte dazu einleiten</li> <li>• Ressourcen zuweisen</li> </ul>	<p>Der fundamentale Zweck der Führung ist es, nützliche Veränderungen zu produzieren, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionen und Strategien entwickeln</li> <li>• Wandel zu gestalten</li> <li>• Die richtigen Leute zur Verfolgung der Strategien zusammenbringen</li> <li>• Marschrichtung vorgeben</li> <li>• Mitarbeitende einschwören, motivieren, inspirieren</li> <li>• Ziele zu vereinbaren und deren Umsetzung zu unterstützen</li> </ul>	<p>Der fundamentale Zweck von Leadership ist es, zu bewegen d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysieren, Entscheiden, Handeln</li> <li>• <b>Wandel voranzutreiben</b></li> <li>• Die Leute in Bewegung zu bringen und sie für proaktives Mitdenken und Mithandeln zu begeistern</li> <li>• Menschen, trotz anfänglichem Widerstand gegen den Wandel, in die richtige Richtung führen</li> </ul>
Management läuft über Hierarchien und Systeme	Führung läuft über Menschen und Kultur	Leadership läuft über Menschen und Kultur
Management ist härter und kühler	Führung ist informell und emotional.	Leadership ist informell und emotional.
Der Manager funktioniert durch seine Hierarchie	Führungskräfte funktionieren über informelle Beziehungen. Sie bauen abteilungs- und hierarchieübergreifende Beziehungsnetze auf	Leader funktionieren über informelle Beziehungen, Selbstsicherheit, Entscheidungs- und Umsetzungsfreude. Sie bauen auf abteilungs- und hierarchieübergreifende Beziehungsnetze auf
Schlüsselkriterien sind Qualität, Rentabilität, Produkte, Ordnung, Beständigkeit	Ständiges Hinterfragen der Schlüsselkriterien	Ständiges Hinterfragen der Schlüsselkriterien
Umgehen mit der Komplexität, Komplexität beherrschen (Betriebsführung)	Umgehen mit dem Wandel, Gedanken des Wandels	Umgehen mit dem Wandel, Gedanken des Wandels
Steuerung von Sachaufgaben	Gestaltung von tragfähigen menschlichen Beziehungen	Führen in Veränderung und von Veränderung

## Management

## Führung

## Leadership

---

Das Einsetzen von Ressourcen (finanziellen und personellen Mitteln) setzt Sachwissen und Fertigkeiten voraus und kann mit Zahlen gemessen werden

Das Wecken und Leiten von Energien ⇒ Dynamik setzt soziale Kompetenzen voraus  
kann beobachtet werden

Das Wecken und Leiten von Energien ⇒ hohe Dynamik setzt soziale Kompetenzen voraus  
kann beobachtet werden

---

harte Ziele

weiche Ziele

weiche Ziele

---

Erfassbar sind  
Ergebnisse

Beobachtbar sind  
Prozesse

Beobachtbar sind  
Prozesse

---