



Müssen Vorgesetzte Autorität besitzen?

Viele Menschen verbinden mit dem Begriff "Autorität" autoritäre Verhaltensweisen von Vorgesetzten. Sie verstehen unter diesem Fremdwort eine Form ungewünschter Unterdrückung bzw. unflexibler und undifferenzierter Machtausübung durch den Vorgesetzten, die sie - oft nervenaufreibend und zähneknirschend - kennen und "lieben" gelernt haben. Sie sind nach leidvollen Erfahrungen mit Vorgesetzten, die ihre Mitarbeiter zu Untergebenen, zu ausführenden Organen und zu bedingungslos Gehorchenden degradierten, sehr sensibel geworden. Dieses Vorgesetztenverhalten kennzeichnet den autoritären Führungsstil und hat nichts mit Autorität im Sinne kooperativer Menschenführung zu tun.

Die zeitgemäße Mitarbeiterführung versteht unter Autorität die Anerkennung der Führungskraft als Mensch und Vorgesetzter durch die Mitarbeiter

Hiernach ist die Eingangsfrage eindeutig mit "JA" zu beantworten.

Der Begriff Autorität gliedert sich in die Teilbereiche Amtsautorität, Fachautorität und persönliche Autorität, die einander ergänzen und sich gegenseitig stützen.

Amtsautorität

Fachautorität

Persönliche Autorität

Die **Amtsautorität** (oder auch als hierarchische, skalare, institutionelle, abgeleitete, formale Autorität oder Autorität "ex officio" bezeichnet) wird vom Arbeitgeber verliehen: Mit der Erteilung der Vollmacht an eine Person, anderen Betriebsangehörigen Weisungen erteilen zu dürfen, wird ein Vorgesetztenstatus begründet. Damit ist für den Vorgesetzten das Recht verbunden, zur Durchsetzung seiner Anordnungen Sanktionen ergreifen zu dürfen (Positionsmacht). Allerdings ist in unserem demokratischen Gemeinwesen die Säule der Amtsautorität schwach geworden. Titel und Rangstufen allein tun es heute nur noch selten und in der Zukunft erst recht nicht mehr. Je stärker sich ein Vorgesetzter auf seine Amtsautorität beruft, desto größer werden für ihn Führungsprobleme. Mit der starken Betonung der Amtsautorität ist oft ein autoritäres Vorgesetztenverhalten verbunden, welches Konflikte und Autoritätskrisen fördert und die

notwendige Zusammenarbeit unnötig erschwert. Schließlich wollen Mitarbeiter in unserer Zeit als Individualisten und gleichberechtigte Partner anerkannt sein und sich nicht als Untertanen fühlen.

Gewiß erkennen Sie, daß Amtsautorität allein nicht ausreicht, damit ein Vorgesetzter von seinen Mitarbeitern auf Dauer anerkannt wird.

Fachautorität (funktionale Autorität oder Sachautorität) besitzt ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter durch Sachkunde wirksam zu überzeugen vermag. Oft meinen Vorgesetzte, sie müßten ein umfangreicheres Wissen als jeder ihrer Mitarbeiter besitzen. Träfe diese Auffassung zu, wären viele Vorgesetzte sicherlich überfordert, weil immer häufiger die Mitarbeiter (= Spezialisten) dem Vorgesetzten (= Generalist, Universalist) in ihrem Teilbereich an Sachwissen überlegen sind. Zunehmende Arbeitsteilung und ein ständig wachsendes Wissen in allen Lebensbereichen bringt es mit sich, daß "immer mehr Menschen über immer weniger immer mehr wissen". Die Zeiten des "Zwerg Allwissend" sind seit Goethes Zeiten unwiderruflich vorbei! Heutzutage kann sich kaum noch ein Vorgesetzter ständig mit jedem seiner Mitarbeiter im fachlichen Bereich messen und den Vergleich für sich entscheiden. Würde er sich dennoch in diesen fachlichen Wettbewerb stürzen, käme es zu einem unangemessen hohen Energieeinsatz, unter dem andere Aufgaben, insbesondere die von ihm wahrzunehmenden und nicht delegierbaren Führungsaufgaben leiden würden. Auch könnten dann die Mitarbeiter bald zu dem Urteil gelangen: "Der Chef weiß zwar nicht alles, dafür weiß er aber alles besser !"

Vorgesetzte müssen nicht alles wissen (Horaz: "Nec scire fas est omnia" = Man muß nicht alles wissen), sondern sollen ein in die Breite gehendes Fach- und Methodenwissen aufweisen, während von den als Spezialisten eingesetzten Mitarbeitern ein in die Tiefe gehendes Fachwissen zu fordern ist.

Vorgesetzte müssen über ein fachliches Grundlagenwissen zu den Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter verfügen, um diese richtig einsetzen, beurteilen und im Bedarfsfall durch geeignete Maßnahmen unterstützen zu können. Fehlt dieses Grundlagenwissen und fällt die Führungskraft in der Sache als Gesprächspartner aus, wird für sie die Luft recht dünn.

In den letzten Jahren wird erkennbar, daß Macht durch Wissen zusehends verfällt - Wissen wird demokratisiert, d.h. der Zugang zum Wissen wird über Netzwerke künftiger immer einfacher. Fachliches Wissen und Können machen in der heutigen Arbeitswelt noch keinen guten Vorgesetzten aus. Hierfür ist zusätzlich ein hohes Maß an persönlicher Autorität erforderlich.

Persönliche Autorität wird dem Vorgesetzten von seinen Mitarbeitern auf Grund seiner Persönlichkeit zuerkannt. Nach Goethe ist die persönliche Wertschätzung durch die Mitmenschen das "höchste Glück der Erdenkinder". Grundlage der persönlichen Autorität sind unsere dem Vorgesetzten entgegengebrachten positiven Gefühle, die sich nicht auf einer Einbahnstraße bewegen, sondern ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis erfordern. Dieses Vertrauenskapital ermöglicht erst eine fruchtbare Zusammenarbeit, so daß sich Mitarbeiter ohne Druck oder Drohungen für das Erreichen betrieblicher Ziele einsetzen und eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen. Letztlich beruht die Akzeptanz eines

Vorgesetzten in der Glaubwürdigkeit seiner Persönlichkeit und in seiner Fähigkeit, andere Menschen zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit zu bringen. Die Abwesenheit des Vorgesetzten ist ein guter Prüfstein dafür, ob er wirklich persönliche Autorität genießt. Arbeiten die Mitarbeiter mit unverminderter Selbstmotivation weiter oder wird die Abwesenheit des Vorgesetzten sofort ausgenutzt (= es "tanzen die Mäuse auf dem Tisch")?

Fehlt es an persönlicher Autorität, wird ein Vorgesetzter mit sozialem Einfühlungsvermögen mit viel Geduld - Ungeduld wäre hier die Mutter des Mißerfolgs -- die Basis für eine künftige persönliche Autorität aufbauen und nicht die Flinte nach dem Motto "Entweder hat man Autorität oder man hat sie nicht" ins Korn werfen. Hierbei wird er

- Mitarbeiter ohne Vorurteile und Überheblichkeit als Partner betrachten und behandeln und diese aktiv am Willenbildungsprozeß im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und ihrer Erfahrung mitwirken lassen,
- eine ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft (Bereitschaft, sich mitzuteilen und Fähigkeit, zuzuhören und sich einzufühlen) zeigen,
- im persönlichen Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter sein (z.B. Einsatzbereitschaft dokumentieren, Loyalität gegenüber Mitarbeitern zeigen, auf Privilegien verzichten),
- ein gesundes Selbstvertrauen beweisen, in dem er schwierigen Situationen mit Gelassenheit begegnet, den Mut zum Entscheiden besitzt und auch bereit ist, eigene Fehler einzugestehen.
Bertrand Russell: "Wer wirklich Autorität hat, braucht sich nicht zu scheuen, Fehler zuzugeben."
- durch das Herausstellen des Prinzips der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dem Mitarbeiter ein großes Maß an Selbständigkeit ermöglichen,
- die Führungsmittel Anerkennung und Kritik situationsgerecht und aufbauend einsetzen,
- das richtige Maß an Führungswillen (= als richtig Erkanntes durchsetzen) zeigen. Das Führen am "überlangen Zügel" bringt kaum die gewünschten Ergebnisse, sondern wird von Mitarbeitern als Führungsschwäche bewertet. Auch wird ein zu starker Führungswille abgelehnt, weil er oft mit Druck und Manipulation einhergeht.

Auf keinen Fall darf fehlende persönliche Autorität durch gelegentlich in der Praxis erkennbare "Überlebensstrategien" ersetzt werden, so zum Beispiel

- Betonung des Befehlscharakters einer Weisung,
- betont kollegiales Verhalten (Mitarbeiter werden zu "Kumpeln", deren Kooperationsbereitschaft durch Anbiederung / Schulterklopfen erkaufte wird),

- künstlicher Distanz (es wird geradezu ängstlich jeder persönliche Kontakt vermieden in der Hoffnung, dadurch eher eine unangreifbare Position zu erlangen),
- intrigenhaftes Ausspielen der Mitarbeiter untereinander ("so lange sie sich gegenseitig bekämpfen, bleibe ich unangetastet"),
- Zurückhaltung von Informationen (Mitarbeiter werden in Abhängigkeit gehalten, weil diese wegen fehlender Informationen nur unzureichend eigenständig arbeiten können und demzufolge ständig auf den im Besitz der erforderlichen Informationen befindlichen Vorgesetzten angewiesen sind).

Die Führungsrolle eines Vorgesetzten ist optimal, wenn der Vorgesetzten das erforderliche in die Breite gehendes Fachwissen besitzt und ihm von seinen Mitarbeitern persönliche Autorität zuerkannt wird.

Amtsautorität besitzt der Vorgesetzte	Fachautorität besitzt der Vorgesetzte	Persönliche Autorität besitzt der Vorgesetzte
---	---	---

In diesem Fall wird "aus einem Guß" geführt.

Was geschieht aber, wenn der Vorgesetzte in den Augen seiner Mitarbeiter keine fachliche und / oder persönliche Autorität besitzt ?
Vorhandene Freiräume werden regelmäßig von informellen Führern gefüllt, wie in der folgenden Beispielen dargestellt wird:

Beispiel 1: Ein neuer Vorgesetzter hat fachliche Defizite, ist aber ansonsten ein "feiner Kerl". Die Mitarbeiter bemerken dies nach kurzer Zeit und schnell heißt es: "Den Chef können wir vergessen, der hat null Ahnung. Da fragen wir lieber Klaus, der weiß bestimmt, was hier zu machen ist."

Amtsautorität besitzt der Vorgesetzte	Fachautorität besitzt Mitarbeiter Klaus	Persönliche Autorität besitzt der Vorgesetzte
---	--	---

Hier füllt Mitarbeiter Klaus für den Bereich der Fachautorität als informeller Führer das vorhandene Vakuum. Wir erkennen ein Führungsduo.

Beispiel 2: Ein neuer Mitarbeiter erfährt schon nach wenigen Tagen von einem Kollegen: "Fachlich ist unser Chef auf der Höhe, aber menschlich ist er ein mieser Typ. Da für ihn immer nur die fachlichen Dinge im Vordergrund stehen, hat er für Persönliches kein Ohr. Vermutlich weiß Frau Braun - wie immer - Rat."

Amtsautorität besitzt der Vorgesetzte	Fachautorität besitzt der Vorgesetzte	Persönliche Autorität besitzt Frau Braun
---	---	--

Für den Bereich der persönlichen Autorität hat Frau Braun die informelle Führerschaft inne. Die Folge: ein Führungsduo.

Beispiel 3: Ein Vorgesetzter nimmt nach erheblichen personellen Querelen an seinem vorigen Arbeitsplatz in einer anderen Abteilung seine Arbeit auf. Da er demnächst in den Ruhestand tritt, bemüht er sich nicht mehr um einen "fachlichen Durchblick" und auch die neuen Mitarbeiter - so äußert er sich an seinem Stammtisch - können ihm "gestohlen bleiben".
Es verwundert nicht, wenn sein Vertreter in die Bresche springt und die Zügel in die Hand nimmt.

Amtsautorität besitzt der Vorgesetzte	Fachautorität besitzt der Vertreter	Persönliche Autorität besitzt der Vertreter
---	---	---

Wiederum ist ein Führungsduo erkennbar, der Vertreter ist informeller Führer.

Beispiel 4: Der Vorgesetzte wird wegen erheblicher fachlicher und persönlicher Defizite von den Mitarbeitern abgelehnt. Bei fachlichen Fragen wenden sich die Mitarbeiter an den Kollegen Schulz, während Kollege Müller bei persönlichen Problemen der anderen immer ein offenes Ohr hat, mit Rat und Tat zur Seite steht und sich auch ständig um ein gutes Betriebsklima bemüht.

Amtsautorität besitzt der Vorgesetzte	Fachautorität besitzt Schulz	Persönliche Autorität besitzt Müller
---	--	--

In diesem Beispiel erkennen wir ein Führungstrio mit einem formellen Führer und zwei informellen Führern.

Es bedarf keiner hellseherischen Fähigkeiten, um bei Führungsduos oder gar Führungstrios Führungskrisen vorherzusagen. Kollidieren die Ziele und Interessen des Vorgesetzten mit denen des oder der informellen Führer, kann die Position des Vorgesetzten (= formeller Führer) untergraben werden: Die Mitarbeiter widersetzen sich offen oder insgeheim den Anordnungen des Vorgesetzten, und dieser stellt fortwährend "Sand im Getriebe" fest.

Da ein Vorgesetzter mit diesem Zustand nicht ewig leben kann, wird er sich ohne Zögern um eine Situationsverbesserung bemühen, indem er seine Kompetenz im fachlichen und / oder persönlichen Bereich peu a peu steigert. Sind schließlich Defizite ausgeräumt, haben die Mitarbeiter längst registriert und akzeptiert, daß neben dem Vorgesetzten kein informeller Führer mehr das Zepter in der Hand halten muß. Unsere generelle Empfehlung lautet daher:

Ändere Dich und die Verhältnisse werden sich ändern!

Abschließend halten wir fest:

Autorität ist unverzichtbar. Zwar wird oft der soziale Wandel moderner Industriegesellschaften irrtümlich für eine Auflösung von Autorität verantwortlich gemacht. Tatsächlich haben sich nur Inhalt und Form der Autorität gewandelt. Die auf Tradition und Herkommen gegründete ursprüngliche Autorität ist einem komplexen Autoritätsbegriff gewichen, der erst erfolgreiche Mitarbeiterführung in unserer Zeit ermöglicht. Während ein Vorgesetzter seine fachliche Autorität durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen verbessern kann, muß er sich die ihm von seinen Mitarbeitern "verliehene" persönliche Autorität tagtäglich immer wieder neu "verdienen". Vor allem die persönliche Autorität ist entscheidend für das Führungsgeschehen, denn

Die Autorität, die sich auf Zuneigung stützt, hat sichere Gefolgschaft.
Gottlieb Dudweiler