

Reinhard K. Sprenger

Wenn Sie plötzlich Chef sind



Bild: z/vg

Was zu tun und worauf zu achten ist, wenn jemand plötzlich Chef wird, das kann man in etlichen Büchern nachlesen. Ich will mich hier auf einen Aspekt beschränken, den man – soweit ich sehe – nirgendwo findet, den ich aber für den wichtigsten halte. Ein Unternehmen ist in der Regel arbeitsteilig aufgebaut. Die so geleistete Arbeit ist daher immer Arbeit für andere. Man leistet nicht für sich. Sondern die Frage lautet: Wie kann ich dazu beitragen, dass meine Arbeit die Arbeit anderer befruchtet? Das ist auch der Kern des Wortes «Verdienst». Wie kann ich anderen dienen? Der Verdienst ist dann eine Folge dieses Dienens.

Dies setzt den Willen zum Dienen voraus, die Bedürfnisse anderer zu priorisieren. Dieser Zusammenhang wird oft vergessen, insbesondere im Topmanagement, also dort, wo das grosse Geld verteilt wird. Aber viel Geld stimuliert nicht die Bereitschaft, anderen zu dienen. Im Gegenteil: Es lässt glauben, dass man es nicht mehr nötig hat. Es läuft auf den Wunsch hinaus, zu verdienen, ohne dienen zu müssen. Diese Geisteshaltung bevorzugt Selbstoptimierer als Führungskräfte.

Kernaufgabe von Führung aber ist es, das wechselseitige Dienen strukturell zu organisieren und individuell zu unterstützen. Kaum beachtet wird dabei der fundamentale Funktionswechsel, wenn jemand erstmalig Führungskraft wird. Dieser Wechsel hat mindestens zwei Dimensionen:

1. Wer Führungsverantwortung übernimmt, der muss die Unternehmensziele über die eigenen stellen. Eine Führungskraft ist vorrangig Agent des Kapitals. Das sollte sie nicht zu einem missverstandenen Shareholder-Value-Denken verengen. Aber einer neuen Führungskraft wird zugetraut, in besonderer Weise die Interessen der Kapitaleigner zu berücksichtigen.

2. Das, was ein Mitarbeiter braucht, um aufzusteigen: Biss, Talent, Fleiss, Durchsetzungsvermögen, Präsentationsfähigkeit – all das macht ihn nicht zu einem guten Chef. Jetzt gilt es, nicht sich selbst zu Höchstleistungen zu führen, sondern andere. Jetzt geht es nicht mehr darum, selbst der Beste zu sein, sondern das Beste aus anderen herauszuholen. Und dazu bedarf es anderer Fähigkeiten als beim beruflichen Aufstieg. Die bisherige Kompetenz kann nun arrogant wirken und den Weg zum Leistungspotenzial des Mitarbeiters verstellen.

Man muss also Menschen zu Führungskräften machen, welche die Leistung anderer fördern. Es braucht Fremdoptimierer. Die das Interesse des Ganzen über das eigene stellen, die sich vor allem dafür einsetzen, dass ihre Mitarbeiter aufblühen, und dafür in Kauf nehmen, selbst nicht permanent im Rampenlicht zu stehen. Fragen Sie sich selbst: Sind Sie eine solche Führungskraft? Sie müssen einfühlsamer sein als herkömmliche Führungskräfte. Sie müssen einen Blick für Zusammenhänge haben, Nebenwirkungen, Spätfolgen. Sie müssen das Ressortdenken zurückdrängen – vor allem im eigenen Ressort. Sie dürfen im Mitarbeiter keinen Kostenfaktor sehen, sondern einen unverzichtbaren Partner im wechselseitigen Einander-Brauchen. Sie dürfen jeden Individualismus tolerieren, der für das Gemeinsame wirkt, und müssen alles unterbinden, was gegen das Gemeinsame spricht. Können Sie das? Wollen Sie das?

Sicher gilt für das Privatleben wie für das Geschäftsleben dies: Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen. ■

Reinhard K. Sprenger ist Management-Berater und Autor.