

Reinhard K. Sprenger

## Chefs als Glücksbringer?



Bild: zvg

**S**ie sind mein Chef und dafür verantwortlich, dass es mir rundum gut geht: Das ist die Haltung vieler Mitarbeiter. Und nicht wenige Chefs stecken sich das in den Lastensack. Die allgemeine Psychologisierung der Kommunikationsbeziehungen tut ein Übriges. Chefs als Psychologen – kann das funktionieren?

Schon vor vielen Jahren (in «Mythos Motivation») habe ich die Vorstellung bekämpft, dass der Chef seine Mitarbeiter glücklich machen könne. Das ist weder möglich noch wünschenswert. Vielmehr empfehle ich jeder Führungskraft, sich vor ihre Mitarbeiter zu stellen und ihnen ausdrücklich – gleichsam von Angesicht zu Angesicht – zu sagen: «Ich bin nicht dafür da, Sie zu schieben, zu ziehen oder bei Laune zu halten!» Aber es gibt natürlich die Verführbarkeit der Macht durch die Psychologie. Die Konsequenzen sind desaströs. Auf verdeckte Weise steht die Typisierungsmaschine Psychologie einer Entwicklung zu individuelleren Verhältnissen im Unternehmen im Wege. Ihre praktischen Auswirkungen liegen vielfach darin, Kommunikation auf Augenhöhe, Klarheit und Gradheit zu verhindern. Sie hat die Unverstehbarkeit des Individuellen verschüttet, indem sie es zu erhellen vorgab. Wie kann man ernstlich glauben, sich das Innere aufklären zu dürfen und dabei etwas anderes zu erreichen, als das Seelenleiden zu mehren?

Dennoch hält sich unter dem Banner der Fürsorgepflicht beharrlich die Meinung, der Chef müsse sich um die Befindlichkeiten, ja sogar um die privaten Sorgen der Mitarbeiter kümmern.

Dabei hatte die Idee, die Mitarbeiter als Objekte moralischer Pflichterfüllung wahrzunehmen, schon immer die Schwäche, den Mitarbeitern Bedürftigkeit zu unterstellen, diese Minderwehrhaftigkeit zu kollektivieren und damit die Besonderheit der beteiligten Personen auszuklammern. Es ist auch heute noch sicher einigen Mitarbeitern recht, unter dem Regenschirm des Vorgesetzten die behütete Sicherheit des Kindes zu geniessen. Nicht selten infantilisieren sie sich gerne selbst, um passiv bleiben zu können. Sie appellieren an die Fürsorgepflicht ihrer Vorgesetzten, nutzen sie geradezu aus, überfordern sie mitunter, muten ihnen moralischen Druck und Hilfeleistung bedenkenlos zu («Wozu ist er denn da?») und manipulieren sie mit gut kalkulierter Selbstviktimsierung. Dagegen ist zu sagen: Fürsorge und Gleichbehandlung schliessen sich wechselseitig aus. Ist der Mitarbeiter ein gleichberechtigter Partner, dann sind Respekt, Distanz und Achtung geeignete Beziehungsqualitäten. Gegenüber Personen, die ihre Interessen und Ansprüche artikulieren können, verbietet sich Fürsorglichkeit.

Aber muss der Chef denn nicht zwingend nachfragen, wenn jemand mit bedrücktem Gesicht durch das Büro schleicht? Es kann in einer Kooperation von Erwachsenen nicht darum gehen, jede gefühlte Bindung, jede gegenseitige Unterstützung, gar Nächstenliebe aufzukündigen. Und zwischen Fürsorge und Unerbittlichkeit von Fall zu Fall zu unterscheiden, ist keine leichte Aufgabe. Insofern müsste der Chef ja aus Stein sein, wenn er sich nicht für die Bedrückung seiner Mitarbeiter interessierte. Interesse, Hilfe und Unterstützung in privaten Dingen darf aber nicht der Vorgesetzten-Rolle geschuldet sein. Es kann allenfalls unserem Menschsein entspringen und dem Grundsatz, alle Menschen in gleicher Weise als autonome Individuen zu achten, gleichgültig, wie sie uns begegnen. Es darf weder als Geber noch als Nehmer den anderen als defizitär voraussetzen, noch seine Selbständigkeit verletzen. ■

---

Reinhard K. Sprenger ist Managementberater und Autor.