

Führen zwischen "Wollen" und "Müssen"

Es beginnt bereits ganz am Anfang. Die meisten Führungskräfte erleben den Start ihrer Führungskarriere – ihren ersten Aufstieg – mit einem Wermutstropfen: Sie "müssen" ab nun Mitarbeiter führen. Das ist weder etwas, das sie gelernt haben, noch etwas, das sie bewusst in ihre Karriere eingeplant haben. Es ist vielmehr ein Meilenstein auf dem Weg nach Oben: Der Aufstieg ist an die Führung von Mitarbeitern gebunden, oder mit anderen Worten: An den Mitarbeitern führt offensichtlich kein Weg vorbei.

Nun gut, es muss also geführt werden.

Aber damit ist es meist noch nicht getan, denn es muss auch ganz offensichtlich die Verantwortung für das Handeln dieser Mitarbeiter übernommen werden, zumindest, wenn man den eigenen Führungskräften glaubt. Einige Wochen später wird das Führungsleben meist noch durch vorgegebene Ziele von oben bereichert, die nach unten weitergegeben werden müssen – frei nach dem Motto "Nach oben hin buckeln nach unten strampeln." Für dieses Vorgehen gibt es fast immer Vorbilder im Unternehmen.

Doch wer nun glaubt, eine Führungskraft könne jetzt Entscheidungen treffen und sich ihr (Berufs-)Leben weitgehend optimal einrichten, hat sich grundlegend getäuscht: Denn um dies zu verhindern, gibt es Rahmenbedingungen, Sachzwänge sowie ungeschriebene Mists und Don'ts.

Bleibt noch der angestammte fachliche Bereich, den viele Führungskräfte in ihre neue Karrierestufe "hinüber gerettet" haben. Auch hier müssen sie Performance zeigen – schon allein im Sinne der Vorbildwirkung.

Ja, und nicht zu vergessen: Nun gibt es auch Führungsaufgaben, die wahrgenommen werden müssen – Mitarbeitergespräche führen, delegieren, kontrollieren, informieren, coachen, lehren, entwickeln, kritisieren (die Palette wird nur durch die eigene Phantasie begrenzt) – und man sollte zumindest so tun, als würden einen die Mitarbeiter auch als Menschen interessieren.



Last but not least wird die Leistung der Führungskraft am Verhalten der Mitarbeiter gemessen. Führungskräfte müssen gut für ihre Mitarbeiter sorgen, denn wenn diese kündigen oder in einen anderen Bereich wechseln wollen, werden unmittelbar auf die "Fähigkeiten" der Führungskraft Rückschlüsse gezogen – und diese dafür (mit)verantwortlich gemacht.

Führungsdasein aus Zwang? Keine andere Chance gehabt? Hin und wieder scheint es so – und zwar unabhängig von der Höhe der Führungsebene.

Selten, allzu selten erleben wir die Entscheidung zum oder gegen das Führungsleben als Wahlfreiheit. Und wenn wir sie als Wahlfreiheit erlebten, wer würde sich schon bewusst für die Führung (und nicht gegen das "Stehenbleiben in der Karriere") entscheiden? Gibt es die Product Manager, die ihren fachlichen Job bzw. ihren Aufstieg als Draufgabe akzeptieren, weil sie in der Hauptsache als Führungskraft mit Menschen zusammenarbeiten möchten, um voneinander zu lernen und sich miteinander zu entwickeln?

Wo bleibt generell das "Wollen" in der Führung? Wo sind die Handlungsalternativen? Wo der Mut, sich gegen die Masse zu entscheiden und neue Wege auszuprobieren? Das geht natürlich alles nicht, denn die "Sachzwänge" haben das Wollen längst abgeschafft. Bleibt nur noch die schüchterne Stimme im Hintergrund, die zu sagen versucht: "Menschen tun immer das, was sie mehr als alle anderen in dem Moment denkbaren Alternativen wollen." Doch diese Stimme kann dem Müssen gefährlich werden: Denn sie stellt es in Frage und richtet den Fokus auf die ganz spezifischen Vorteile, die eine Führungskraft offensichtlich aus dieser Sichtweise des "Müssens" zieht.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin