



Hans H. Hinterhuber
Eric Krauthammer

Leadership – mehr als Management

Was Führungskräfte nicht
delegieren dürfen

4. Auflage



Hans H. Hinterhuber/Eric Krauthammer

Leadership – mehr als Management

Hans H. Hinterhuber/Eric Krauthammer

Leadership – mehr als Management

Was Führungskräfte
nicht delegieren dürfen

4. Auflage



Vorwort zur vierten Auflage

Wir müssen das Vergangene vergessen,
das Heutige meistern und
die Zukunft vorbereiten.

Inayat Khan

Die vielen bejahenden Zuschriften und Anrufe sowie die Qualität der positiven Buchkritiken haben uns als Autoren angenehm überrascht. Offenbar war das Buch in der Lage, Anregungen zu geben. Wir möchten uns bei den Leserinnen und Lesern und Rezensenten mit einem stoischen Ausspruch bedanken:

Jede Kritik ist in erster Linie eine Aussage über den Kritiker selbst.

Das Buch wurde zur 4. Auflage sorgfältig durchgesehen und verbessert. Es hat sich jedoch nur an wenigen Stellen die Notwendigkeit ergeben, den ursprünglichen Text neu zu formulieren und zu ändern.

Zwei nicht-delegierbare Verantwortungsbereiche der Führenden wurden durch zwei Aufgaben erweitert, die bisher nicht explizit herausgestellt wurden: 1. Führende als Repräsentanten der Unternehmung sowie als Erzieher und Mentoren ihrer Mitarbeiter und 2. Führende als Verhandlungspartner, die in wichtigen Verhandlungen einen „Added Value“ für die nachhaltige Wertsteigerung der Unternehmung erzielen.

Darüber hinaus wurde der Frage nachgegangen, ob Leadership erlernbar ist.

Bei aller Selbst- und Fremdkritik hat die Wahrung der ursprünglichen Linie etwas Positives: Erfahrungsgemäß haben jene Bücher,

deren Inhalt bei jeder Neuauflage „grundlegend geändert und aktualisiert“ werden muss, keinen dauerhaften Wert. So hoffen wir, dass das Buch auch in der vierten Auflage allen interessierten und neugierigen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre sein wird.

Innsbruck/Nyon (Genf), im März 2005

*Hans H. Hinterhuber
Eric Krauthammer*

1. Was heißt Leadership?

Ein Führender ist,
wer seinem eigenen Licht folgt.

Rumi

Definition

Leadership besteht aus drei Säulen:

1. Visionär sein: „Den Siegeswillen anspornen.“
2. Vorbild sein – vorleben: „Engagement und Mut zeigen, Energien freisetzen sowie Innovationen und Talente fördern.“
3. Den Unternehmenswert nachhaltig steigern: „Wohlstand für alle Partner schaffen.“

Führende sind diejenigen, die das Gleichgewicht im gesamten sozialen Umfeld der Unternehmung schaffen und die Erwartungen der strategischen Partner der Unternehmung erfüllen.

Ziel

Das Ziel ist, die Unternehmung in den Geschäftsfeldern, in denen sie tätig ist oder sein will, zur Marktführerschaft zu führen, diese erfolgreich zu halten und eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen.

Leadership und Management

Es ist nicht die stärkste Gattung, die überlebt,
und auch nicht die intelligenteste,
sondern diejenige, die am besten
auf Veränderungen reagiert.

Charles Darwin

Leadership heißt, neue Möglichkeiten erschließen und umsetzen oder umsetzen lassen sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so gestalten, dass Werte für die Kunden geschaffen und dadurch auch die übrigen Partner der Unternehmung zufrieden gestellt werden. *Management* heißt, Probleme auf eine kreative Weise lösen. Dafür gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, Methoden und Einstellungen, mit denen die Unternehmung Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Management lässt sich leichter erlernen als Leadership; in turbulenten Zeiten ist jedoch Leadership wichtiger als Management, wenn es darum geht, radikale Veränderungen durchzusetzen, um kreative und nachhaltige Leistungsverbesserungen zu erzielen. Die Unternehmung braucht beides, Leadership und Management, um in turbulenten Zeiten neue Möglichkeiten zu erschließen und die Kunden besser und schneller zufrieden zu stellen, als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmungen tun können. Leadership ist mit dem Beruf eines hoch qualifizierten Dirigenten oder Bauherrn, Management mit dem eines Kapellmeisters oder Baumeisters vergleichbar.

Ein Führender ist jeder, der andere in positivem Sinne beeinflusst und zu kreativem, initiativem Handeln inspiriert. Für unternehmerische Veränderungsprozesse ist Leadership nicht nur an der Spitze, sondern auf allen Verantwortungsebenen der Unternehmung erforderlich.

Leadership schafft neue Paradigmen, Management arbeitet innerhalb bestehender Paradigmen. Der Begriff „Führung“ umfasst