

Wie Führungskräfte natürliche Autorität erlangen

# Respekt bekommt man nicht geschenkt

Durch eine hierarchisch höhergestellte Position oder dem Aufdruck eines Titels auf einer Visitenkarte ist man noch lange keine von seinen Mitarbeitern respektierte Führungskraft. Der Schlüssel liegt in der Erlangung natürlicher Autorität. Wie das v.a. jüngeren Geschäftsführern gelingen kann.



Die Führungskraft steht hierarchisch über den Mitarbeitern – das bedeutet aber nicht, dass sie automatisch respektiert wird.

Foto: Jakob Jirsák – stock.adobe.com

**B**esonders junge Führungskräfte haben oft das Problem, dass ihnen von (langgedienten und älteren) Mitarbeitern kein oder nicht genügend Respekt gezollt wird. Was tut man, wenn man mit Sprüchen wie „Da lagen Sie noch in den Windeln!“ konfrontiert wird? Wie kann man gerade als junge Führungskraft in einer neuen oder schon bestehenden Führungsposition Respekt und eine „natürliche Autorität“ erlangen? Vor allem fachliche, methodische und soziale Kompetenzen sowie eine offene und gewinnende Persönlichkeit sind Voraussetzungen dafür, sich bei seinen Mitarbeitern auf „natürliche Art und Weise“ Autorität und Respekt zu erwerben. Eine herausgehobene hierarchische Stellung und die Tatsache, dass die Mitarbeiter ihre Führungskraft dann als „Leitfigur“ anerkennen, ist lediglich das logische Ergebnis daraus.

Wir alle sind seit Beginn unseres Lebens von Autoritäts- und Respektspersonen umgeben: Die Allerersten sind un-

sere Eltern. Dann folgen Pfarrer, Lehrer, Ärzte, Bürgermeister und viele mehr. Je jünger man ist, desto mehr ist man auf die jeweilige Autoritätsperson angewiesen: Ohne Eltern kann man nicht überleben, Lehrer vermitteln den Kindern Wissen und Methoden und die Staatsmacht setzt ihre Autorität mittels Gesetze und Staatsbediensteten um.

## Nicht alle Führungskräfte besitzen natürliche Autorität

Im Berufsleben kommen dann Führungskräfte der unterschiedlichsten Hierarchieebenen dazu. Führungskräfte haben „Organisationsmacht“, setzen diese per schriftlicher oder mündlicher Anweisung durch und überwachen die Einhaltung dieser Kraft ihrer Position. Viele dieser Menschen setzen ihre Machtposition und ihre Überlegenheit „per ordre du mufti“ durch – nur wenige verfügen über eine natürliche Autorität. Ein „Kräfte messen“ ist aufgrund des Über-

Unterstellungsverhältnisses meist sinnlos. Aber gehorchen Mitarbeiter deshalb immer und „blind“? Das wünschen sich viele Führungskräfte, aber es funktioniert immer weniger. Die meisten Mitarbeiter sind mündige, selbstbewusste und unabhängige Individuen und wollen nicht nur in ihrer Freizeit, sondern auch am Arbeitsplatz akzeptiert und respektiert werden. Ja – auch Mitarbeiter wollen respektiert werden. Damit tun sich einige Führungskräfte noch immer schwer. Fakt ist jedoch, dass unzufriedene Mitarbeiter eine schlechte Leistung bringen, häufiger krank sind (oder krank machen) und im schlechtesten Fall das Unternehmen verlassen. Angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels finden gute und auch mittelmäßige Mitarbeiter schnell wieder einen neuen Arbeitgeber.

Das bedeutet nicht, dass man ihnen bei jeder Situation „Puderzucker in den Hintern blasen muss“. Eine Führungskraft muss sich aufgrund der momentanen Arbeitsmarktsituation keinesfalls

unterwerfen – das will kein Mitarbeiter. Es geht darum, dass man bei der Mitarbeiterführung Wege findet, um sich als Person Autorität und Respekt zu erarbeiten, ohne auf seine Machtposition hinzuweisen.

Wer Autorität besitzt, wird nicht automatisch respektiert. Wer aber von anderen respektiert wird, gilt als Autoritätsperson, die eine positive Ausstrahlung hat. Diese bewirkt wiederum, dass sie von anderen als Wissens- und Entscheidungsträger respektiert und akzeptiert wird. Doch wie setzt man das als Führungskraft in der Praxis um?

## Was bedeutet der Begriff für den Einzelnen?

Zunächst einmal sollte jeder – als Führungskraft und als Mitarbeiter – für sich selbst definieren, was der Begriff „Respekt“ bedeutet. Googles Wörterbuch zufolge handelt es sich bei Respekt um „eine auf Anerkennung, Bewunderung beruhende Achtung sowie eine vor jemandem aufgrund seiner höheren, übergeordneten Stellung empfundene Scheu, die sich in dem Bemühen äußert, kein Missfallen zu erregen“. Es gibt Behauptungen, dass Respekt sogar ein menschliches Grundbedürfnis darstelle und die Grundlage einer funktionierenden Gesellschaft sei. Für den Einzelnen ist von anderen entgegengebrachter Respekt wichtig für das eigene Selbstbewusstsein und Selbstbild. Wird jemand respektlos (noch dazu vor anderen) behandelt, leiden Selbstbewusstsein und Selbstwert darunter. Gerade für eine Führungskraft ist Respekt auf persönlicher und beruflicher Ebene wichtig. Das gilt gleichermaßen für die Mitarbeiter.

Respekt muss man sich verdienen. Getreu dem Motto „sich Respekt zu verdienen, kann Jahre dauern – ihn zu verlieren nur Bruchteile von Sekunden“ ist dies jedoch eine fortwährende Arbeit. Eine Führungskraft sollte zudem nicht vergessen, dass Respekt eine Frage der Gegenseitigkeit ist. Wer seinen Mitarbeiter respektlos behandelt, der wird ihn auf Dauer gesehen verlieren. Entweder tatsächlich oder als innerlich Gekündigten.

Geht jeder mit jedem respektvoll um, profitieren alle: Das Betriebsklima ver-

bessert sich, alle Beteiligten sind dauerhaft und nachhaltig motivierter, gewinnen an Selbstbewusstsein und sind zufriedener und produktiver. Respektieren sich Führungskraft und Mitarbeiter nicht, wird die Dauer einer gedeihlichen Zusammenarbeit überschaubar sein. Ein respektlos behandelter Mitarbeiter wird

beginnen, Anweisungen zu umgehen, zu ignorieren und wird versuchen, die Arbeitsprozesse zu boykottieren. Wenn sich die Mitarbeiter gegen eine Führungskraft zusammenschließen, ist das meist der Anfang vom Ende der Führungskraft in dem jeweiligen Unternehmen.

Wolfgang Zechmeister

## Checkliste Der Schlüssel zum Respekt

Man muss nicht laut werden oder Strafen androhen, um sich Respekt zu verschaffen. Ganz im Gegenteil: Das schadet eher. Respekt kommt durch die Beachtung der folgenden Tipps.

**1. Beidseitige Behandlung:** „Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“ Das heißt, ruhig, sachlich und fair bleiben.

**2. Erfahrung:** Gerade Jüngere haben oftmals Respekt vor dem „Alter“ – denn es impliziert Erfahrung. Älteren sei angeraten, mit Bescheidenheit „Geschichten“ aus ihrem Lebens- und Erfahrungsschatz zu erzählen, die zeigen, wie sie schwierige Situationen erfolgreich gemeistert haben.

**3. Expertise und Weiterbildung:** Jüngere Führungskräfte müssen in ihrem Fachbereich „top“ sein und können erst einmal nur mit Expertise punkten. Dabei hilft regelmäßige Weiterbildung und Netzwerken.

**4. Persönliche und soziale Kompetenzen:** „Nobody is perfect“ – das sollte auch eine Führungskraft leben. Eigene Fehler eingestehen, jederzeit lernbereit sein, jeden Tag an Verbesserungen im fachlichen und persönlichen Bereich arbeiten, kritikfähig sein, Feedback geben und annehmen, „menschlich“ bleiben, authentisch sein, Privates und Geschäftliches trennen, professionell vorgehen – und gleichzeitig klare Grenzen setzen, die nicht überschritten werden dürfen. Dazu noch das nötige Quäntchen Humor an den Tag legen (siehe auch **R+WTextilservice** 1/2012: „Öfter mal lachen“). Das verschafft Respekt.

**5. Integration ins Team:** Führungskräfte sind nicht der Gegner ihres Teams – sie sind Mitglied; wenn sie bereit dazu sind, den Teammitgliedern auf Augenhöhe zu begegnen. Aber Vorsicht: Die Abgrenzung zur „Kumpanei“ ist ein schmaler Grat.

**6. Ich sage, was ich tue – und ich tue, was ich sage:** Eine Führungskraft muss für ihre Mitarbeiter berechenbar sein, d. h., eine klare Linie fahren, zuverlässig sein, als Vorbild fungieren und ihren Führungsprinzipien treu bleiben – in jeder Situation.

**7. Gerecht sein:** Auch, wenn man insgeheim einen Mitarbeiter lieber mag als den anderen: Alle Mitarbeiter müssen nach außen hin gleich und gerecht behandelt werden; für alle müssen dieselben Regeln gelten. Ansonsten macht sich die Führungskraft angreifbar.

**8. „Gute Kinderstube“:** Gleichgültig, ob man einen Mitarbeiter gut leiden kann oder nicht: Jeder hat es verdient, dass ihm die Grundformen an Höflichkeit zuteilwerden. Dasselbe gilt auch bei Konflikten mit Kollegen, Kunden etc.; und auch, wenn man von seiner Führungskraft kritisiert wird.

**9. Selbstbewusstsein ausstrahlen:** Selbstbewusstsein verschafft Respekt und Respekt erhalten verschafft Selbstbewusstsein. Dazu gehört auch die Körpersprache: Mimik und Gestik, fester Gang, aufrechte Körperhaltung und natürliche Gelassenheit bei schwierigen Situationen.

**10. Die Rolle leben:** Eine Führungskraft sollte sich bei der Erfüllung ihrer Rolle nicht „verbiegen“ müssen. Führen muss Spaß machen. Man muss es wollen und die Führungsverantwortung nicht als Last empfinden.