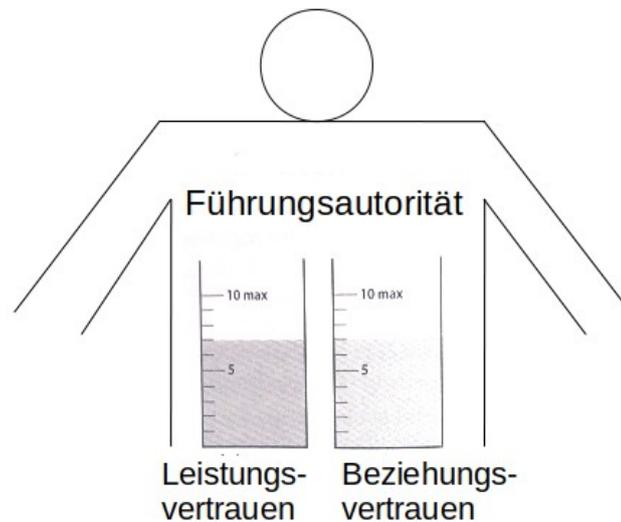


## MEIN FÜHRUNGsimpuls 06

### Führungsautorität - Autorität, die lernbar ist!



Kann man Autorität lernen? Diese Frage höre ich sehr oft in Gesprächen und Seminaren mit Führungskräften. Für viele Führungskräfte ist es einfach schmerzlich zu beobachten, wie sich Mitarbeiter in ihrer Leitungsverantwortung abmühen, aber keine oder nur geringe Gefolgschaft bei Ihren Geführten gewinnen. Oft erleben sie sogar das Gegenteil, die Geführten verweigern die Gefolgschaft.

#### Die Realität

Unternehmen brauchen Impulse, Ideen und Strategien. Deshalb ist es durchaus sinnvoll, sich im Leitungsteam dafür Zeit zu nehmen. Es nützt aber nicht viel, wenn die Ideen und Ziele nicht funktionieren, weil die Geführten nicht erreicht werden.

In der Realität erlebe ich dann meist zwei Strategien: Entweder die Ziele werden als Arbeitsanweisung durchgedrückt, oder es wird resigniert auf das reagiert, was die Mitarbeiter wünschen.

In größeren Unternehmen entstehen deshalb aufgrund der Hierarchieebenen eigenwillige Konstrukte, mit denen die Vorgaben des Managements doch noch umgesetzt werden. Diese Strategien gehen dann allerdings meist auf Kosten des Betriebsklimas und beeinträchtigen die Gesundheit der Mitarbeiter. So stieg der Anteil psychischer Erkrankungen in den vergangenen 40 Jahren von zwei Prozent auf 16,6 Prozent (BKK Gesundheitsreport 2018).

#### Die Herausforderung

Führungsautorität ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis von Vertrauen, dass die Mitarbeiter in Ihre Führungskräfte setzen. So entsteht Motivation! Die Motivation durch „harte Faktoren“ wie Geld, Auto oder Privilegien, hält nur für kurze Zeit. Dann setzt der „Fahrstuhleffekt“ ein. Die Mitarbeitenden haben den Eindruck, dass sie eigentlich mehr verdient hätten. Es wird dann wieder gejammert, wenn auch auf hohem Niveau!

Eine Führungskraft kann die Atmosphäre und Motivation im Team stark beeinflussen. Am Effektivsten ist es, wenn die Unternehmenskultur und die Teamkultur identisch darauf ausgelegt sind, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.

**Dazu gehören die fachliche Leistung der Führungskraft, sowie Integrität, mit der Arbeitsbeziehungen gelebt werden.**

## Die Lösung

Grundsätzlich ist es nun einmal so, an den Dingen des Lebens kleben keine Schilder. Menschen sind immer darauf angewiesen, aus Ihren Wahrnehmungen Schlüsse für Ihr Handeln zu ziehen. Im Führungsalltag bedeutet das, auf den „Pegelstand“ von Leistungsvertrauen und Beziehungsvertrauen zu achten.

### 1. Den Pegelstand von Vertrauen hochhalten

Die Anerkennung jeglicher Führungsautorität erfordert positive Erfahrungen! Aus diesem Grund muss Autorität erarbeitet werden. Sie steigt, indem ein Team seinen Vorgesetzten als fachlich kompetent und verlässlich in seinen Zusagen erlebt.

**Je höher dieser Vertrauenspegel ist, um so größer ist auch die natürliche Autorität.**

### 2. Natürliche Autorität ist keine Manipulation

Manipulation erscheint oft als Abkürzung eines langen Weges. Dabei werden Menschen mit einer Teil- oder Unwahrheit instrumentalisiert, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie ist aber für eine seriöse Führungskraft nicht zu gebrauchen, da beim „Auffliegen der Manipulation“, der eintretende Vertrauensschaden so groß ist, dass eine echte Gefolgschaft der Geführten auf lange Zeit nicht mehr denkbar ist.

**Manipulation zerstört natürliche Autorität!**

### 3. Natürliche Autorität baut auf die Stärken im Team

Keiner kann alles gleich gut. Je aktiver sich jeder mit seinen besten Fähigkeiten einbringt, um so besser wird das Ergebnis des ganzen Teams.

**Führungskräfte mit einer großen natürlichen Autorität haben keine Angst vor der Leistung Ihrer Mitarbeitenden. Sie fördern sie vielmehr!**



„Führungsautorität zu entwickeln bedeutet, auf die „Pegelstände“ von Leistungsvertrauen und Beziehungsvertrauen zu achten.“

Stephan Aust

Stephan Aust arbeitet als Personalentwickler und Coach. Er sieht seine Kompetenz als Berater in der Unterstützung von Menschen in Verantwortung. Er trainiert Führungskräfte und Teams für beständig hohe Leistungen. Dafür bietet er eine breit „gefächerte Werkzeugkiste“ an. Dazu gehören allgemeine Impulse für den Umgang mit Mitarbeitern genauso, wie konkrete Hinweise für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen oder Konfliktlösungen.

**Aust**Beratung  
... Ziele erreichen!

Stephan Aust | Personalentwickler & Coach  
Schiffbeker Höhe 19 | 22119 Hamburg | Tel. +49 40 22815934  
Feuerbachstr. 4 | 99867 Gotha | +49 3621 30 47 099  
Mobil +49 176 - 48 36 23 42  
[www.austberatung.de](http://www.austberatung.de) – Mail: [info@austberatung.de](mailto:info@austberatung.de)