



Lernende Organisation

Margaret Mead & Gregory Bateson

Back To the Roots – For God's Sake, Margaret

Marco Bettoni

Teaminteraktionen aus radikal-konstruktivistischer Sicht

Bernd Schmid und Arnold Messmer

Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE



Führen oder geführt werden – das ist hier die Frage

Das Führen wie eine Einbahnstraße funktionieren könnte – die Führungskraft gibt Aufgaben an ihre Mitarbeiter weiter, welche diese geflissentlich, mit viel Ehrgeiz und zur vollsten Zufriedenheit der Vorgesetzten ausführen – ist ein Wunschtraum, den vor allem viele junge Führungskräfte hegen, die am Anfang ihrer Führungskarriere stehen. Es wäre ja auch zu schön, sich sozusagen "verlängerte Arme" schaffen zu können, von Menschen umgeben zu sein, die in jeder Situation genauso denken wie man selbst (frei nach dem Motto "Dolly lebt!") und sich auch mit wenigen Worten vollkommen verständlich machen zu können, mit dem Ziel, fehlerfreie Leistung zu erhalten.



Spätestens ein paar Monate nach der Beförderung – jedenfalls aber nach ein paar Jahren als Führungskraft – kommen leichte Zweifel auf; das Gefühl, in einer Zwangsjacke zu stecken, der man nicht entkommt. Von Führen ist keine Rede, eher wird der Druck verspürt, der von oben und unten gleichzeitig auf einen selbst ausgeübt wird und – ja, es scheint, als würde man selbst von den eigenen Mitarbeiter geführt. Oder eben nicht geführt, sondern getrieben, gefordert, geschoben, gepusht.

Und die Frage entsteht: Führt man als Führungskraft die eigenen Mitarbeiter, oder wird man von den Mitarbeitern geführt? Wie groß ist die Macht, die eine Führungskraft tatsächlich auf ihre Mitarbeiter ausüben kann?

Nun, aus systemisch-konstruktivistischer Sicht ist die Antwort klar: Die Macht der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter ist so groß, wie die Mitarbeiter diese zulassen. Das bedeutet, dass ein "Mehr" an Druck, Macht,

Führen Wollen und Lenken Wollen nicht unbedingt von Erfolg gekrönt ist – ja, oft sogar das Gegenteil bewirkt.

Gleichzeitig gilt hier für die Führungskraft dasselbe wie für ihre Mitarbeiter: Auch die Führungskraft entscheidet stets selbst, inwieweit sie von ihren Mitarbeitern getrieben, gefordert, geschoben und gepusht werden will. Es gibt keine endgültige, "richtige" Antwort darauf – denn

diese Frage muss jeder Mensch, gleich ob Führungskraft oder Mitarbeiter – für sich selbst entscheiden und auch verantworten können.

Gehen wir von dieser Überlegung aus, so tritt die Frage des Führens versus Geführt Werdens in den Hintergrund und gibt den Blick frei für eine alternative Frage, die an deren Stelle treten könnte:

Wie kann eine Führungskraft Rahmenbedingungen für ein sinnvolles, für alle Beteiligten freudvolles, leistungsstarkes Miteinander schaffen? Diese Frage verdient es, einige Nachdenkstunden zu investieren: Gehen wir doch davon aus, dass wir im besten Fall oft fünf, zehn, zwanzig Jahre als Führungskraft mit einem Team verbringen – und nicht selten sogar am Erfolg dieses Teams gemessen werden.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin