

Autorität

Das folgende Modell zum Thema Autorität stammt ursprünglich von Anton Durdik aus Wien und wurde meines Wissens bisher noch nicht veröffentlicht. Zunächst ist es wichtig, den Begriff zu definieren, und diese Definition mag ob ihrer Klarheit und Einfachheit verblüffen: eine Autorität ist **eine Person, die etwas hat, was die anderen nicht haben aber brauchen**. So war ich mit 10 Jahren eine Autorität in unserem Park, denn ich hatte als einziger das, was alle brauchten, nämlich einen echten Lederfußball. Im Arbeitskontext geht es natürlich nicht um Fußbälle. Da entsteht Autorität durch Wissen, Erfahrung, Weitblick, Kommunikationsfähigkeit, ...

Auf Grund dieser Autorität „gewinnt“ man in einer für die Gruppe schwierigen Situation eine „informelle Wahl“ und wird Führungskraft. Es soll noch irgendwo hinter den sieben Bergen Führungskräfte geben, die sich der Methode „management by helicopter“ (man schwebt herab, wirbelt viel Staub auf und hebt wieder ab) oder „management by hyppopotamus“ (man taucht auf, reißt das Maul weit auf und verschwindet wieder in der unergründlichen Tiefe) verschrieben haben. Sobald diese Manager abgehoben haben oder untergetaucht sind bleibt die Belegschaft ziemlich verwirrt zurück. Wenn sie Glück hat, also jemanden mit Autorität, kommt bald die Frage: „Susi“ oder „Karl, was sollen wir tun?“ Das ist der Moment der informellen Wahl. Offenbar hat Susi beziehungsweise Karl etwas, was die Gruppe braucht und nicht hat.

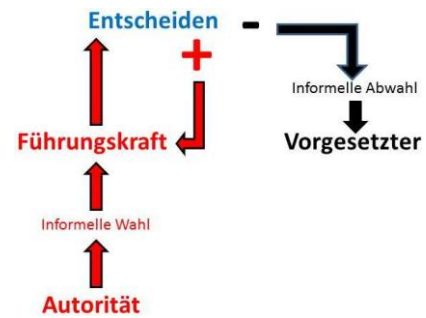


Die neu gewählte Führungskraft hat in dieser Situation eine einzige Aufgabe: sie soll entscheiden, was die Gruppe tun wird. - Sollte ein und dieselbe Person öfter solche informellen Wahlen gewinnen wird sie zur informellen Leiter/in der Gruppe. Wenn dann eine hierarchisch höher stehende Position zu besetzen ist hat diese Person sehr gute Chancen, auch in der Hierarchie über die Gruppe gesetzt zu werden. - Unter „entscheiden“ ist gemeint, dass diese Person dafür sorgt, dass möglichst rasch eine Entscheidung getroffen wird. Es muss - besonders im Fall der hierarchischen Höherstellung nicht unbedingt die inhaltliche Entscheidung sein. Meist geht es dort eher darum, aus mehreren Alternativen eine auszuwählen oder den Mitarbeiter/innen die Umsetzung eines Vorschlags zu ermöglichen. -

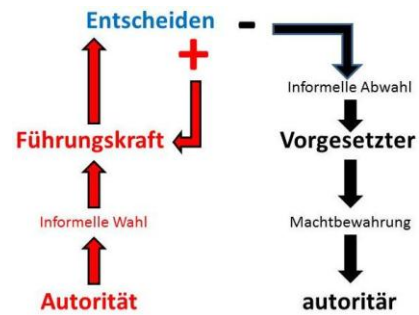


Entscheidungen sind allerdings auch riskant. Sie sind nämlich nur dann notwendig, wenn die Gruppe sich uneins oder unklar ist, wie es weitergehen soll. Daher gibt es zwangsläufig Mitglieder in der Gruppe, die mit der Entscheidung der Führungskraft einverstanden sind und solche, die unzufrieden sind, vielleicht wegen enttäuschter Erwartungen oder Nachteilen, die sich für sie aus dieser Entscheidung ergeben. Die Zufriedenen werden ihre Wahl bestätigen und bekräftigen, weil ihre Wahl ja offenbar

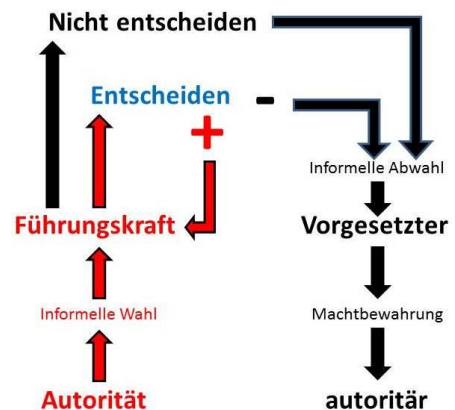
die richtige war. Von Seiten der Unzufriedenen und Enttäuschten hingegen droht die Gefahr der informellen Abwahl. Sollte Susi oder Karl da schon hierarchisch verankert sein, wird sie/er zur/zum Vorgesetzten. Wie es der Name sagt: „Diese Person ist mir vor die Nase gesetzt, ich würde sie, wenn ich die Wahl hätte, niemals wählen. Aber ich habe ja keine Wahl!“



Es kommt aber aktiver und/oder passiver Widerstand, gegen den sich die/der Vorgesetzte irgendwie durchsetzen will und muss, um ihre/seine Position zu behalten. Also kommen diverse Druckmittel zum Einsatz: verschärfte Kontrollen, detaillierte Verhaltensregeln, Sanktionen aller Art, offen oder subtil verdeckt. Die/der Vorgesetzte wird autoritär. War die Definition von Autorität: „eine Person, die etwas hat, was die anderen nicht haben aber brauchen“, so ist autoritär „eine Person, die etwas hat, was die anderen nicht brauchen und nicht haben wollen, aber sie zwingt es ihnen auf.“ Je autoritärer die/der Vorgesetzte agiert, umso größer wird der Widerstand, was zur Folge hat, dass die/der Vorgesetzte noch autoritärer durchgreift. Es gelten wieder die zwei Punkte aus dem Abschnitt Vorgesetzte/r X kommt in eine Y-Kultur.



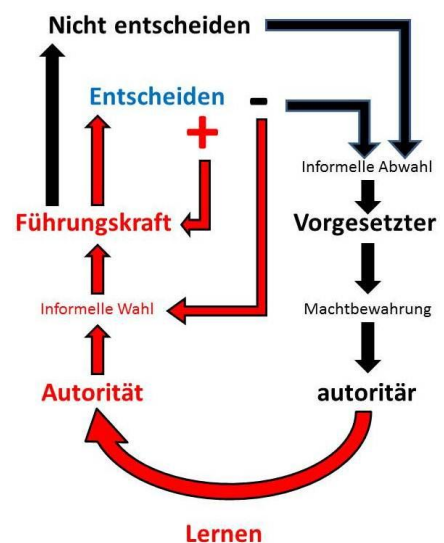
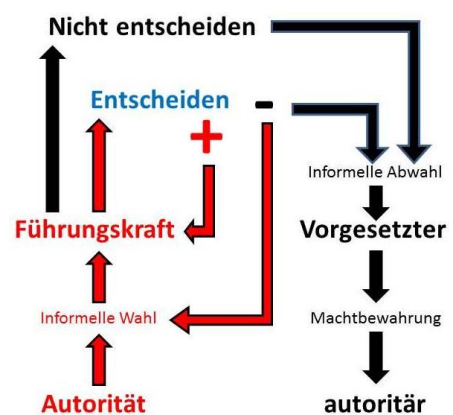
Intuitiv oder auch bisweilen bewusst erkennen daher Führungskräfte, dass Entscheiden gefährlich ist, weil man abgewählt werden könnte. Daher wählen sie den Ausweg, nicht zu entscheiden. Dafür gibt es viele Methoden. Die einfachste ist, nicht da oder zumindest nicht erreichbar zu sein. Ständig ist man in Meetings, auf Dienstreisen, Kongressen und eben an Orten, wo man nicht gestört werden darf. Das Sekretariat hat dann alle Hände voll zu tun, die Mitarbeiter/innen abzuwehren. Eine andere Methode besteht darin, noch eine Menge Grundsatzpapiere und Risikoabschätzungen und Varianten und Ähnliches zu benötigen, damit die Entscheidung dann wirklich fundiert getroffen werden kann. Da es nie möglich ist, umfassend informiert zu sein, kommt es auch nie zu einer Entscheidung. Ein anderes Vorgehen heißt: „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, gründ‘ ich einen Arbeitskreis.“ Dieser tagt und tagt und tagt, nur selten mit einem konkreten Ergebnis. Sehr beliebt ist es derzeit, externe Berater zu holen. Je teurer desto besser. Denn man braucht sich nicht vorwerfen zu lassen, an der Lösung gespart zu haben. (Dies ist natürlich keine Kritik an meinen Kolleg/innen, denn wie in allen Berufsgruppen leidet die verantwortungsbewusste Mehrheit unter den Skandalen einer Minderheit an „schwarzen Schafen“). Dann gibt es noch die



Möglichkeit, neue Kennzahlen zu erfinden und möglichst gewissenhaft und umständlich zu erheben. Die Mitarbeiter/innen haben keine Zeit mehr, sich mit den anstehenden Problemen zu beschäftigen, weil sie viel zu sehr mit der Erhebung der Kennzahlen und sonstigen Daten beschäftigt sind. Sie haben allerdings auch keine Zeit mehr für die Arbeit. Man kann schließlich „management by Methusalem“ betreiben und die schwierigen Situationen einfach aussitzen. Schließlich wird man schon noch alle überleben. Alle Methoden der Vermeidung von Entscheidungen führen geradewegs in die informelle Abwahl, denn wozu hat man eine/n Chef/in, wenn diese/r die Hauptaufgabe, nämlich rasche Entscheidungen herbeizuführen, nicht erfüllt. Der größte und verbreitetste Irrtum dabei ist die Annahme, man könne als Subjekt objektiv entscheiden. Deshalb muss man akzeptieren, dass jede Entscheidung kontextabhängig und subjektiv ist.

Wenn man das erkennt und seine Aufgabe erfüllt, dann weiß man auch, dass nicht alle begeistert sein werden und kann mit diesem „Naturgesetz“ entsprechend umgehen. Dies ist besonders auch dann wichtig, wenn man nicht der Gruppe entstammt sondern quer eingestiegen ist. Der erste Schritt ist zu erkennen, wer mit der getroffenen Entscheidung eher unzufrieden sein könnte. Diese Personen gilt es wieder ins Boot zu holen. Ein Weg dazu ist Transparenz. Man erklärt die Hauptbeweggründe für die getroffene Entscheidung. Des Weiteren sind manchmal „flankierende Maßnahmen“ notwendig, besonders wenn für einige Betroffene extreme Belastungen oder Nachteile aus der Entscheidung erwachsen. Diese wahrzunehmen und zu lindern, oder zumindest sie anzusprechen erhöht die Möglichkeit der Akzeptanz. Letztlich geht es um Vertrauen. Die Botschaft lautet, ausgesprochen oder nicht: „Vertraue mir, ich bin sicher, dass dies der beste Weg für uns alle ist. Wähle mich (noch einmal).“ Dieses Vertrauen muss man erwerben und bewahren, denn wenn es beschädigt ist bekommt man es selten zurück.

Schließlich gibt es noch eine weitere Überlegung, die den Weg von der Vorgesetztenposition zur Führungskraft ebnen kann. Führungskraft wird man ja auf der Basis von Autorität: man hat etwas, was die anderen nicht haben aber brauchen. Die logische Frage lautet daher: Was brauchen meine Mitarbeiter/innen, das sie nicht haben aber von mir bekommen könnten? Dann besteht die Aufgabe darin, sich diese Autorität zu erwerben. Das kann jetzt Managementwissen sein, oder Führungskompetenz, oder Entscheidungsfähigkeit, aber auch ein neuer Zugang zu den Mitarbeiter/innen,



ein neuer Führungsstil, eine neue Form der Kommunikation, die seriöse Handhabung des Instrumentes „Jahresgespräch“, die Bereitschaft mehr und bessere Ressourcen zu beschaffen, mehr für das Arbeitsklima und die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu tun, Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zu schaffen, und und und. Der Weg dazu heißt: Lernen und stößt besonders bei eingefleischten Vorgesetzten auf heftigen Widerstand. Es verlangt Mut und menschliche Größe einzugestehen, dass man nicht allwissend und perfekt ist. Es ist riskant, sich irgendeine Blöße zu geben, besonders auf einem Seminar. Deshalb gibt es als besondere Lernmöglichkeit für Führungskräfte Coaching. Da es in diesem Berufsfeld allerdings eine verwirrende Fülle an Angeboten gibt sollte man etwas Zeit in die Auswahl seiner/s persönlichen Beraterin/Beraters investieren und mit mehreren ein Erstgespräch führen. Fühlen Sie sich verstanden? Fühlen Sie sich in Gegenwart Ihres Coachs wohl und frei? Bekommen Sie Fragen oder vorgefertigte Antworten? Werden Sie auch mit unbequemen Aspekten vorwurfsfrei konfrontiert? Ist Ihr Coach einfühlsam und sucht mit Ihnen Lösungen oder ist sie/er ein/e Besserwisser/in?

Es gibt eine einfache Möglichkeit, Ihren persönlichen Status zu überprüfen. Beantworten Sie möglichst ehrlich zwei Fragen:

1. Welchen Nutzen haben Ihre Mitarbeiter/innen dadurch, dass gerade Sie deren Chef/in sind?
2. Was würde Ihren Mitarbeiter/innen fehlen, wenn Sie plötzlich weg wären?

Und in jedem Fall ist eine dritte Frage hilfreich und sollte deshalb regelmäßig gestellt werden:

3. Was brauchen meine Mitarbeiter/innen von mir?