



**Autorität haben, ohne autoritär zu sein:  
So schaffen Sie sich Anerkennung in Ihrem Team**

Autoritäre Führung ist heute zu Recht in Verruf geraten. Dennoch sind sich alle darüber einig: Eine Führungskraft braucht Autorität, um erfolgreich zu sein. Wie Sie diese Gratwanderung meistern, wird in diesem Newsletter besprochen.

Mit herzlichen Grüßen für ein erfolgreiches und gesundes Jahr

Peter Tschötschel





**Peter Tschötschel**  
Management Coach

# Newsletter

Januar 2014

## Inhaltsverzeichnis

- Praxisbeispiel: Der Mitarbeiter muss nicht denken
- Der Prüfstein für Autorität ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter
- Vorgesetzter werden ist nicht schwer, Vorgesetzter sein dagegen sehr
- Verhaltensweisen, die aus einem Vorgesetzten eine Führungspersönlichkeit machen
- Feedbackbogen





## Praxisbeispiel: Der Mitarbeiter muss nicht denken

*Innendienstleiter Trautmann lässt sich jede Kundenbeschwerde vorlegen, aber auch jede Anfrage und jeden Sonderwunsch eines Kunden. Dabei trifft er immer die richtige Entscheidung, die Kunden sind anschließend zufrieden. Aber niemals lässt er seine Mitarbeiter entscheiden, was zu tun ist. Wenn ein Mitarbeiter selbst einen Vorschlag hat, denkt er gar nicht lange darüber nach. Schließlich muss er Kraft seiner Position als Innendienstleiter die Entscheidungen selbst treffen.*

*Die Folge: Seine Leute fühlen sich wenig motiviert, engagieren sich nur, soweit es nötig ist, und entwickeln eine führungsverursachte Unselbständigkeit. Nachdenklich wird Trautmann erst, als er ein Management-Seminar besucht.*

*Auf der Begrüßungsfolie liest er den Spruch:*

*„Der Mitarbeiter muss nicht denken. Der Vorgesetzte wird es lenken.“*

### **Autorität ist nicht gleich autoritär**

Sie können Menschenführung nur praktizieren auf der Basis der Autorität des Führenden. Verwechseln Sie aber nicht Autorität mit autoritärer Unduldsamkeit und Herrschaft. Unterscheiden Sie zwischen Autorität der Führungspersönlichkeit und der Autorität von Amts wegen.

Die Führungsautorität kommt aus der Substanz, die eine Führungskraft auszeichnet. Diese Substanz baut sich zum einen auf aus den Talenten, die dem Betreffenden mitgegeben worden sind. Zum anderen entwickelt sie sich aus den Kenntnissen und Fertigkeiten, die man sich in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt und mit seinen Aufgaben erworben hat. Wer so durch Anlage und Auseinandersetzung mit der Umwelt gereift ist, gilt bei seinen Mitarbeitern als Vorbild. Sie schenken ihm Vertrauen und erkennen ihn als Autorität an. Wenn Sie als gewachsene Autoritätsperson Ihre Mitarbeiter zur Leistung anregen, dann können Sie sicher sein, dass diese Optimales leisten werden.



## Der Prüfstein für Autorität ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter

Bei Firmen, in denen Misstrauen vorherrscht, zeichnen sich Autoritätsprobleme besonders stark ab. Die Leute kämpfen um Befugnisse, sie beklagen sich und murren, wenn sie keine bekommen. Die Manager glauben dann, dass zusätzliche formale Autorität ihnen zu mehr Glaubwürdigkeit verhilft, ihr Ansehen in den Augen anderer hebt und ihnen Macht über andere verleiht. Die Jagd nach Macht wird auf diese Weise Selbstzweck zur persönlichen Befriedigung. Statt dem Interesse der Firma und dem ihrer Mitarbeiter zu dienen, streben diese Vorgesetzte nach ihrer eigenen Macht und nach eigenen Vorteilen.

Führungsverantwortliche beanspruchen für sich dagegen nur so viel formale Autorität, wie sie brauchen, um ihre Aufgaben wirksam zu erfüllen, nicht mehr. Super-Vorgesetzte sehen Autorität nicht als Macht über Menschen, sondern weit mehr als Entscheidungsbefugnis zur Erreichung der Geschäftsziele.

Niemals dürfen Sie als Führungskraft Ihre Autorität missbrauchen.

Im Gegenteil: Die angemessene und diskrete Anwendung von Macht verleiht Ihnen Ansehen in den Augen Ihrer Mitarbeiter. Es bringt Ihnen auch wenig Autorität, wenn Sie einen größeren Schreibtisch bekommen oder einen dieser Titel, die es zur Steigerung des Ansehens gibt: Abteilungs-Direktor, Export-Repräsentant usw.

### Checkliste: Haben Sie einen autoritären Führungsstil?

Leiten Sie Ihre Autorität immer noch zu häufig aus Ihrem Amt ab? Haben Sie Recht, weil Sie der Chef, der Vorgesetzte, der Vater oder die Mutter sind? Ist Ihre Meinung deshalb richtig und darf damit auch nicht mehr hinterfragt werden? Lautet Ihre Anweisung an die Mitarbeiter „Sie sollen nicht denken, sondern das tun, was ich Ihnen gesagt habe.“?	<input type="checkbox"/>
Informieren Sie häufig gerade die im Betrieb, denen Ihre besondere Zuneigung gilt? Halten Sie diese für die Säulen des Unternehmens, mit denen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist? Oder ist das der Personenkreis, mit dem Sie Information und damit Macht zu teilen bereit sind?	<input type="checkbox"/>
Kontrollieren Sie vorwiegend nach Vertrauens- oder Misstrauenskategorien? Teilen Sie Ihre Mitarbeiter nach guten und schlechten ein? Während Sie die ersten „unbehelligt“ lassen, verfolgen Sie die zweiten mit mehr oder weniger Argwohn.	<input type="checkbox"/>
Bewerten Sie Ihre Mitarbeiter nach dem Grad ihrer Befehlserfüllung? Derjenige gilt als Leistungsträger, der Ihren Anweisungen unverzüglich und exakt folgt.	<input type="checkbox"/>



## Vorgesetzter werden ist nicht schwer, Vorgesetzter sein dagegen sehr

Frei nach Wilhelm Busch lässt sich in diesem Reim ein Problem der modernen Betriebsführung zusammenfassen:

Die Frage nach dem richtigen Führungsverhalten. Sie stehen ständig im Spannungsfeld zwischen den wirtschaftlichen Erfordernissen für Ihren Betrieb und den individuellen Erwartungen Ihrer Mitarbeiter.

Eine wahrlich große Aufgabe, die auf Ihren Schultern ruht. Ihre Hauptaufgabe ist es, ein Klima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihre Leistung und ihre Persönlichkeit entfalten können.

### **Hohe Arbeitsleistung können Sie nur von begeisterten Mitarbeitern erwarten**

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter ohne Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen antreiben, werden Sie auf Dauer nicht die hohe Arbeitsleistung halten können. Sie werden ständig pendeln zwischen der Forderung nach Arbeitsleistung und dem Wunsch, die Mitarbeiter zufriedenzustellen.



## Verhaltensweisen, die aus einem Vorgesetzten eine Führungspersönlichkeit machen

Je besser und schneller Sie diese elf Anforderungen an Ihre Führungsautorität realisieren, desto erfolgreicher sind Sie. Dann haben Sie Autorität, ohne autoritär zu sein.

### **1. Schaffen Sie Spielräume**

Für den autoritär führenden Vorgesetzten ist es typisch, dass er auf allen Ebenen eingreift und seine Anweisungen erteilt. Der mitarbeiterorientierte Vorgesetzte wird die mit den Delegationsbereichen gegebenen Grenzen gegenüber seinen Mitarbeitern achten. Er lässt seine Mitarbeiter selbständig handeln und entscheiden. Er selbst beschränkt sich auf die Führung des delegierten Bereichs. Er nimmt keine willkürlichen Eingriffe vor. Geben Sie daher als Führungspersönlichkeit Ihren Mitarbeitern Entscheidungsspielräume. Delegieren Sie also Aufgaben und Verantwortung. Ihre Mannschaft schätzt das. Ihre Mitarbeiter werden nicht mehr durch einzelne Aufträge von Ihnen geführt. Sie haben vielmehr einen bestimmten Bereich, in dem sie selbständig handeln und entscheiden können. Qualifizieren Sie jeden einzelnen dafür. So ist die Verantwortung nicht mehr auf Sie konzentriert, sondern wird mit den Aufgaben und den dazugehörigen Kompetenzen auf die Ebene übertragen, die sich damit beschäftigt. Bleiben Sie im Hintergrund und unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter dann, wenn er beim besten Willen nicht mehr weiterkommt.

#### ***Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:***

Ihre Mitarbeiter erhalten jeweils einen fest umgrenzten Aufgabenbereich mit den entsprechenden Kompetenzen, innerhalb dessen sie verpflichtet sind, selbständig zu handeln und zu entscheiden.

### **2. Stehen Sie zu Ihren Fehlern**

Unfähige Vorgesetzte sehen im Zugeben von Fehlern ein Zeichen der Schwäche und Versagen, die Bloßstellung ihrer eigenen Unzulänglichkeiten. Wenn sie Fehler zugeben, fühlen sie sich verwundbar. Sie haben Angst, in den Augen ihrer Untergebenen sowie ihrer Kollegen an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Sie fürchten sich davor, dass andere ihre Fehler ausbeuten, mit dem Finger auf sie zeigen oder sie bloßstellen. Solche Vorgesetzte lügen sich durch das Vertuschen von Fehlern in die eigene Tasche und verpassen echte Gelegenheiten zur Besserung. Sie haben Erfolg, wenn Sie auch einen eigenen Fehler zugeben können. Das Zugeben



von Fehlern stärkt Ihre Position sogar.

Aus Fehlern lernen wir, und wir lernen von anderen in der Diskussion darüber. Außerdem: Haben Sie einen Fehler einmal zugegeben, so kann niemand ihn mehr richtig ausschlichten. Der „Schrei nach Blut“ verflüchtigt sich, sobald jemand den Mut und die Größe aufgebracht hat, den Fehler zuzugeben. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Wenn Sie etwas zugeben, wird es der Mitarbeiter auch tun, wenn er einen Fehler macht. Machen Sie kein großes Geschrei bei einem Fehler Ihrer Kollegen und Mitarbeiter. Helfen Sie dem Betroffenen, die Sache in Ordnung zu bringen und eine Wiederholung zu verhindern.

### **Test: Sind Sie eine Super-Führungskraft?**

Machen Sie einen kurzen Test, um zu prüfen, ob Sie eine Super-Führungskraft sind: Schreiben Sie fünf Fehler auf, die Sie in den letzten zwölf Monaten gemacht haben. Wenn Sie gar keine begangen haben, so sollten Sie jetzt Geschäftsführer sein und das ertragreichste Unternehmen des Landes führen. Gewichten Sie die Fehler, und notieren Sie die jeweilige Abhilfeaktion, die Sie durchgeführt haben. Was haben Sie daraus gelernt?

### **3. Wie Sie Ihr Durchsetzungsvermögen steigern**

Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen, dass Sie wissen, wann das Zuhören ein Ende hat und Sie auf etwas bestehen müssen. Trainieren Sie Ihr Durchsetzungsvermögen. Nach Abwägen von Pro und Contra müssen Sie auch eine Entscheidung durchsetzen können. Machen Sie bloß keinen Rückzieher, wenn Sie entschieden haben und etwas durchsetzen. Wenn Sie sich festgelegt haben, schadet ein Rückzieher Ihrer persönlichen Führungsautorität, besonders, wenn er unter Druck vorgenommen wird. Denken Sie nur mal an die Politik, wo unter Druck der jeweiligen Opposition Entschlüsse annulliert werden. Das schafft Misstrauen und schadet dem Ansehen. Also: Wenn etwas entschieden ist, setzen Sie es durch. Gemeinsam mit den Befürwortern unter Ihren Leuten. Unterlegen Sie Ihre Position mit Argumenten und zeigen Sie Stehvermögen.

### **Der guten Führungskraft liegen Entscheidungen**

Sie fällt sie gerne und ergreift jede Gelegenheit, die sich dazu bietet. Die größte Gefahr besteht darin, dass sie ihre Grenzen überschreitet und anfängt, für andere zu entscheiden. Erkennen Sie diese Grenzen rechtzeitig.

Alle Ihre Entscheidungen richten sich nur nach der Antwort auf 2 Fragen:

- Was ist richtig für den Ertrag des Unternehmens?



- Was ist richtig für die Mitarbeiter?

Sind Sie sich darüber nicht klar, bitten Sie um weitere Informationen, überdenken die Sache noch einmal, fragen ein paar Leute, was die darüber denken. Sobald Sie dann Klarheit über die Auswirkungen auf die Leute und den Ertrag der Firma gewonnen haben, entscheiden Sie und setzen Sie sich durch. Auch wenn es von woanders noch Widerstand gibt. Wer etwas Erforderliches nicht durchsetzt, verliert Autorität. Die wirkliche Bewährung besteht aber darin, ob Sie auch schmerzliche Entscheidungen fällen können, wenn es beispielsweise um eine unabwendbare Entlassung oder um eine länger dauernde Arbeitsunterbrechung geht. So schmerzhaft es auch sein mag - Sie entscheiden immer unter den Gesichtspunkten: Was ist gut für die Firma, und was ist gut für die Mitarbeiter?

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Wahrscheinlich treffen Sie im Jahr pro Quadratmeter Ihres Büros mehr Entscheidungen, als Sie je gedacht haben. Beginnen Sie damit, alle großen oder kleinen Beschlüsse von gestern aufzulisten. Fragen Sie sich bei jedem, welche Auswirkungen auf den Ertrag und die Mitarbeiter dadurch entstanden sind. Wenn Sie das nicht beantworten können: Warum haben Sie dann entschieden?

## **4. Begeistern Sie Ihr Team**

Mangelnde Begeisterung können Sie an den Gesichtern der Leute erkennen und daran, wie sie arbeiten. Seien Sie immer von Ihrem Team begeistert und von dem, was es leisten kann. Ihre Begeisterung steckt an. Für Sie ist Begeisterung positive Kraft. Vermeiden Sie gespielte Begeisterung. Sie untergräbt Ihre Glaubwürdigkeit und stempelt Sie zum Marktschreier ab. Begeisterung muss immer ernsthaft und aufrichtig sein. Als guter Vorgesetzter sind Sie von Ihrer Firma ernsthaft begeistert. Natürlich sind Sie auch von Ihren Leuten begeistert und von den Erzeugnissen der Firma sowie von ihren Dienstleistungen. Zeigen Sie auch Begeisterung über Ihre Arbeit und wie viel Spaß sie macht.

Als guter Vorgesetzter freuen Sie sich auf zukünftige Herausforderungen und Gelegenheiten, Schwierigkeiten zu überwinden. Die Leute mögen Ihren Enthusiasmus, der ihnen ein gutes Gefühl gibt und sie stolz macht. Als Folge verstärkt sich die eigene Begeisterung in dem Maße, dass sie die ganze Mannschaft durchdringt.

Dennoch, Begeisterung kann nicht ununterbrochen herrschen. Gelegentlich machen auch Sie





Stimmungstiefs durch, der Enthusiasmus schwindet. Ihre Leute merken das. Sie machen sich Sorgen, wissen aber, wie Sie sie aus dem Keller holen, Sie wieder begeistern, denn das tun Sie im umgekehrten Fall, wenn Ihre Leute selbst nicht mehr aus noch ein wissen.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Listen Sie alle Dinge Ihrer Arbeit auf, die Sie begeistern, unter Einschluss der Firma, Ihres Vorgesetzten, Ihres Teams, Ihrer Kollegen und der Produkte sowie Dienstleistungen Ihrer Firma.

## **5. Offen und ehrlich**

Es ist Unsinn, wenn behauptet wird, dass ehrliche Vorgesetzte zu naiv seien, Mitarbeiter zu führen. Das Verschweigen bestimmter Tatsachen sowie die Beschönigung von negativen Auswirkungen – das darf Ihnen nicht passieren. Irreführung durch Verschweigen ist unredlich.

Die Unehrlichkeit im Management reicht weit, weil Firmen fürchten, Vertrauen zu verlieren, wenn die nackte Wahrheit (Verluste, Streitigkeiten, mehr Reklamationen) ans Tageslicht kommt. So entsteht eine Atmosphäre der Unredlichkeit, des Misstrauens innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus. Eine unehrliche Aussage und schon sind Sie in jeder Beziehung unglaubwürdig. Wenn es dennoch passiert, erklären Sie einen Hintergrund und bitten Sie um Entschuldigung.

Fragen Sie sich selbst:

Können die Menschen in Ihrem Betrieb sich auf Sie verlassen?

Sind Ihre Antworten immer ehrlich und offen?

Übertreibungen sind oft schon der Einstieg in die Unehrlichkeit.

Haben Sie mehr Mut, auch mal eine unpopuläre Information zu geben. Hauptsache, Sie sind ehrlich zu anderen. Sie können dann auch Ehrlichkeit von Ihren Mitarbeitern einfordern.

Geben Sie ein gutes Beispiel: Noch mehr Ehrlichkeit, heißt noch mehr Verlass auf Sie. Das schafft Vertrauen.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Verlässlichkeit ist neben Verantwortlichkeit ein Schlüsselement in der erfolgreichen Führung von Menschen. Dass man sich auf Sie verlassen kann, erhöht Ihre Glaubwürdigkeit, Ihr Ansehen, das Vertrauen in Sie und den Respekt. Hier geht es um den Eckstein, von dem der



zukünftige Erfolg des Unternehmens abhängt.

Stellen Sie eine Verlässlichkeitsanalyse auf. Notieren Sie alle Ihre kürzlich gemachten Zusagen und die Ihrer Mitarbeiter. Haken Sie jene ab, die erfüllt worden sind. Rufen Sie Ihr Team zusammen, und konzentrieren Sie sich auf den Rest der Liste. Mangelnde Verlässlichkeit ist ein Makel, der höchste Aufmerksamkeit erfordert.

## **6. Objektivität trotz Freundschaft**

Freundschaften am Arbeitsplatz können Sie nicht verhindern. In der Tat sind sie sogar erwünscht. Zwischen den Beziehungen am Arbeitsplatz und denen außerhalb müssen Sie aber deutlich unterscheiden. Am Arbeitsplatz verhält sich die erfolgreiche Führungskraft in jeder Hinsicht objektiv und wahrt angemessenen Abstand. Auch Ihrem besten Freund geben Sie vertrauliche Informationen nicht preis und behandeln umgekehrt private Dinge genauso diskret. Ist die Objektivität erst gefährdet, fällt es schwer, alle gleich zu behandeln.

Und Sie wissen, wie wichtig das ist. Setzen Sie sich auch dafür ein, dass andere Ihre Mitarbeiter in der Abteilung fair behandeln.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Lassen Sie sich nicht beeindrucken von den schönen Augen einer Mitarbeiterin. Auch nicht von der langen Betriebszugehörigkeit einer Person. Wenn es um einen persönlichen Wunsch geht, behandeln Sie alle gleich. Notieren Sie aus Ihrer Subjektivität heraus alle Personen, die Sie etwas lieber mögen; versuchen Sie auch den Grund dafür zu finden. Schauen Sie sich Ihre Notizen dann nur an und denken Sie darüber nach. Erst wenn Sie sich Ihrer Subjektivität ganz bewusst sind, können Sie gegensteuern. Auf diese Art erreichen Sie Objektivität.

## **7. Mitmachen ist Dabeisein**

Seien Sie darauf aus, selbst mit Hand anzulegen, nicht nur um zu helfen, sondern weil Sie selbst erfahren möchten, worum es geht. Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie sich an die Schreibmaschine setzen oder einen Computer programmieren. Aber man rechnet mit Ihrer Hilfe, wenn beispielsweise Leute fehlen und Paletten dringend aufgeladen werden müssen. Für das Mitmachen gibt es keine festen Regeln. Der eine Vorgesetzte hilft vielleicht am Ende einer Schicht beim Aufräumen, damit alle rechtzeitig nach Hause kommen. Andere legen mit Hand an, wenn ein dringender Auftrag raus muss. Oder Sie machen in regelmäßigen Abständen mit, um alle Einzelheiten der Arbeitsvorgänge besser zu verstehen.



Wiederum andere beteiligen sich automatisch an der Lösung schwieriger Probleme ihrer Mitarbeiter oder machen in bestimmten Fällen ganz einfach nur aus Freude an der Sache mit. Wenn Sie mitmachen, so erwarten die Mitarbeiter nicht mehr von Ihnen, als Sie können. Arbeiten Sie aber nicht ständig mit. Die Arbeit an der Basis soll Ihnen Einblick geben und den Mitarbeitern zeigen, dass Sie sich nicht zu fein sind.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Tragen Sie in Ihren Kalender ein, wann Sie wieder aktiv werden wollen, wann und mit wem Sie was machen möchten. Tun Sie dies aber nicht, um jemanden zu kontrollieren. Kündigen Sie Ihre Anwesenheit an. Verhalten Sie sich dann wie ein Kollege des Betreffenden, vergessen Sie, dass Sie der Chef sind.

### **8. Urteilen ohne Vorurteile**

Lassen Sie Ihren Blick nicht trüben, sei es durch die grellbunten Farben der Oberhemden, die ein Mitarbeiter trägt, oder die unglückselige Fettleibigkeit eines anderen. Oft genug werden Urteile beeinflusst:

„Vor Jahren gab es (schon!) einmal Probleme mit Helmut Schmandt“. Keiner hat Ahnung, was damals wirklich passiert ist, aber der Zweifel bleibt. Beziehen Sie sich auf den aktuellen Stand der Dinge, wenn Sie urteilen. Das Urteilsvermögen der Führungskräfte wird auch von Emotionen beeinträchtigt oder von Meinungen Dritter.

Sagt irgendjemand: „Ich würde nicht einmal im Traum daran denken, Frank Schober für diese Stellung in Betracht zu ziehen. Der Mann ist völlig unbrauchbar“, so ist das Urteil schon gesprochen, bevor eine faire und objektive Bewertung überhaupt stattgefunden hat. Geben Sie Vorurteilen keine Chance. Voreingenommenheit ist schon schlimm genug, wenn sie - wie meist - auf unausgegorenen Halbwahrheiten beruht, ganz arg jedoch im Fall von blinden Annahmen oder absolutem Unwissen.

Vorurteile entstehen oft genug auch dann, wenn jemand nicht zum „Clan“ gehört, womöglich nicht „in“ ist. Sie lassen sich in Ihrem Urteil über Menschen von dem Druck grassierender Voreingenommenheit keinesfalls beeinflussen. Worum es auch immer gehen mag: die Wahl eines Lieferanten, die Auslese eines Kandidaten für eine bessere Position, das Ergreifen einer Disziplinarmaßnahme. Sie sorgen stets für eine faire Anhörung des Betroffenen.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Überprüfen Sie noch einmal Ihre letzte wichtige Personalentscheidung (sei es eine Beförde-



rung, eine Auswahl oder eine Disziplinarmaßnahme) sowie die damit zusammenhängenden Denkprozesse. Beachten Sie, welche bedeutsamen Umstände Ihr Urteil beeinflusst haben, welche Zweifel aufgekommen sind, zum Beispiel wegen nicht ausreichender Informationen oder weil Sie eine Erklärung für wahr gehalten haben (oder nicht). Legen Sie jetzt die Hand aufs Herz und sagen zu sich selbst: „Das war die beste Entscheidung, die ich treffen konnte. Mein Urteil war fair und völlig objektiv, absolut unbeeinträchtigt von irgendwelcher Voreingenommenheit.“

## **9. 20 % Ihrer Zeit für aktive Interessen**

Wenn Ihre Mitarbeiter Sie nicht aufrichtig interessieren, so werden diese umgekehrt auch kein Interesse an Ihnen und der Firma haben.

Zeigen Sie Interesse an Ihrem Team. Natürlich interessieren Sie sich für die Vorgänge in der Abteilung. „Was halten Sie von dem neuen Hochleistungsbohrer?“ fragt der Vorgesetzte Fritz Mühsam, und, an Fräulein Buhr gerichtet: „Ist es hier nicht ein bisschen kühl?“ um gleich darauf etwas dagegen zu unternehmen.

In dem Bestreben, sich für Ihre Leute zu interessieren, widmen Sie 20% Ihrer Zeit den Angelegenheiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter, indem Sie durch die Räume gehen, mit den Leuten sprechen und ein offenes Ohr für sie haben. Sie sehen jeden Mitarbeiter als Aktivposten im Unternehmen. Sie wissen, dass ihre Unterstützung der Geschäftsziele nur zu erreichen ist, wenn das Entgelt, die Arbeitsbedingungen, die Schulung, die Werkzeuge, die notwendige Rückenstärkung stimmen und die Führung in Ordnung ist. Für solch eine Unterstützung haben die Leute ein feines Gespür. Deshalb stärken Sie Ihren Mitarbeitern den Rücken nicht nur durch materiellen Aufwand wie Bezahlung und Arbeitsbedingungen, sondern geben auch moralische Unterstützung.

Sie nehmen sich Ihre Interessen zu Herzen und helfen, sie zu wahren (natürlich nicht auf Kosten des Unternehmens). Sie unterstützen sie bei der Überwindung von Schwierigkeiten und wenn sie gewinnbringende Verbesserungsvorschläge machen. Ihre Mitarbeiter schätzen das und erwidern die Unterstützung.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Notieren Sie, wen Sie in der letzten Woche unterstützt haben. Um was ging es da? Wie hat derjenige reagiert? Und für wen haben Sie Interesse gezeigt? Haben Sie das deutlich formuliert? Achten Sie zukünftig darauf, wie sich Interesse und Unterstützung auswirken. Wen Sie unterstützen, von dem dürfen Sie Unterstützung erwarten. Aber: bevorzugen Sie nicht ein-



zelle Leute. Geben Sie Unterstützung, wer es braucht.

## **10. Den vollen Durchblick behalten**

Wollen Sie 80 % Ihrer Zeit im Büro verbringen, Aktennotizen und Berichte lesen, Telefongespräche führen und zahllose Besprechungen abhalten? Irgendwo draußen gibt es aber die Wirklichkeit, das reale Geschäftsleben, den Ort, an dem Geld verdient wird. Sie merken es nur nicht. Die reale Welt in Ihrer Firma besteht aus Menschen auf dem Boden der alltäglichen Wirklichkeit. Eine solche Wirklichkeit kann nicht durch Berichte und Besprechungen erfasst werden. Als Vorgesetzter sollten Sie über die Ereignisse um Sie herum genau Bescheid wissen. Sie verlassen sich nicht auf Mitteilungen, die Ihr Büro erreichen. Rufen Sie mal einen Kunden selbst an, im Beisein des Mitarbeiters. Fahren Sie mal mit dem Außendienst zum Kunden. So bekommen Probleme oft ein ganz anderes Gesicht. Wenn Leute Ihnen von Schwierigkeiten mit dem neuen Filtersystem erzählen, so gehen Sie in die Fertigung und schauen sich das an. Sie können nicht helfen und unterstützen. Aber Sie merken auch Unstimmigkeiten im Betriebsklima. Sie wissen, was Leute fühlen, was sie bedrückt und kennen Missstände. Dadurch können Sie entstehende Probleme im Keim ersticken und Dinge angehen, bevor sie sich auswachsen.

Management vor Ort - die wirkungsvollste Form der Führung. Ein Betriebsrundgang hat höchste Priorität. Bei solchen Gelegenheiten erfahren Sie, was Sie wissen möchten, welche Probleme zur Lösung anstehen und was den Menschen bei der Arbeit Spaß macht. Es geht nicht darum, dass Sie sich überall einmischen und gute Ratschläge erteilen. Es geht darum, Ihren fachlichen Horizont zu erweitern, sich für andere Bereiche zu interessieren, sich anregen zu lassen. Haben Sie keine Zeit dazu? Dann sorgen Sie für völligen Durchblick wenigstens in Ihrer Abteilung. Sprechen Sie mit jedem, jeden Tag!

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Machen Sie einen Test. Rufen Sie Ihre engsten Mitarbeiter zusammen und fragen sie nach ihrer Meinung über das größte Problem, mit dem sich Ihre Leute heute herumschlagen. Benutzen Sie dazu eine Tafel oder einen Flip Chart. Geben Sie aber auch Informationen aus Ihrem Tätigkeitsgebiet an die Abteilung. So haben auch andere einen Durchblick. Machen Sie anderen Ihre Arbeit transparent. Betrachten Sie das nicht als Zeitverschwendung.

## **11. Übernehmen Sie die volle Verantwortung**

Verantwortlich sein bedeutet, Ihren Rücken für alles hinzuhalten, für das Sie zuständig sind.





Das gilt auch für die daraus entstehenden Folgen, wie etwa Auswirkungen auf andere Angestellte, auf Kunden und auf das Gemeinwesen. Wenn eine Angestellte von ihrem Vorgesetzten unangemessen schroff oder gar rücksichtslos abgefertigt wird und kurz darauf einen Nervenzusammenbruch erleidet, ist der Vorgesetzte dafür verantwortlich. Versucht ein Vorgesetzter Geld zu sparen, indem er einen zwar billigeren, aber weniger bekannten Zulieferer kontaktiert, der dann in Konkurs geht, ist er dafür verantwortlich, dass Material in der Produktion fehlt! Ihr Markenzeichen besteht darin, dass Sie für alles, was in Ihrem Bereich geschieht, die Verantwortung übernehmen. Sie schütteln sie nicht einfach ab und schieben die Schuld auf Lieferanten oder andere, weil die angeblich nicht richtig aufgepasst haben. Sie fühlen sich auch verantwortlich, wenn Ihre Entscheidungen Rückwirkungen auf Ihre Leute haben. Verantwortung ist für Sie eine Gewissensfrage. So tragen Sie auch Verantwortung für die Fehler Ihrer Mitarbeiter. Viele Vorgesetzte versuchen, sich gerade in diesen Fällen aus der Schusslinie zu stehlen, da ja nicht sie, sondern der Mitarbeiter den Fehler begangen hat. Aber wer hat den Mitarbeiter ausgewählt, wer hat ihn ausgebildet oder weiterqualifiziert, wer hat nicht erkannt, dass er mit der Aufgabe vielleicht überfordert war, wer hat keine ausreichenden Sicherheitssysteme installiert? In der Regel der Vorgesetzte, der damit auch die Verantwortung übernommen hat.

### **Praxistipp zur sofortigen Umsetzung:**

Denken Sie daran, Zuständigkeit und Verantwortung gehören zusammen. Die Regel lautet nach der Reihenfolge:

Z = Zuständigkeit

E = Entscheidungsbefugnis

V = Verantwortung

Machen Sie eine Liste mit Tätigkeit und Mitarbeiter:

Wer ist zuständig, entscheidet und verantwortet?

Natürlich können Sie Grenzen setzen oder gemeinsame Zuständigkeiten schaffen. Bringen Sie diese Liste zweimal jährlich auf den neuesten Stand.

### **Wie viel Führungsautorität besitzen Sie? Holen Sie sich aktives Feedback von Ihren Mitarbeitern!**

Jetzt wissen Sie, wie Führungsautorität funktioniert. Und Sie hoffen, alles gut zu machen.

Sie wollen nicht autoritär sein, Sie möchten Autorität haben. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter be-





**Peter Tschötschel**  
Management Coach

# Newsletter

Januar 2014

urteilen, ob Sie so gut führen, wie Sie es eigentlich wollen. Verlassen Sie sich auf die Beurteilung durch Ihr Team. Starten Sie eine schriftliche Befragung in Ihrer Abteilung. Wichtig ist jedoch, dass Sie Ihre Mitarbeiter vorher über den Sinn dieser Rückmeldung informieren.





## Feedbackbogen:

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an. Notieren Sie auf den Leerzeilen Ihre Meinung. Natürlich bleiben Sie anonym. Lassen Sie evtl. einen Dritten schreiben, damit Sie sich durch Ihre Handschrift nicht verraten.

Legen Sie den ausgefüllten Bogen bis ... in meinen Postkorb. Herzlichen Dank!

Mein Vorgesetzter		Voll und ganz	meistens	selten	Gar nicht
1.	Geht mit gutem Beispiel voran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	gibt mir genügend Entscheidungsspielraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	kann mich auch mal aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	gibt auch seine eigenen Fehler zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	hält seine Zusagen und Versprechen ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	macht mit, ist dabei, hilft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	ist da und hat Zeit, wenn ich ihn sprechen möchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	hat Vertrauen zu mir, lässt mich entscheiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	informiert über das, was mich betrifft, rechtzeitig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ich sonst noch sagen möchte:					

