

Chef, Coach und Teamplayer

Autoritäre Führung der Mitarbeiter ist schon lange nicht mehr zeitgemäß. Dieser Führungsstil aus der Nachkriegszeit findet keine Akzeptanz im Mitarbeiterteam. Schon der Begriff „autoritär“ ist für viele negativ besetzt, wird aber mit der Bezeichnung „durchsetzungsstark“ auch mal positiv gesehen.



Der Chef von heute begegnet seinen Mitarbeitern auf Augenhöhe, besitzt Autorität, ohne autoritär zu führen.

JackF – stockadobe.com

Bei autoritärer Führung hat der Fleischer das Zepter in der Hand. Als starker Leader delegiert er nach dem „Top-Down-Prinzip“ von oben herab. Für ihn sind Mitarbeiter reine Befehlsempfänger und Vollzugsorgane. Als Chef sagt er, wo es lang geht, die Mitarbeiter müssen keine Entscheidungen treffen und tragen nicht viel Verantwortung. Er hat das letzte Wort, er tut sich schwer, eine andere Meinung zuzulassen.

Autoritäre Führung wird von Vorgesetzten oft unbewusst in leicht ausgeprägter Form praktiziert. Und Mitarbeiter, die keine andere Führung kennen, akzeptieren das sogar. Für neue Mitarbeiter, vor allem bei komplizierten Arbeiten, kann es sogar besser sein, wenn der Vorgesetzte durch An-

weisungen genau vorgibt, was zu tun ist. Es ist wie beim Autofahren, das Navi gibt die Route in autoritärer Form vor, der Fahrer macht, was es ihm sagt.

Unsichere oder unerfahrene Mitarbeiter nehmen die Methode „Navi“ nicht automatisch autoritär und negativ wahr. Wenn im Einzelfall Mitarbeiter eine klare Ansage erwarten, ist eine Anweisung je nach Tonfall zwar autoritär, aber vielleicht angebracht. Migranten im Team sind aus ihrer Heimat häufig Anweisungen des Vorgesetzten gewöhnt, Unterordnung ist für sie normal. Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung wie bei kooperativer Führung sind für neue Mitarbeiter dann gewöhnungsbedürftig.

Vor allem jüngere Mitarbeiter und Neueinsteiger, denen noch die Erfah-

rung fehlt, möchten freien Handlungsspielraum nur begrenzt nutzen. Autoritäres Führen in der „Soft-Ausgabe“ ist während der Einarbeitungszeit sogar eine Hilfe. Die Angst vor Fehlern und der Eigenverantwortung führt eher zur Unterordnung. Dagegen kann die Übernahme von Verantwortung Mitarbeiter auch Überfordern. Wenn schnelles Handeln in bestimmten Fällen oder in einer Notsituation erforderlich ist, sind Anweisungen, die einen autoritären Charakter haben, sogar sinnvoll.

Anweisung oder Leitplanken?

Der Begriff „Anweisung“ wird vom Personal nicht immer positiv gesehen. Er steht für „Anordnung“ und „Vorschrift“. Man erkennt den erhobenen Zeigefinger des Chefs. Wer eine Anweisung erhält, fühlt sich in seiner Freiheit eingeengt. Entscheidend ist, wie eine Anordnung präsentiert wird. Bestimmte Handlungsspielräume, in denen sich Mitarbeiter bewegen können, werden auch als „Leitplanken“ bezeichnet. Sie lassen dem Mitarbeiter noch Spielraum für Entscheidungen, geben allerdings Grenzen vor, die nicht überschritten werden dürfen.

Im Gegensatz zu festgelegten Regeln einer Anweisung gibt es bei Leitplanken keine konkreten Vorgaben für den Mitarbeiter, die unbedingt einzuhalten sind. Es wird dem Mitarbeiter weitgehend überlassen, wie er ein gestecktes Ziel erreicht. Leitplanken sind daher eine abgemilderte Form einer Anweisung.

Anforderungen an den Chef

Das Verhältnis von Chef und Mitarbeitern ist nicht mehr wie früher geprägt von Befehl und Gehorsam. Heute werden von einem Vorgesetzten andere

Persönlichkeitswerte und Eigenschaften erwartet. Er begegnet seinen Mitarbeitern auf Augenhöhe. Führung muss Orientierung, Sicherheit und Halt geben. Der Vorgesetzte soll Autorität besitzen ohne autoritär zu führen. Durch seine Fähigkeit, sich in sein Team hineinzuversetzen, kann er Situationen des Einzelnen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Souveränes Auftreten und Organisationstalent machen ihn als Autorität glaubwürdig. Er wird respektiert, ohne dass er Macht ausspielen muss. Mit Persönlichkeit und Ausstrahlung überzeugt er mehr als mit seiner Position. Und obendrein ist es wichtig, dass er beliebt ist.

Es gibt allerdings auch Befürworter des autoritären Führungsstils. Wer nur Gewinn und Umsatz im Blick hat, den interessiert der kooperative Führungsstil wenig, weil er dabei Verantwortung übernehmen müsste.

Der autoritäre Vorgesetzte sieht nur seine persönlichen Vorteile: Es wird nicht lange diskutiert, sondern per Anordnung zeitnah entschieden. Oft begrüßen es sogar die Mitarbeiter, wenn der Chef den Ton angibt und nicht erwartet, dass der Mitarbeiter sich eigene Gedanken macht und Vorschläge einbringt.

Auch wenn autoritäre Führung den einen oder anderen Vorteil haben mag, überwiegen die Nachteile. Bei Abwesenheit des Vorgesetzten sind Mitarbei-



Vorgesetzte sollen das Mitarbeiterteam in die Entscheidungsfindung einbeziehen, Verantwortung übertragen und Aufgaben delegieren.

Tyler Olson – stock.adobe.com

ter verunsichert, sie müssen selbst planen und entscheiden und sind darauf nicht vorbereitet.

Die Rolle einer Führungskraft hat sich bis heute ständig verändert, vom Chef der früheren Jahre zum Teamleiter, dann zum Leader und jetzt zum Coach, der Leader und Teamplayer zugleich ist. Er soll kritikfähig sein, zu seinen Fehlern stehen und Mitarbeiter nicht für das verantwortlich machen, was er selbst zu vertreten hat. Anordnungen gibt es erst, wenn vorher gründlich mit dem Team diskutiert

wurde. Besondere Leistungen werden ausdrücklich anerkannt und Kritik bei Fehlleistungen erfolgt professionell.

Der Coach delegiert Aufgaben und Verantwortung nach bestimmten Grundsätzen an die geeigneten Mitarbeiter. Dabei nutzt er die Erfahrungen und das Knowhow des Teams. Soziale Kompetenz ist für jede Führungskraft eine Kernaufgabe, im Team sollte es auch „menscheln“. Wer führt, muss Stärke und Souveränität vermitteln und in schwierigen Situationen Ruhe bewahren.

Rolf Leicher

Merkmale von Führungsstilen

Autoritäre Mitarbeiterführung

- Entscheidungen über die Arbeit trifft der Chef alleine.
- Es wird von „oben“ angeordnet, wer was macht.
- Ausschließlich die Meinung des Chefs zählt und wird umgesetzt.
- Die fachliche Entwicklung der Mitarbeiter wird nicht gefördert.
- Kontrolle der Arbeitsergebnisse in Abwesenheit des Mitarbeiters.
- Besonders gute Leistungen werden nicht anerkannt.
- Mangelndes Vertrauen in Mitarbeiter, „wichtige“ Arbeiten werden nicht delegiert.
- Häufiges Überfordern von Mitarbeitern und Aufbauen von Termindruck.
- Mitarbeiter erhalten nur die Informationen, die sie für ihre Arbeit mindestens benötigen.

Kooperative Mitarbeiterführung

- Entscheidungen werden im Mitarbeiterteam besprochen und getroffen.
- Gemeinsame Diskussion und Festlegung, wer welche Aufgaben übernimmt.
- Überzeugung durch Argumente, andere Meinungen werden anerkannt und diskutiert.
- Es werden Voraussetzungen geschaffen, damit Mitarbeiter sich weiterentwickeln.
- Kontrolle der Arbeitsergebnisse im Beisein des Mitarbeiters.
- Besonderer Einsatz und gute Leistungen werden anerkannt.
- Übertragen von Verantwortung auf Mitarbeiter durch Delegieren von Aufgaben.
- Leistungsgrenzen von Mitarbeitern werden akzeptiert und Überforderung vermieden.
- Sämtliche Informationen werden weitergegeben und offen kommuniziert.