

Von Vorgesetzten und Führungskräften

„Mal ganz ehrlich: sind Sie ein Vorgesetzter oder eine Führungskraft?“, fragte ich in die Gruppe.. „Ist doch dasselbe“, war die Antwort. Offenbar haben sie die leeren Worthülsen des Manager-Rosenkranzes schon zu oft herunter geleiert. Denn, es ist nicht dasselbe. Zwischen beiden liegen Welten. Der Vorgesetzte bezieht nämlich seine Autorität aus seiner Stellung in der Hierarchie, ist ein Produkt von Organisationsstrukturen. Es ist die Welt des „von oben nach unten“. Der Vorgesetzte wird von noch weiter „oben“ an seinen Platz gestellt und somit den andern vor-gesetzt. Deshalb heisst er ja Vorgesetzter. Er ist legalisiert. Das Fachliche steht dabei im Vordergrund. Wird er an die neue Stelle befördert, geschieht dies meist auf Grund vergangener Leistung, als Belohnung. Nach dem Motto: jetzt machen wir den besten Schraubendreher zum neuen Chef. Wird er neu angestellt sind Diplome entscheidend. Das Einstellungsgespräch als Verhandlungsplattform zwischen Diplomverkäufer und Diplomkäufer.

In der Welt des Vorgesetzten sind die Mitarbeiter Objekte, die man nutzen kann und muss. Sie werden kaum als Individuen angesehen. Die Wortwahl entlarvt die Denkfigur. Sie sind „Ressourcen“ (viele Firmen sind stolz auf die Abteilung Human Resources). Sie sind „Produktionsfaktoren“, „Belegschaft“. Sie sind „Personal“. Und das wird „behandelt“. Wie ein CNC- Bearbeitungszentrum mittels Befehlsmenü. Dazu haben sie das Benutzerhandbuch „psychologische Führungstechniken“. Dem entnehmen sie rezeptartig, wie man mit den Ressourcen hantiert und sie manipuliert bis sie endlich tun, was sie eigentlich gar nicht wollen, was man aber selbst für gut und richtig hält. Heimtückische Attentäter auf die menschliche Würde, sprudelnde Quellen täglicher Demotivierung. Vorgesetzte haben keine Mit-Arbeiter, sie haben Unter-Gebene. Das sind die, die unten sind und geben sollen. Das sind die „direct reports“, die „sie arbeiten für mich“, die „die habe ich unter mir“, die „denen muss man öfters kräftig einheizen“. Amerikanische Vorgesetzte fackeln nicht lange, die haben ganz einfach nur „hands“.

Übertrieben? Vielleicht. Der Blick hinter die Kulissen der Unternehmen jedenfalls zeigt deutlich: es fehlt an Führungskräften noch und noch und wirkliche Führungskräfte sind gefragt wie nie zuvor. Wo liegt nun der Unterschied zum Vorgesetzten? Die Führungskraft bezieht ihre Autorität nicht aus einer hierarchischen Position, sondern aus sich heraus. Sie ist Führungskraft, weil sie Führungs - Kraft hat. Sie hat Führungskompetenz, weil diese ihr von den Mitarbeitern freiwillig *zuerkannt* wird. Sie ist von den Mitarbeitern legitimiert und nicht von oben legalisiert. Wer dieses freiwillige Zugeständnis der Mitarbeitenden nicht hat, dieses „ich schliesse mich dir gerne und freiwillig an“, „ich anerkenne dich gerne als Chef“, „ich wähle dich „, der mag wohl Vorgesetzter sein, aber niemals Führungskraft, niemals Leader.

Worüber verfügen nun erfolgreiche Führungskräfte mehr als Vorgesetzte? Oder anders gefragt: Wie entsteht einem diese Führungs-Kraft? Erfolgreiche Führungskräfte verfügen in ihrer Verschiedenheit über viele Gemeinsamkeiten, die manchem recht simpel erscheinen mögen. Und trotzdem sind sie matchentscheidend und werden in keiner Schule gelehrt: Sie sind positiv eingestellt, zu sich selbst, dem Leben, der Arbeit und den andern. Sie sind offen. Sie wissen, was sie wollen. Sie sind überzeugt von dem was sie tun (und nicht in erster Linie von dem, was sie dafür bekommen). Sie glauben an sich selbst und verfügen über ein gesundes Mass an Selbstvertrauen. Sie sind begeistert und freuen sich des Lebens. Sie sind konsequent und können sich auch mal durchsetzen. Und: sie lieben die Menschen und den Kontakt mit ihnen. Und das strahlen sie dann aus. Sie haben „Charisma“, Ausstrahlung. Von innen nach aussen. Ob man das lernen kann? Sicher nicht so, wie man physikalische Formeln lernt. Aber man kann gewisse mentale Fähigkeiten entwickeln. Nicht durch Bücher lesen, sondern durch Arbeit an sich selbst!

Beat Brühlhart