

Rainer König/Juliane Feldner
Moderner Vierkampf - Was Führungskräfte können müssen

Melanie Steffen ist Abteilungsleiterin in einer mittelständischen Firma. Diese Position bekleidet sie seit etwa zwei Jahren. Vor kurzem besuchte sie ihr erstes Managementseminar. Hier erfuhr sie, dass sie keine Abteilungsleiterin, sondern Führungskraft sei. Melanie Steffen leuchtete das aber nicht ein.

Denn neben der Führung von Menschen hat sie jeden Tag auch noch eine große Abteilung zu managen und viele Sachaufgaben zu erledigen. Diesem Einwand begegnete der Seminarleiter mit dem milden Vorwurf, sie gehe leider noch von einem eher verengten Bild des Führens aus. Denn Führen umfasse nämlich all diese Aktivitäten. Etwas näher betrachtet, sei Führen ein Regelkreis mit folgenden Tätigkeiten:

Ziele setzen	„Selbständig oder teilnehmend hat die Führungskraft Ziele zu formulieren, die zu erreichen sind, damit der betriebliche Zweck erreicht wird.“
Plan erstellen	„... ist die Vorbereitung zur Verwirklichung von Zielen und die Berücksichtigung aller erforderlichen Mittel hierzu.“
Entscheiden	„... heißt, unter den von der Planung zur Verfügung gestellten verschiedenen Möglichkeiten zur Zielerreichung die bestmögliche auszuwählen.“
Realisieren	„... bedeutet, die Durchführung von Aufgaben. Im Sinne der Führung hat der Begriff die Bedeutung von Organisieren oder aktuellem Einwirken auf die Mitarbeiter.“
Kontrollieren	„Die Kontrolle ist erforderlich, um festzustellen, ob durch die Realisation das erreicht wurde, was in der Funktion Zielsetzung festgelegt wurde.“

Aber Frau Steffen ließ nicht locker. Schließlich sei sie in dem Seminar, um etwas für ihre Arbeitspraxis zu lernen. Sie könne aber gar nichts mit der bloßen Behauptung anfangen, dass so unterschiedliche Tätigkeiten wie Ziele setzen, Pläne aufstellen, Entscheidungen fällen, Aufgaben durchführen und „Kontrollieren“ plötzlich alle „Führen“ sein sollten.

Sie habe vielmehr die Erfahrung gemacht, dass dies sehr unterschiedliche Arbeiten seien, die auch unterschiedliche Fertigkeiten und Techniken erforderten. In dem Seminar habe sie bislang aber nur etwas über Führungstechniken und –stile erfahren. Sie könne jetzt zwar ein Mitarbeitergespräch führen. Sie wisse aber noch immer nicht, wie man z.B. effektiv und effizient Ziele setzt und Entscheidungen trifft und die knappe Zeit so organisiert, dass auch die Sacharbeit nicht zu kurz kommt. Und überhaupt: „Durchführen von Aufgaben“ – also z.B. das Schlachten des Schlachters – als Führungsaufgabe zu bezeichnen, erscheint ihr nicht nur sehr weit hergeholt, sondern auch dem vom Seminarleiter einleitend so hoch gelobtem humanistischen Menschenbild zu widersprechen. Obgleich eine Führungskraft in einer Metzgerei wahrscheinlich auch schlachten muss, ist für sie das Schlachten – glücklicherweise - nicht Teil oder Technik der Menschenführung, sondern der Sacharbeit. Damit gehört es einem ganz andere Arbeitsbereich als das Führen an. Frau Steffen hatte sich in Rage geredet, so dass die Lautstärke des Pausengesprächs auch andere Seminarteilnehmer in den Disput einbezog. Herr Lauer z.B., seines Zeichens Gruppenleiter im Tiefbauamt einer mittelgroßen Kommune, gab zu Gehör, dass er ähnliche Bedenken wie Frau Steffen hege. Als

Gruppenleiter sei sein Arbeitstag nämlich noch immer zu 100 Prozent mit Sacharbeit ausgefüllt. Die Führungsaufgaben habe man ihm einfach zusätzlich aufs Auge gedrückt. Und jetzt frage er den Seminarleiter, wie er Heinrich Lauer das schaffen soll: 100 Prozent Sacharbeit gemäß den Vorgaben des Total-Quality-Management auszufüllen und zugleich als kooperativ führender Coach für seine Mitarbeiter immer da zu sein?

Wir wissen nicht, was der Seminarleiter darauf geantwortet hat. Tatsache aber ist, dass sich immer mehr Leitungskräfte von den eben unter „Führen“ und „Führungskraft“ aufgeführten Aufgaben überfordert fühlen. Immer weniger von ihnen sind auch bereit, den modisch-inflationären Gebrauch des Führungsbegriffs nachzuvollziehen.

Wir glauben, dass es unter diesen Bedingungen wieder Sinn macht, den schon ad acta gelegten Begriff des *Vorgesetzten* oder *Leiters* wieder zu reaktivieren. Anders nämlich als der Führungsbegriff bereitet es beim Begriff des Vorgesetzten keine Schwierigkeiten, ihm verschiedene Teilaufgaben zuzusprechen und diese Teilaufgaben in ihrem zum Teil konfliktreichen Zusammenspiel etwas näher zu betrachten.

Wir wollen dazu in drei Schritten vorgehen:

- zunächst wird die Substituierung des Begriffs der Führungskraft durch den des Vorgesetzten detaillierter begründet,
- sodann wollen wir die mit der Vorgesetzten Funktion verbundenen drei Teilaufgaben diskutieren, um schließlich
- zum dritten auch die Folgerungen, die sich aus diesen Gedanken für die Praxis der Vorgesetztenarbeit und –entwicklung ergeben, zu betrachten.

1. Die Vorgesetzten-Funktion

Gegen den landläufigen Gebrauch des heute modernen Begriffs der *Führungskraft* sprechen vor allem zwei Gründe

- Zum einen bezeichnet der originäre Sinn des Wortes lediglich die „Kraft“ oder Fähigkeit einer Person, andere Menschen führen zu können. Eine Führungskraft ist also von hier aus weder eine Berufsbezeichnung noch eine hierarchische Position. Das Wort annonciert lediglich das notwendige *Potential* einer Person, die eine führende Position bekleidet. Diese Fähigkeit zum Führen kann man zwar „haben“ oder erwerben. Man kann sie aber nicht „sein“ oder innehaben, wie es die Formulierung „Ich *bin* Führungskraft“ ausdrücken will.
- Viel wichtiger aber erscheint uns der zweite Grund: das Wort „Führungskraft“ umfasst nur einen *Teil* der Funktionen, die mit Leitungspositionen verbunden sind. Wie in dem einleitend zitierten Seminardialog vorgeführt, wird von Menschen in Leitungsfunktionen nicht nur die Fähigkeit zur Menschenführung gefordert, sondern z.B. auch die zur strategischen Zielsetzung, der Anwendung von Machtpolitik und – etwa bei Gruppenleitern – auch die zur professionellen Sacharbeit. Hier greift der Begriff der Führungskraft einfach zu kurz.

Wir glauben nun, dass dazu der alte deutsche Ausdruck *Vorgesetzter* viel sinnvoller eingesetzt werden kann.

- Zunächst einmal bezeichnet das Wort anders als Führungskraft keine individuelle Fähigkeit, sondern explizit einen Ort bzw. eine Position in einem hierarchischem Gefüge: Ein Vorgesetzter ist anderen Personen *vor*-gesetzt und damit hierarchisch übergeordnet.

- Zum zweiten ist der Terminus - eben weil er nur eine originär topographische Bedeutung hat - offen für die verschiedenen Aufgaben, die eine Person zu erfüllen hat, wenn sie eine Vorgesetzten-Position einnimmt.

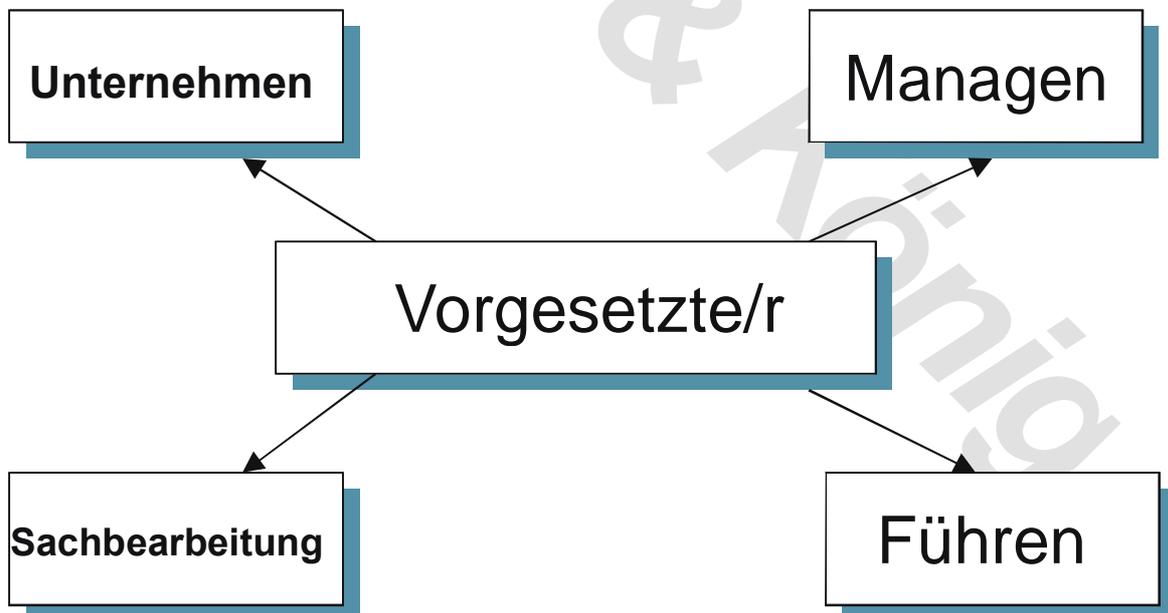
Nachteilig an dem Wort ist allerdings, dass es etwas schwerfällig klingt und leicht antiquiert wirkt. Entsprechend wird mit ihm ein eher autoritäres Bild der Menschenführung assoziiert: „Vorgesetzte“ sind demnach zwar der Schulrat in der Feuerzangebowle oder der Amtsleiter Krause in der Fernsehserie „Das Amt“, nicht aber ein junger dynamischer Teamleiter, der sich den kooperativen Führungsstil auf die Fahnen geschrieben hat.

Negativassoziationen rufen im Deutschen aber auch die Worte „Führen“ und „Führer“ hervor. Ihre nationalsozialistische Verunglimpfung dürfte auch der Hauptgrund dafür gewesen sein, sie durch das Kunstwort „Führungskraft“ zu ersetzen. Aber wie gesagt: sein Bedeutungsfeld ist zu eng, um all die Aufgaben zu bezeichnen, die mit Leitungspositionen tatsächlich verbunden sind.

2. Die vier Teilaufgaben, die mit der Position des Vorgesetzten verbunden sind

Grob gegliedert wird von einem Vorgesetzten heute zumindest viererlei erwartet:

- dass er unternehmerisch denkt und handelt,
- dass er seinen Bereich managen kann,
- dass er seine Mitarbeiter zu führen vermag und
- dass er für seinen Bereich auch sachlich-fachliche Kompetenzen besitzt.



Die entsprechenden vier Fähigkeiten bilden eine Einheit, die in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis stehen: das eine ist ohne das andere nur schwer zu realisieren. Niemand kann z.B. in seinem Betrieb unternehmerische Ziele setzen und verfolgen, ohne den Betrieb zu managen und seine Mitarbeiter zu führen. Und all dies wiederum geht nicht, ohne ein Minimum an sachlich-fachlicher Kompetenz zu besitzen.

Gleichwohl sind die vier Kompetenzen in Abhängigkeit von Hierarchiestufe und Bezugsgruppe unterschiedlich wichtig:

- Ein Gruppenleiter z.B. muss in der Regel noch mindestens 80 – 90 % seiner Arbeitszeit mit klassischer Sachbearbeitung zubringen, während die Menschenführung vielleicht ca. 10 –15 % und das Managen höchstens mit etwa 5% ins Gewicht fallen. Unternehmerische Arbeiten hat er so gut wie gar nicht auszuführen. Ein Abteilungsleiter dagegen wird vor allem unternehmerische sowie Management- und Führungsfunktionen leisten müssen (20/40/40). Für die Firmenleitung bzw. den Verwaltungsvorstand schließlich stehen fast nur noch unternehmerische und Managementaufgaben an;
- Während ein Betriebsleiter seinem Abteilungsleiter primär als Unternehmer und Manager seines Bereichs ansieht, sind seine Mitarbeiter nur an seinen Führungsqualitäten interessiert. In Verhandlungen mit Kunden dagegen werden von ihm vorzugsweise Sachkenntnisse erwartet.

Was aber ist genau mit Unternehmen, Managen, Führen und Sachbearbeitung gemeint?

2.1 Unternehmen

Die unternehmerische Aufgabe ist das kreative und wagnishafte Element im Ensemble der Vorgesetztenfunktionen.

Ein Unternehmer *unternimmt* etwas, d.h. er packt das bis dahin noch nie da Gewesene an. Beim Wort Unternehmer denkt man in Deutschland sofort an die Leitfiguren des wirtschaftlichen Wiederaufbaus nach dem zweiten Weltkrieg – also an Leute wie Helmut Horten, Heinz Nixdorf, Max Grundig usw. Im PC- und Internetzeitalter gelten Steve Jobs und Bill Gates als die Gallionsfiguren erfolgreichen Unternehmertums.

Unternehmer sind „Revolutionäre der Wirtschaft“ wie Alois Schumpeter sich ausdrückte. Nach seiner Ansicht setzen sie neue Kombinationen durch: „Sie nehmen auf, was da ist, setzen es neu zusammen und bringen diese Kombination auf den Markt. Sie verändern Konsumformen, Beschäftigungsstrukturen und Produktionsweisen. ... Der 'Revolutionär der Wirtschaft' ist ein Unruheherd. Die Bereitschaft, etwas zu riskieren, den Erfolg, die erreichte Position aufs Spiel zu setzen, macht seine Sinne wach, fördert die Intuition. ... *Der Unternehmer ist jemand, dessen Element das experimentelle Leben ist.*“ Er daher vor allem eines: Mut. „Genau das, was man bei Managern so selten findet! Mut, den er dem Optimismus verdankt, der sich aus dem Glauben an sich und die *eigene* Idee speist. ... Nicht Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung, kennzeichnen seinen Rationalismus, sondern Selbstverausgabung und Selbstdurchsetzung.“ Deshalb steht für ihn nicht das Geldverdienen an erster Stelle, sondern die Tatsache, etwas *selbst* zu machen. In all diesen Eigenschaften ist er dem Künstler und Spieler nicht unähnlich.

Bezogen auf den einleitend zitierten Regelkreis, sind das konsequente und kompromisslose Setzen, Entscheiden und Verfolgen von neuen Zielen und Visionen die Stärken des Unternehmers.

Zwar ist heute die Devise vom Mitarbeiter als Unternehmer modern. Tatsächlich aber stellt in den meisten Betrieben und Verwaltungen noch immer die Anpassung an das Gegebene die wichtigste Tugend dar: „Nach einer 1999 veröffentlichten Untersuchung hat ein Mitarbeiter dann bei seinem Chef einen Stein im Brett, wenn er 1. fleißig und 2. zu Überstunden bereit ist. Auf den allerletzten Rangplatz verwiesen die befragten Chefs dagegen jenen Mitarbeiter, der erfolgreich ´eigene Projekte initiiert´.“

Tatsache aber ist auch, dass Betriebe, die dieses kreative Ferment völlig unterbinden und die selbst in ihrer Unternehmensleitung keine wirklichen Unternehmer zulassen, heute sehr schnell vom Markt verschwinden werden.

Um die Ziele auch umsetzen und auf Dauer erreichen zu können, braucht der Unternehmer zunächst und zuallererst Managementfähigkeiten.

2.2 Managen

Das Wort *Manager* wird in der deutschsprachigen Wirtschaftsliteratur zumeist synonym mit „Führungskraft in Industrie und Wirtschaft“ benutzt.

Das sollte eigentlich verwundern, da sich das Wort vom englischen Verb ´to manage´ herleitet. Und dieses „*managen*“ verwenden wir seit dem 19. Jhrt. in der deutschen Umgangssprache wie das englische Original (handhaben, verwalten, zustande bringen, leiten) es nahe legt: nämlich *nicht* als Synonym für „Menschenführung“, sondern eher im Sinne der technisch handwerklichen Termini organisieren und bewerkstelligen „Ich *manage* das für Dich“ meint darum: ich erledige oder regele das für Dich. Michael Jacksons Manager ist nicht sein Führer oder Vorgesetzter, sondern das, was man bis zu Beginn des 20. Jhrts. mit dem italienischen Ausdruck „Impressario“ titulierte: der Verwalter/Organisator seiner Termine und damit sein Mitarbeiter.

Genau in diesem originären Sinne von verwalten, organisieren, koordinieren und erledigen wollen auch wir das Wort benutzen. Der Manager ist für uns deshalb vor allem „Regulator des Betriebs“. Genau dieses Aufbauen von und Arbeiten in regulierten Strukturen einer Organisation bringt der klassische Unternehmer oft nicht zustande. Deshalb sind an diesem Punkt auch viele der eben genannten Unternehmer des deutschen Wirtschaftswunders gescheitert: als ihre Betriebe die dynamische Pionierphase verließen oder sie selbst aus Altersgründen abdankten, gerieten sowohl die Firma von Grundig als auch die von Neckermann und Nixdorf in schwere Krisen. Alle drei Firmen gibt es heute als selbstständige Unternehmen nicht mehr.

Grob gegliedert heißt „managen“ stets, sich mit den folgenden vier W-Fragen zu beschäftigen:

1. Was soll gemacht werden? Der Auftrag, d.h. die vom „Unternehmer“ gesetzten Ziele und Entscheidungen müssen geklärt werden.
2. Wie soll es gemacht werden? Hier sind die nötigen Methoden und Mittel zu definieren, zu koordinieren und zu organisieren.
3. Wo und in welcher Zeit soll was wie gemacht werden? Die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten und Relationen sind festzustellen bzw. festzusetzen und zusammen mit den Methoden und Ressourcen in einen Ablaufplan zu überführen.

4. Wer soll es machen bzw. wer ist betroffen? Die zur Erledigung des Auftrags nötigen Aufgaben sind zu bestimmen und personell zu besetzen. An dieser Stelle geht das Managen in die Führungstätigkeit über.

Bezogen auf den einleitend zitierten Regelkreis fallen in den Bereich des Managens vor allem die Tätigkeiten des Planens und Realisierens. Fredmund Malik ist an dieser Stelle zuzustimmen, wenn er als ersten Management-Grundsatz den der *Ergebnisorientierung* aufführt. Manager sind „Macher“ oder Realisierer. Eine bessere Übersetzung gibt es u.E. für das Wort nicht. Deshalb ist ein verständnislos-technoider Führungsstil vorprogrammiert, wenn Vorgesetzte sich *nur* noch als Manager verstehen und „Führen“ mit „Managen“ gleichsetzen.

2.3 Führen

Wie wir bereits an anderer Stelle betont haben, lässt sich Führen als zielorientiertes *Anleiten* von *Menschen* zum Handeln definieren.

Eben als *Anleiten* stellt Führen *immer* eine *intentional justierte Kommunikationshandlung*. Und Führung meint von hier aus *immer* eine *Kommunikationsbeziehung*. Das Besondere der Kommunikationshandlung Führen besteht nun darin, dass ein Mensch durch einen anderen Menschen *zielgerichtet zu einem bestimmten Handeln gebracht werden soll*. In der Regel geschieht dies in Gestalt eines verbalen Austauschs von Zeichen, also in einem Gespräch. Führungsbeziehungen gibt es demnach überall dort, wo Menschen mit einander sprechen, um Ziele zu erreichen. Geführt wird darum in Familiengesprächen über den nächsten Mallorca-Urlaub genauso wie in Elterngesprächen über die Leistungen des Sohnes in der Schule, in Trainingssitzungen der Fußballmannschaft über die beste Strategie beim nächsten Spiel, in Richtungs-Diskussionen politischer Parteien oder in Produkt-Konferenzen einer innovativen Internet-Firma.

Dabei führt nicht immer der, der als Vorgesetzter quasi offiziell führen sollte - also die Eltern, die Lehrer, die Trainer oder die Vorgesetzten. Nicht selten führen umgekehrt die Kinder, die Schüler, die Spieler oder die Mitarbeiter das Gespräch. Vielleicht haben sie die besseren Argumente oder mehr Sachverstand, vielleicht sind sie auch nur durchsetzungsstärker – auf jeden Fall haben sie oft mehr Kraft zum Führen, als die, die in der Management-Literatur als „Führungskräfte“ bezeichnet werden.

Beim Vergleich mit dem „Unternehmer“ fällt auf, dass im wirklichen Leben geniale Unternehmer nicht unbedingt immer gute Führer von Menschen sein müssen. Von vielen ist bekannt, dass sie äußerst akommunikativ sein sollen und im Umgang mit Menschen sehr spröde und wortkarg wirken. Aber der klassische „Unternehmer“ muß ja auch gar nicht viel reden. Er wirkt durch die Brillanz seiner Ideen, das Mitreißende seiner Visionen und die normative Kraft seiner faktischen Erfolge.

Ähnlich sieht der Hauptunterschied des Führens zum Managen aus. Denn anders als beim Führen muß man beim Managen *nicht unbedingt* Gespräche „führen“. Die Arbeit des Planens, Verwaltens, Wartens und Koordinierens lässt sich zur Not auch im stillen Kämmerlein erledigen, in dem man sich z.B. die Daten, Aufbau- und Ablaufpläne per Intranet auf den PC-Bildschirm holt und die Maschinen elektronisch oder mechanisch nachsteuert.

Als zielorientiertes *Anleiten* von *Menschen* unterstellt Führen darüber hinaus immer auch *intentional handelnde Subjekte*. Man kann nur *Menschen* führen! Das ist auch der Fall, wenn man den Menschen in der Rolle des Mitarbeiters anzuleiten hat. Firmen und Verwaltungen suchen zwar immer nur Mitarbeiter, aber es kommen stets

Menschen, die als solche auch während der Arbeit von einer viel breiteren Motivationsbasis geleitet werden, als die von der Arbeitsstelle geforderten. Das hat die Person zu beachten, die diese Menschen betriebszielorientiert zu leiten hat. Demgegenüber ist das Anwendungsfeld von *Managen* nahezu unbegrenzt: *Managen* lassen sich nicht nur Menschen, sondern auch Maschinen und Schäferhunde sowie eine Fernsehshow oder die „Zeit“ (Zeitmanagement).

Bezogen auf den einleitenden „Regelkreis des Führens“ wird an dieser Stelle deutlich, dass in ihm eigentlich nur die Funktion des „Kontrollierens“ etwas mit Führen im eigentlichen Sinne zu tun hat. Wobei wir persönlich der Ansicht sind, dass man Führen nicht auf Kontrollieren beschränken darf. Zum Führen gehört zumindest auch, daß das, was nachher kontrolliert wird, zuvor kommuniziert wurde (z.B. die Ziele, Vorgaben und Vereinbarungen).

2.4 Sachbearbeitung

Nach Immanuel Kant sind Begriffe ohne Anschauung leer und umgekehrt Anschauungen ohne Begriffe blind. Ähnliches gilt für Vorgesetzte: Ohne fundierte Kenntnisse in den Sacharbeiten, denen sie vorstehen, ist ihr Führen und Managen „leer“. Ein Chefarzt ohne Arztkenntnisse ist ein ebensolches Uding wie der Leiter einer Rechtsabteilung ohne juristisches Fachwissen oder die Leiterin einer Kindertagesstätte ohne pädagogisches Fachwissen.

Der Grund dafür liegt ganz einfach darin, dass die beiden anderen Aufgabenfelder der Vorgesetztenposition Fachwissen als inhaltliches Ferment voraussetzen:

- Wie soll ich als Unternehmer erfolgreiche Ziele setzen und Entscheidungen fällen sowie diese als Manager effektiv, effizient und planvoll realisieren, wenn ich von dem Sachverhalt, um den es geht, keine Ahnung habe?
- Wie soll ich Mitarbeiter erfolgreich führen, wenn ich mich in deren Erfahrungshorizont nicht hineinversetzen kann und von ihnen umgekehrt in meiner fachlichen Autorität nicht akzeptiert werde?

Fachlich kompetent zu sein heißt nun allerdings nicht, sich auch fachlich als der/die erste Sachbearbeiter/in zu fühlen.

Schon ein Gruppenleiter verfügt nicht mehr über all die Detailkenntnisse eines jeden seiner Mitarbeiter. Dieses Wissensdefizit nimmt von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe zu. Gleichwohl sollte auch der Dezernent in einer Kommune oder das Vorstandsmitglied einer großen Firma noch immer über ein fachlich qualifiziertes Allgemeinwissen über den Bereich verfügen, den er bzw. es leitet.

Mindestens ebenso groß wie dieses Problem der Entfremdung von der Sach-Arbeit ist bei vielen Vorgesetzten das eigene Gefühl, diese Arbeit zu vermissen. Gerade diejenigen von ihnen, die in ihrem Fach handwerklich groß geworden sind, empfinden das Fehlen der sinnlich konkreten Erfolgserlebnisse, die man beim Erschaffen eines „Werkstücks“ hat, als großes Defizit. Ein Dilemma, das oft noch dadurch verstärkt wird, dass die Mitarbeiter umgekehrt die Arbeit des Führens und Managens eben wegen des Fehlens eines konkreten sinnlichen Werkstücks nicht als wirkliche Arbeit anerkennen.

3. Der Bezug zur Praxis

Die Aufgaben des Vorgesetzten im Überblick:

Aufgabe	Arbeiten	Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensaufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionen haben, • neue Ideen kreieren • Ziele setzen • strategische Entscheidungen fällen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität • Mut
<ul style="list-style-type: none"> • Managementaufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Planen, • Organisieren • Controllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Methodenkompetenz • Ausdauer
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsaufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugen • -Motivieren • Betreuen und Fördern • Kontrollieren und Kritisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Kompetenzen • Vertrauenswürdigkeit
<ul style="list-style-type: none"> • Sachaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen • Zuverlässigkeit

Welchen Bezug haben nun diese Gedanken zur Praxis der Arbeit von Vorgesetzten? Zunächst einmal sollte klar sein, dass es uns *nicht um das Wort Vorgesetzter*, sondern um das Aufgabenfeld geht, die wir mit ihm bezeichnen haben. Dieses Aufgabenfeld setzt sich aus dem Zusammenspiel von vier Teilfeldern (siehe obige Tabelle) zusammen, für deren Praxis u.E. aus dem Gesagten zumindest viererlei folgt:

1. Ist für jede Vorgesetztenposition genau zu klären, welche Relevanz den einzelnen Funktionen jeweils zukommt und damit: welche Priorität sie im Zeitbudget haben sollten. Bei vielen Gruppenleitern ist nicht so sehr das Problem, dass sie nicht führen oder managen können, sondern dass sie dazu ganz einfach keine Zeit haben. Genau das ist immer dann der Fall, wenn auf die normale Sachbearbeitung die Führungs- und Managementfunktionen einfach aufgesattelt werden. Führen und Managen kann man aber nicht en passant neben und während der Sacharbeit erledigen. An der Hierarchiespitze dagegen wird zu selten beachtet, wie wichtig für Verwaltungs- und Firmenvorstände die Fähigkeit zum „Unternehmen“ ist.
2. Ist zu beachten, dass gute Führungskräfte nicht immer auch gute Manager und noch viel seltener gute Unternehmer sind. Vor diesem Hintergrund sollten Vorgesetztenmodelle möglich sein, bei denen
 - die Funktionen des Unternehmens, Managens und Führens personell geteilt werden können. So könnte sich der eigentliche Leiter den Managementfunktionen der strategischen Zielsetzung sowie der Machtpolitik und Repräsentanz in übergeordneten

Gremien widmen, während sein Stellvertreter die konkrete Betreuung der Mitarbeiter vor Ort übernehmen würde;

- dieser Status nur auf Zeit vergeben wird. Auf diese Weise könnte überprüft werden, wer wofür tatsächlich geeignet ist.
3. Sollten die z.T. gegensätzlichen Erwartungen unterschiedlicher Bezugsgruppen an den Inhaber einer Vorgesetztenposition transparent(er) gemacht werden – das gilt vor allem für die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild. Wenn sich z.B. der Bereichsleiter eines Großunternehmens oder der Amtsleiter in einer Kommune selbst primär als Manager sieht, seine „Untergebenen“ ihn aber hauptsächlich als Führungskraft betrachten, von der sie vorbildliches Führungsverhalten und viel Zeit für Gespräche erwarten, dann sind jede Menge Missverständnisse, Frustrationen und überflüssige Streitereien vorprogrammiert.
 4. Ist zu fragen, wie man die Entfremdung der Vorgesetzten von der Sacharbeit auffangen kann. Einige Frankfurter Groß-Banken schicken die Mitglieder ihres Oberen Vorgesetztenkreises immer wieder für ein paar Monate in die Niederungen der Sacharbeit einer relativ entlegenen Zweigstelle. Ob das hilft, sei dahingestellt. Es zeigt aber ein Problembewusstsein an, das in vielen Kommunen noch fehlt. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass Vorgesetzte über das zur Erfüllung ihrer Aufgaben nötige Fachwissen tatsächlich verfügen. Welches Fachwissen ist aber „nötig“ und wie kann man sein Vorhandensein überprüfen und sein Nichtvorhandensein beheben? All das sind Fragen, die eine zeitgemäße Personal-Entwicklungspolitik befriedigend beantworten können muss.