

SCHWERPUNKT FACHKRAFT ODER FÜHRUNGSKRAFT

KEINE LUST AUF FÜHRUNG?

von Frank Weber

Beruflich vorankommen und Karriere machen wird in vielen Unternehmen immer noch mit der Übernahme von Führungsverantwortung verbunden. Das geht häufig einher mit der Übung, dass der beste Sachbearbeiter zum Gruppenleiter befördert wird. Wir wissen aber inzwischen, dass das aus mehreren Gründen häufig kein sinnvoller und für alle Beteiligten passender Weg ist. Für Motivation und Produktivität ist vollkommen abträglich, wenn die falschen Personen Führungskraft werden.

Die Motivationspsychologie erklärt uns, dass für die Übernahme von Führungsaufgaben oftmals das Leistungs- und das Machtmotiv ausschlaggebend sind. Bei guten Fachkräften jedoch sind diese Motive häufig nur sehr gering ausgeprägt. Somit fehlt es an Motivation Führung, Verantwortung und Kontrolle übernehmen zu wollen. Mit anderen Worten, Menschen werden zur Führungskraft, obwohl dazu keine Lust haben, aber trotzdem beruflich vorankommen möchten. Was das für Folgen für die Person selber und auch die Mitarbeitenden hat ist offensichtlich.

Weniger Interesse an Führung

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Langzeitstudie von Prof. Dr. Heinrich Wottawa von der Fakultät für Psychologie an der Universität Bochum. Hiernach hat sich der Anteil der männlichen Absolventen, die eine Führungsaufgabe übernehmen wollen, von einem Drittel im Jahr 2003 auf 23% im Jahr 2010 deutlich verringert. Ein geringerer Handlungsfreiraum und der Druck aufgrund der Sandwichposition zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden scheinen für immer weniger Menschen attraktiv zu sein.

Nicht selten verlassen die Potenzialträger die Unternehmen wieder, wenn ihnen neben der klassischen Führungslaufbahn keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Das ist aber vermeidbar, wenn Unternehmen dazu übergehen würden, weitere Entwicklungslaufbahnen zu schaffen. Große Konzerne wie etwa Siemens, haben darüber bereits Anfang der 90er-Jahre nachgedacht und Fach- sowie Projektlaufbahnen etabliert. Im Rahmen der Expertenlaufbahn hat der Mitarbeiter die Gelegenheit, sein Expertentum weiter auszubauen und allenfalls unterstützt durch ein kleines Team voranzutreiben. Die Projektlaufbahn vereint die Vorteile beider

Wesentliche Unterschiede (weber.advisory)

Vorgesetzter	Leader/Führungs kraft
Verlangt	Inspiriert
Autorität	Goodwill
Setzt Fristen	Befähigt zu Leistungen
Sagt „Ich“	Sagt „Wir“
Mitarbeiter sind für ihn da	Ist für die Mitarbeiter da
Nutzt Vertrauen	Gibt Vertrauen
Kritisiert	Bittet um Kritik
Kennt den Weg	Erarbeitet den Weg gemeinsam

Laufbahnen: Mit inhaltlicher Expertise werden hier Mitarbeiter fachlich koordiniert, ohne für sie disziplinarisch verantwortlich zu sein.

Unternehmen müssen Angebote machen

Berufliche Weiterentwicklung und Karriere sind so möglich, ohne zugleich Personalverantwortung übernehmen zu müssen. Im Rahmen unserer Tätigkeiten haben wir aber leider feststellen müssen, dass die wenigen Unternehmen sich dazu durchgerungen haben, ein differenziertes Laufbahnkonzept anzubieten. Gerade in Zeiten, in denen die gleichen Unternehmen über den Fachkräftemangel klagen, wundert das sehr, tragen doch solche Konzepte auch zu einer deutlich höheren Arbeitgeberattraktivität bei.

Ausschließlich auf das klassische Modell der Führungslaufbahn zu setzen offenbart zudem ein antiquiertes Führungsverständnis. In den Unternehmen, in denen wir die „alte Denke“ antreffen, erkennen wir zudem auch keine Differenzierung zwischen dem Rollenbild des Managers, des Experten und des Leaders (siehe Abbildung). Dabei handelt es sich hierbei um grundlegend verschiedene Rollenmuster.

Menschen, die an beruflicher Weiterentwicklung interessiert sind, müssen sich zwangsläufig dann auch die Frage stellen, ob sie eher ein Manager oder ein Leader sind. Beantworten lässt sich die Frage, wenn man die Unterscheidung der beiden Begriffe nach John P. Kotter heranzieht. Der Harvard-Professor hat dazu in seinem Buch „A Force for Change – How Leadership Differs From Management“ bereits 1990 eine klare Unterscheidung getroffen.

Management fokussiert das
1. Planen und Budgetieren,

2. Organisieren und Stellen besetzen,
3. Controlling und Probleme lösen.

- während Leadership
1. Die Richtung vorgibt,
 2. Mitarbeitende danach ausrichtet,
 3. Motivation und Inspiration fokussiert.

Auch im Ergebnis unterscheiden sich Management und Leadership. Ersteres erzeugt Ordnung und Konstanz. Leadership erzeugt Wandel und Bewegung.

VUCA-Welt und Digitalisierung werden von demografischen und sozio-ökonomischen Entwicklungen begleitet. Veränderte Arbeitsbedingungen und Flexibilisierung von Arbeitsvereinbarungen, gestiegene Lebenserwartungen und eine massiv ansteigende geopolitische Volatilität verschärfen den Anpassungsdruck der Unternehmen zusätzlich. Dabei liegt auf der Hand: Häufigkeit und Intensität von Veränderungen werden stark zunehmen. Und mehr Wandel erfordert immer mehr Leadership. Mit anderen Worten, die Chancen als Führungskraft erfolgreich zu sein, waren noch nie so hoch. Man muss es nur wollen und die Möglichkeiten seitens des Unternehmens dazu bekommen. Das erfordert aber eine gründliche Beschäftigung mit unterschiedlichen Rollenbildern und auch Laufbahnkonzepten. Verbunden mit der Bereitschaft aller, sich differenziert mit den unterschiedlichen Rollen auseinanderzusetzen. —

Kontakt: www.weber-advisory.com

Frank Weber (weber.advisory) begleitet Unternehmen und Führungskräfte bei Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Zudem ist er als Hochschuldozent tätig.