

Teil VI – Hands-on

Ein konkretes Coaching-Beispiel

Hier ein «Hands-on-Teil» für Sie. Anhand eines konkreten Beispiels spielen wir nun durch, wie die pini5 Coaching-Methode mit den Karten zum Einsatz kommen kann. Ich bemühe dazu ein Beispiel einer Führungssituation. Denn schliesslich geht es ja auch darum, Führung im 21. Jahrhundert neu zu definieren.

Nehmen wir mal so ein heisses Eisen. Eins, worüber kaum je ein Chef mit seinem Mitarbeiter in der Form reden würde. Aber eins, das im Sinne von Erwartungsmanagement sehr wohl ein wichtiges Thema wäre.

Und um das Ganze noch etwas zu komplizieren, nehmen wir an, wir haben es mit einem etwas bockigen Mitarbeiter zu tun, der als «coaching-resistent» bezeichnet werden könnte. In Deutschland zum Beispiel kann man ja Mitarbeiter nicht so einfach entlassen. Also muss man mit ihnen umgehen. Und manchmal auch zu «heiklen» Themen.

Die konkrete Situation unseres Beispiels: Der Chef (C) kritisiert seinen Mitarbeiter (M).

Zunächst ist es wichtig, dass sich der Chef **vor** dem Gespräch über die eigenen Erwartungen klar zu wird:

- Was genau passt mir nicht?
- Wer ist sonst noch unzufrieden?
- Womit?
- Was genau soll sich ändern, anders werden?
- Um welches Thema geht es und was ist dessen genaue Definition?
- Was ist das «echte» Problem?
- Welche Bedeutung hat das Thema? Für mich? Für das Team? Für den Mitarbeiter?
- Was will ich vom anderen?

Die entsprechenden Antworten des Chefs für sich selbst in unserem Beispiel:

- Der Mitarbeiter respektiert mich als Chef nicht. Und bei seinen Mitarbeitern hängt er voll den Oberchef raus.
- Die finden das grausam und ihn «doof».
- Sie finden seine Art unmöglich, seine «Autorität» raushängen zu lassen.
- Seine Mitarbeiter hätten gern weniger Autorität und mehr Mitbestimmung.
- Autorität als soziale Position, entstanden durch die Vereinbarung, dass einer ein Chef ist und was ein Chef macht bzw. machen kann. Autorität als Achtung vor der Kompetenz eines Chefs als Mensch.
- Der Anspruch, als Chef alles wissen, oft sogar besser wissen zu müssen
- Der Wunsch, dass sich die anderen nach dem Denken und Handeln des Chefs ausrichten.
- Der Wunsch, ein «charismatisches» Vorbild zu sein.
- Ich will, dass er herausfindet, was seine Ansprüche rund um Autorität sind und wie es wirkt, wie er seine Autorität einsetzt. Und am Ende wünsche ich mir, dass er darüber auch reflektiert, wie er mit mir als Chef umgeht und sich dementsprechend auch mir gegenüber respektvoller verhält. Schliesslich habe ich viel Erfahrung, die auch entsprechenden Respekt verdient.

Zugegeben, das scheint viel Vorbereitung für so ein Gespräch. Aber mal ehrlich, von einer Autorität erwarten wir doch, dass sie nicht unvorbereitet in ein Gespräch stürzt, oder? Das Minimum an Vorbereitung vor so einem doch nicht ganz unwichtigen Gespräch ist doch die Überlegung:

- Was ist Sache, worum geht es?
- Was will ich, dass am Ende geschieht?

Genau das hat unser Beispiel-Chef getan. Und so kam er auf das Thema Autorität.

Daraus ableitend kann der er nun auch das «Kritikgespräch» mit dem Mitarbeiter führen. Durch das Nachdenken über die Situation, entsprechend der pini5 Methode, erhält nun die Kritik auch Struktur und Substanz. Das Gespräch eskaliert dank der Vorbereitung nicht, sondern kann immer wieder vom Chef in Richtung Ziel gelenkt werden. Denn unser Mitarbeiter ist schon einer...

Erwartungen klären

- C: In letzter Zeit häufen sich die Beschwerden über Sie. Ihre Mitarbeiter finden die Art und Weise, wie Sie Anweisungen erteilen, nicht in Ordnung. Mir scheint, als wenn Sie Ihre Autorität falsch einsetzen. Statt auch mal auf die anderen einzugehen und zuzuhören, scheinen Sie da ab und zu auf den Putz zu hauen. Ausserdem fällt mir auf, dass Sie mich als Ihren Vorgesetzten in letzter Zeit auch nicht so respektieren, wie ich mir das wünsche. Meiner Ansicht nach haben Sie ein Problem mit dem Thema Autorität. Was denken Sie?
- M: Ich weiss nicht ... Aber dass meine Mitarbeiter sich bei Ihnen über mich beschweren ist ja schon allerhand!
- C: Was, denken Sie, sagt das über Ihre Positionierung als Chef aus?
- M: Die respektieren mich einfach nicht.
- C: Wofür sollten denn die Mitarbeiter Sie respektieren?
- M: Ich bin doch schliesslich ihr Chef.
- C: Also für Ihre Positionierung verdienen Sie Respekt?
- M: Ja sicher.
- C: Wie ist das mit mir? Ich bin auch Chef. Ihr Chef. Wofür respektieren Sie mich?
- M: Äh... ja... also... das ist so...
- C: Wie ist es?
- M: Klar respektiere ich Sie. Sie sind ja der Chef.
- C: Und wie zeigen Sie mir, dass Sie meine Autorität respektieren?
- M: Hä?
- C: Wie sollten denn Ihre Mitarbeiter Ihnen zeigen, dass sie Ihre Autorität respektieren?
- M: Indem sie tun, was ich ihnen sage.
- C: Wie viel von dem, was sie tun, können denn Ihre Mitarbeiter mitbestimmen?
- M: Naja, schon ein wenig. Was soll das hier eigentlich?
- C: Wie meinen Sie «Was soll das hier eigentlich»?
- M: Es wäre wohl gescheiter, ich würde wieder an die Arbeit gehen, oder?
- C: Und was ist mit Ihrem Umgang mit Autorität?
- M: Wie, was soll damit sein?
- C: Ich möchte, dass Sie sich Gedanken über Ihren Umgang mit Autorität machen. Wie autoritär Sie sich verhalten und welche Auswirkungen das auf Ihre Mitarbeiter, das Geschäft, die Kunden, mich und auf Sie hat.

M: Mmmh...

C: Und ich möchte, dass Sie darüber nachdenken, welche Autorität ich für Sie habe und bin. Denn ehrlich gesagt, Sie müssen etwas verändern. Und zwar in Ihrer Wahrnehmung und im Umgang mit Autorität.

M: Mmmh...

C: Was denken Sie? Sind Sie bereit, in Sachen Autorität etwas zu verändern?

M: Wenn Sie meinen. Klar ist mir auch schon aufgefallen, dass die Mitarbeiter komisch sind. Aber ob das wirklich an der Frage der Autorität liegt? (der Mitarbeiter guckt sehr zweifelnd und äusserst kritisch aus der Wäsche)

C: Wollen Sie es herausfinden und Ihren Umgang mit Autorität überprüfen?

M: Eigentlich würde ich lieber vorwärtsmachen und arbeiten...

C: Das ist auch Arbeit. Arbeit an Ihrem Führungsverhalten.

M: Mmmh... so gesehen... Habe ich denn eine Wahl?

C: So gesehen nicht. Natürlich können Sie jetzt meine Autorität in Frage stellen und meiner Forderung nicht nachkommen. Aber was bringt uns das? Was nützt das Ihnen und was mir? Was Ihren Mitarbeitern?

M: Und was bringt es Ihnen, mir und den Mitarbeitern, wenn ich mich mit dem Thema Autorität auseinandersetze?

C: Das werden wir herausfinden. Das ist genau ein Teil, den ich Sie bitte herauszufinden. Was bringt wie viel Autorität, welcher Umgang mit Autorität in welchen Situationen? Denn aus meiner Sicht liegt genau dort der Hase im Pfeffer. Wenn Sie da etwas verändern können, bin ich überzeugt, dass Ihre Mitarbeiter Sie am Ende mehr respektieren und ich Sie auch.

M: Und was soll ich Ihrer Meinung nach jetzt tun?

So. Jetzt hat der Chef den Mitarbeiter an einem Punkt, an dem zumindest die Bereitschaft signalisiert wird, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen.

Hätte der Mitarbeiter nun gesagt: «Nein, ich finde nicht, dass ich etwas ändern will», dann wäre der Moment gekommen, sich über mögliche Konsequenzen Gedanken zu machen. Denn das Recht nein zu sagen hat jeder. Das einzige, was ich dann als Chef noch tun kann, ist mir Gedanken zu machen, was ich mit so einem Mitarbeiter tun werde. Sind seine Fähigkeiten und Kompetenzen auf anderen Gebieten so hoch, dass ich diesen «Mangel» an Umgang mit Autorität toleriere? Wenn nicht, dann werde ich vermutlich über kurz oder lang einen neuen Mitarbeiter suchen müssen.

Das kann ich dem Mitarbeiter verständlich machen. Jetzt können Sie natürlich entsetzt und zu Recht sagen: «Das ist ja eine Drohung! Das geht gar nicht.» Da haben Sie durchaus Recht. Bis zu einem gewissen Grad. Ich sollte diese «Drohung» als Chef nicht als Druckmittel für eine zwangsverordnete Veränderung anwenden. Wie wir wissen, ist externe Motivation (um solche handelt es sich hier) nicht unbedingt die beste Triebkraft für Veränderung. Andererseits muss ich als Chef aber auch Grenzen setzen können. Es liegt in meiner Verantwortung, wie viel und was ich tolerieren will und kann (oder muss). Auch über diese Erwartungen muss ein Chef mit dem Mitarbeiter reden können. Genau so offen wie über andere Dinge.

In unserem Beispiel lenkt der Mitarbeiter jedoch ein. Nicht ganz freiwillig. Eigentlich findet er nicht, dass er sich ändern möchte. Aber andererseits ist ihm ja auch schon aufgefallen, dass das mit seinen Mitarbeitern nicht nur super läuft. Warum also nicht einen Versuch wagen? Soweit ist er gedanklich bereits gegangen. Vielleicht hofft er, dass der Chef jetzt keine konkreten Vorschläge zu bieten hat... Hat er aber. Mit der pini5 Methode, der Karte der Autorität.

Autorität

SOZIALKOMPETENZ

Herrisch oder natürliche Führungsperson: Wie autoritär bin ich? Welche Auswirkungen hat meine Autorität?	1
Welche soziale Position wünsche ich mir? Wie viel Autorität möchte ich haben oder verkörpern?	2
Was würde diese soziale Position bringen?	3
Was hindert mich heute daran, so autoritär zu sein, wie ich möchte?	4
3 erste Schritte: Was muss ich tun oder lassen, um die gewünschte Autorität zu erreichen?	5

05

Das Gespräch entwickelt sich weiter, der Chef klärt jetzt die Rahmenbedingungen und dann die Erwartungen:

C: Ich schlage vor, dass wir das Thema Autorität zu einem gemeinsamen Thema machen. Wenn Sie einverstanden sind, lasse ich Sie jetzt nicht allein, sondern agiere als Ihr Coach und versuche Ihnen dabei zu helfen, dieses Thema in Angriff zu nehmen. Mal sehen, ob und wie eine Veränderung hier überhaupt nötig und sinnvoll ist. Was meinen Sie dazu?

M: Sie helfen mir dabei?

C: Ja sicher. Ausser Sie möchten das nicht.

M: Mmh... doch, ja. Aber wie soll das genau funktionieren?

C: Ich habe hier Coaching-Karten. Eine davon behandelt das Thema Autorität. Mit dieser Karte fangen wir an.

M: Nur eine Karte? (er guckt schon wieder skeptisch)

C: (reicht ihm die Karte rüber)

M: (liest die Fragen durch)

C: Mein Vorschlag: Sie lesen sich die Fragen in Ruhe durch, schlafen darüber und auch über meine Kritik von eben. Als erstes kümmern wir uns nur um die Standortbestimmung im Thema Autorität.

Googeln Sie zuerst und machen sich schlau, was es rund um Autorität so zu wissen gibt, im Sinne einer genauen Begriffsdefinition und -klärung.

Dann überlegen Sie sich weitere Fragen rund um den ersten Arbeitsschritt auf dieser Karte. Zum Beispiel in welchen Situationen Sie sich wie verhalten. Was tun Sie genau, wenn Sie bei den anderen autoritär überkommen? Was passiert dann bei denen? Was sind die Auswirkungen? Was ist das Resultat aus Ihrem autoritären Auftreten? Für Sie und für die anderen?

Erst im Anschluss versuchen Sie diese Fragen auf der Karte und Ihre eigenen zusätzlichen zu beantworten.

Dann fragen Sie zwei bis drei Menschen in Ihrem Umfeld, wie die Sie und Ihren Umgang mit Autorität sehen, sodass Sie noch ein anderes Fremdbild bekommen. (Schiebt ihm eine Notiz dazu rüber)

Wenn Sie das alles zusammen haben, also sich in Ruhe überlegt haben, wie Sie Ihren Umgang mit Autorität sehen, dann setzen wir uns wieder zusammen. Denn gerechterweise, muss ich ja auch eingestehen, dass ich Sie jetzt einfach mal mit dem Thema sozusagen überfallen habe. Also ist es auch nicht fair, jetzt auf die Schnelle Antworten von Ihnen dazu zu erwarten. (Er lächelt entschuldigend)

- M: Das stimmt auch wieder. Ja okay, ich überleg mir das.
- C: Allerdings müssen wir jetzt noch vereinbaren, wann wir uns zum nächsten Gespräch treffen. Was denken Sie, wie lange brauchen Sie für diese Standortbestimmung?
- M: Eine Woche?
- C: Gut, dann würde ich sagen: Mittwoch 10 Uhr bei mir. Und in welcher Form werden Sie die Ergebnisse aufbereiten und mitbringen?
- M: Schriftlich?
- C: Gut. Dann bin ich gespannt und freue mich auf das Coaching mit Ihnen.

Sie werden erstaunt sein, wie produktiv und lösungsorientiert viele Gespräche mit der Konzentration auf die pini5 Methode ablaufen. Sie wissen, wohin Sie im Gespräch wollen, und so steuern Sie auch automatisch dorthin.

Sie werden merken, dass Sie gar nicht mehr von der Sachebene abzubringen sind, wie so ein Gespräch gar nicht mehr in die Tiefen der Beziehungsebene abdriftet. Es kommt nicht mehr zu den oft üblichen Schlagabtauschen zweier Selbstwertgefühle, die sich zur Wehr setzen müssen, um ihre Befindlichkeiten zu schützen.

Versetzen wir uns nun in die Lage des Mitarbeiters, der sich jetzt mit dem Thema Autorität auseinandersetzen muss. Folgen wir seinen Überlegungen und Nachforschungen rund um das Thema seiner Coaching-Karte, in Form eines Selbstgesprächs, welches er mit sich führt.

«Na toll. Die anderen machen wieder alles richtig, nur ich mach alles falsch. Und ich kann mich jetzt mit so einer blöden Karte auseinandersetzen. Na meinetwegen.. (*brummel, grummel*).»

Begriffsklärung

Autorität?

Wie autoritär ich bin?

Blöde Frage... ob ich herrisch bin oder eine natürliche Führungsperson?

Weder noch, oder?

Was meinte der Chef mit noch mehr Fragen rund um das Thema?

Egal, googel ich halt mal, was ich dazu finde... was meint denn Wikipedia zu dem Thema Autorität?

Das ist ja auch eine Autorität, das Ding (grinst vor sich hin).

Autorität ist im weitesten Sinne eine soziale Positionierung, die einer Institution oder Person zugeschrieben wird und dazu führt, dass sich andere Menschen in ihrem Denken und Handeln nach ihr richten. Sie entsteht (durch Vereinbarungen oder Herrschaftsbeziehungen) in gesellschaftlichen Prozessen (Lehrer/Schüler, Vorgesetzter/Mitarbeiter) oder durch vorausgehende Erfahrungen (von Entschlusskraft, Kompetenz, Tradition, Charisma oder Offenbarung). Der Begriff hat seine Wurzeln im römischen Recht (auctoritas).

Autorität ist nicht vornehmlich als Eigenschaft, sondern hauptsächlich als Beziehungsqualität zu begreifen; die Autorität bedarf der Anerkennung anderer, das Autoritätsverhältnis ist zweiseitig. Dabei kann es sich um die verschiedensten Beziehungsformen handeln, insbesondere können die Grade der Freiwilligkeit der Anerkennung viele Formen annehmen, insbesondere:

- *Freiwillige Bewunderung, Anerkennung und Respekt, bis hin zum Gegenteil Autoritätshörigkeit.*
- *Faktisch akzeptierte Autorität in gesellschaftlichen Rollen (z. B. Eltern, Lehrer, Vorgesetzte, Polizisten, Richter, Trainer)*
- *Vortäuschen der Akzeptanz der Autorität nach Außen hin, um Nachteile zu vermeiden, bei gleichzeitiger innerer oder gegenüber Vertrauten dokumentierter Ablehnung*
- *Erzwungene Anerkennung von Autorität aufgrund körperlicher Unterlegenheit, in Situationen von Gefangenschaft oder Gefängnis- oder allgemein aufgrund von massiven Angstsituationen.*
- *Auflehnung und Rebellion beispielsweise gegen die Staatsautorität.*
- ...

Der sehr schillernde Autoritätsbegriff enthält weitere Differenzierungen: charismatische Autorität, funktionale Autorität, personale Autorität, anonyme Autorität, Sachautorität, Amtsautorität, Erziehungsautorität usw.

...

Unter Demonstration von Autorität oder Autoritätsdemonstration wird eine Handlung verstanden, die dazu dienen soll, dass eine Autorität anerkannt und gefestigt wird.

Das Milgram-Experiment zeigt, dass eine Deckung in dem Sinne, dass z. B. Vorgesetzte Handlungen zur Demonstration von Autorität allgemein oder im Einzelfall befürworten, weiterhin zur Stärkung der Intensität der Demonstration von Autorität beiträgt. Gibt es möglichst wenig Kontakt (z. B. Gelegenheiten für Mitgefühl) zwischen Demonstrierenden und Betroffenen, so ist dies ebenfalls intensitätssteigernd.

Es gibt aber auch Methoden, die zur Zeit überwiegend negativ bewertet werden, so z. B. durch möglichst beeindruckendes Auftreten: Habitus, Kleidung, möglichst imposante Uniform, Talar, Abzeichen, Waffe, o. Ä., durch Sprache, etwa entschiedener Tonfall, Schreien, auch Drohungen, («Säbelrasseln»), oder Beleidigungen, sowie durch Gewalt, Androhen oder Zufügen von physischem oder psychischem Schmerz, Qual, Folter Autorität zu erzwingen. Dazu gehört auch das Verbreiten von Angst und Terror, z. B. demonstrative Verletzung oder Tötung Anderer (Exempel statuieren).

Meine Güte, das ist aber viel zum Thema Autorität!

Schaunmer mal...

- Richtet sich denn jemand in seinem Denken und Handeln nach mir?
Leider viel zu wenig, sonst hätten wir einige Probleme weniger in der Abteilung.
- Entsteht durch Vereinbarung.... Genau, ich bin ja schliesslich der Chef dieser Abteilung!
- Da steht es ja: Vorgesetzter/Mitarbeiter.
- Erfahrungen? Na gut, ich hab einige Mitarbeiter, die älter sind, das heisst aber nicht, dass meine Ausbildung, die ich gerade abgeschlossen habe, und die fünf Jahre Erfahrung in dem Business nicht zählen...
- Entschlusskraft! Davon habe ich ja genug.
- Kompetenz? Naja die beiden älteren Mitarbeiter sind schon auch kompetent. Aber ich auch.
- Offenbarung? Was soll das denn?

- Beziehungsqualität? Na, ich weiss nicht. Was soll Autorität mit Beziehung und Qualität zu tun haben? (*grübelt ein wenig*)
- Autorität bedarf der Anerkennung. Genau! Und ich krieg viel zu wenig Anerkennung als Chef. Vor allem von den beiden älteren Mitarbeitern.
- Genau, wenn die mir schon keine Bewunderung und Anerkennung zollen, dann wenigstens Respekt!
- Ah ja: Vortäuschen, das machen die, wenn die sich hintenrum über mich beschweren!
- Erzwungene Anerkennung von Autorität? Ich zwing die doch niemandem auf.... Oder? (*grübelt*)
- Sachautorität... naja, da ich erst sei sechs Monaten in der Firma bin und vorher in einer anderen Branche... Aber ich hab eine abgeschlossene Ausbildung als Fachleiter.
- Klar demonstriere ich Autorität durch Handlungen! Letzte Woche, als ich den anderen zusammengestaucht habe... das geht ja mal gar nicht, was der dem Kunden erzählt hat!
- Mitgefühl? Wie jetzt?!
- Mein Auftreten? Klar werf ich mich in Schale. Hiess es doch in der Ausbildung... von wegen Erscheinungsbild und so...
- Sprache, Drohungen? So schlimm bin ich auch wieder nicht... Rumschreien tu ich ja nicht mit den Mitarbeitern. Ist ja nicht wie zu Hause...
- Beleidigungen? Mmmh... naja, was ich letztens zum Meier gesagt habe, ich glaube der war danach beleidigt. Aber ich hatte doch Recht! (*runzelt die Stirn*)
- Folter, hahaha, na das mach ich nicht!

Himmel, sind das viele Aspekte zum Thema Autorität. Hätt ich gar nicht gedacht. So hab ich das Wort Autorität noch nie gesehen. Da denkt man, man weiss, worum es geht, und nun so viel Kram dazu...

Okay. Erste Aufgabe abgehakt.

Was war die zweite? Ach ja noch mehr Fragen... Was sind denn die Fragen auf der Karte?

Schritt 1

Herrisch oder natürliche Führungsperson: Wie autoritär bin ich? Welche Auswirkungen hat meine Autorität?

Welche Fragen gab er mir noch mit? (holt die Notiz vom Chef raus)

- In welchen Situationen verhalten Sie sich wie?
- Was tun Sie genau, wenn Sie bei den anderen autoritär rüberkommen?
- Was passiert dann bei denen?
- Was sind die Auswirkungen?
- Was ist das Resultat aus Ihrem autoritären Auftreten heraus?
- Für Sie und für die anderen?

Noch mehr Fragen soll ich mir dazu einfallen lassen, soll ich aufschreiben?

- Wie autoritär bin ich eigentlich?
- Wie sehen mich die anderen denn so?
- Wann bin ich eigentlich autoritär, so wie vorhin besehen?
- Wie demonstriere ich Autorität?
- Warum richtet niemand sein Denken und Handeln nach mir?
- Wieso bin ich Chef und nicht der Meier?
- Kann jemand mit fünf Jahren Erfahrung überhaupt eine Autorität sein?
- Wann ist jemand kompetent genug, um eine Autorität zu sein?
- Anerkennung: Wie viel davon will ich?
- Warum ist die mir so wichtig?
- Zusammenstauchen ist vielleicht nicht die beste Art, Autorität zu zeigen... Was ist denn eine gute Art, autoritär zu sein?
- Wie erkennt man, ob man eine natürliche Autorität hat?
- Mitgefühl.. das ist doch ein Zeichen der Schwäche! Was sind denn Zeichen der Autorität?
- Wie ist meine Sprache?
- Wie wirke ich durch mein Auftreten auf andere?
- Habe ich so eine natürliche Autorität? ... Wohl kaum, sonst würden die sich nicht beschweren, oder doch?
- Beleidigungen.. wie oft hab ich in den letzten sechs Monaten jemanden beleidigt?
- Was ist Beleidigen?
- Was, wenn ich das gar nicht merke, weil ich es nicht beabsichtige?

So. Das müsste aber reichen. Mann, sind das viele Fragen. Sowas hab ich mich ja noch gar nie gefragt...

Also jetzt endlich mal zu den Antworten. Ob mir da viel einfällt?

Viel zu viel Arbeit für so eine kleine Mistkarte!

- In welchen Situationen verhalte ich mich wie?
- Was tun Sie genau, wenn Sie bei den anderen autoritär rüberkommen?
 - Als der Meier den falschen Auftrag ausgeliefert hat, hab ich ihn angepflaumt.
 - Und als die Fuchs neulich dem Kunden eine Absage erteilt hat, hab ich sie zurechtgewiesen.
 - Und als wir die Sitzung hatten, bin ich dem Müller über den Mund gefahren. Der immer mit seinen ollen Kamellen.
 - Und der Meier hatte absolut nicht Recht, als er vor zwei Wochen sagte, dass ... das hab ich ihm dann an der Sitzung auch klipp und klar nochmal vor versammelter Mannschaft deutlich gemacht.
 - Ich nehme mal an, das finden die autoritär...
- Was passiert dann bei denen?
 - Die sind geknickt.
 - Die finden mich wohl nur grad doof.
 - Der Meier findet sowieso, ich hab nicht Recht.
 - Und die Fuchs ist immer gleich beleidigt, wenn was ist, die Mimose.
- Wie sind die Auswirkungen?
- Was ist das Resultat aus Ihrem autoritären Auftreten heraus?
- Für Sie und für die anderen?
 - Es gibt eine komische Stimmung in der Sitzung.
 - Ich merk ja auch, dass ich als junger Chef grad bei den alten Hasen nicht wirklich gut ankomme.
 - Ich fühl mich auch nicht immer wohl in meiner Haut in so einer Situation.
 - Aber was soll ich tun?
 - Die Mitarbeiter mögen mich vermutlich nicht besonders, finden mich einen arroganten Schnösel, hab ich hinten herum auch schon gehört.
- Mmh... wie autoritär bin ich eigentlich?
 - Keine Ahnung. Wie misst man Autorität?

- Wie sehen mich die anderen denn?
 - Eben als arroganten Schnösel wohl.
 - Einer, der nix kann, nicht viel Erfahrung hat, aber den Chef spielen will.
- Wann bin ich autoritär, so wie vorhin besehen?
 - Vermutlich, wenn ich selber unsicher bin?
 - Ich glaube, meistens, wenn ich selber sicher bin und der Meier nicht gerade wieder alles besser weiss, dann bin ich schon auch anders.
- Wie demonstriere ich Autorität?
 - Keine Ahnung, aber ich häng dann den Chef raus und sag so Dinge wie «keine Diskussion, so wirts gemacht».
- Warum richtet niemand sein Denken und Handeln nach mir?
 - Ja, warum eigentlich?!
 - Weil ich zu jung bin?
 - Zu wenig Erfahrung habe im Verhältnis zum Meier?
 - Weil ich studiert habe und die nicht?
 - Einfach aus Protest, weil ich der Chef bin?
- Wieso bin ich Chef und nicht der Meier?
 - Ja, warum eigentlich?
 - Der wäre doch sicher gerne Chef, und drum kommt der mir auch dauernd mit seiner Besserwisserei
- Kann jemand mit fünf Jahren Erfahrung überhaupt eine Autorität sein?
 - Wieso nicht?
- Wann ist eigentlich jemand kompetent genug, um eine Autorität zu sein?
 - Wenn einer alles von einer Sache weiss?
- Anerkennung, wie viel davon will ich eigentlich?
 - Viel, ich hab schliesslich so viel Zeit und Geld investiert und auf so viel verzichtet, um hierher zu kommen...
- Warum ist mir die so wichtig?
 - Keine Ahnung.
 - Eigentlich habe ich doch genug davon gekriegt zu Hause... oder nicht?
- Zusammenstauchen ist vielleicht nicht die beste Art, Autorität zu zeigen... Was ist eigentlich eine gute Art, autoritär zu sein?
 - Erst mal googeln...

... Sollte ich hart oder wieder tolerant sein? Ich spürte auch, dass es nicht um Toleranz; sondern um das Weichwerden ging... Ich geriet aus der Fassung, ließ es blitzen und donnern, schrie unbeherrscht und unkontrolliert und merkte, dass, je mehr ich schrie, umso weniger die Gruppenmitglieder mich ernst nahmen.... Die Drohung half, denn plötzlich unterstützten mich... Ich hatte jedoch kaum begonnen, da rannten zwei mit hinaus. Was sollte ich tun?...

Vielleicht wird jedem von uns deutlich, dass es zuweilen gut ist, wenn ein Leiter solche Erfahrungen in einem Konflikt sich anschließend notiert, um sich so seines Verhaltens stärker bewußt zu werden; denn gerade im Verhalten anderer gegenüber wird deutlich, ob ich Autorität war, oder ob ich mich nur autoritär verhalten habe. Denn autoritäres Verhalten bedient sich bestimmter Rollen, die aus formalen Rollen hergeleitet werden. Ich maße mir an, kompetent zu sein, eine Autorität zu haben aufgrund eines Amtes. Bin ich wirklich "Amts-Autorität" in der Gruppe mit einer Beauftragung durch die Institution mit Zuständigkeiten und dergleichen? Ich maße mir zuweilen an, "Sachautorität" zu sein, um meine Unsicherheit zu überdecken. Habe ich soviel Kenntnisse und Fähigkeiten? Bin ich ein Experte, so dass ich diese Autorität eines Sachkenners hätte? Ich spiele den kleinen Patriarchen und verberge dahinter meine Unsicherheit, Verlegenheit, meine Angst.

Wie bekomme ich Autorität?

- *Akzeptier dich selber, mit allen Fähigkeiten und Unfähigkeiten*
- *Du musst nicht immer gut sein*
- *Durch Liebe geschieht Veränderung*
- *Achte die Grenzen und vermeide Übergriffe*
- *Hilfe dem andern, dass er seine Situation besser sehen und damit selbstverantwortlich umgehen kann*
- *Fördere die Kenntnisse und Fähigkeiten des einzelnen*
- *Akzeptiere die Gefühle des anderen*
- *Anerkenne, dass auch der andere versucht sein Leben zu gestalten*
- *Sei bereit zur Hingabe*
- *Lerne Vorbild zu sein*
- *Du musst echt, eindeutig und entschieden sein*
- *Gestehe Dir selbst und anderen Fehler zu*
- *Orientiere dein Verhalten an der Realität*
- *Mach dein Verhalten durchschaubar und glaubwürdig und damit annehmbar*
- *Wisse doppelt so viel wie Du sagst*
- *Verstecke Deine Gefühle nicht*
- *Sei bereit Widerstand zu geben*
- *Zeige Bereitschaft zum Abbau von Abhängigkeit*
- *Fördere Mitverantwortung*
- *Bleib gelassen*

Wie verliere ich Autorität? Wenn ich

- *andere herabsetze, manipuliere oder bedrohe*
- *blinden Gehorsam fordere*
- *nicht bereit bin, Fehler zuzugeben*
- *kritische Einwände verstummen lasse aufgrund meiner Machtausübung*
- *mich anders gebe als ich bin*
- *wechselnde Meinungen habe*
- *schlecht vorbereitet bin*
- *kein Vorbild bin, auch in der Erscheinung*
- *versprochenes nicht einhalte*
- *überzogen autoritär bin*
- *zu kumpelhaft bin*
- *meine Nerven durchgehen lasse*
- *die Gruppe mehr brauche als sie mich*
- *unbedingt autoritär sein möchte*

→ Autsch... Das sitzt jetzt aber.

→ Mist, von dem Kram «wie bekomme ich Autorität» mache ich grade mal das mit dem eindeutigen und entschiedenen... bei echt hört es dann schon wieder auf.

→ Okay, an der Realität orientiere ich mich doch, oder?

→ Und Widerstand gebe ich, kämpfen tu ich!

→ Aber alles andere... wenn ich ehrlich bin... nicht soooooo super toll, das.

→ Ich glaub ich setze andere öfter mal herab.

→ Und am liebsten hätte ich blinden Gehorsam, naja nicht so extrem vielleicht.

→ Und ich bin sicher, dass die meisten langsam auch nicht mehr so viel kritische Einwände bringen...

→ Ich denk zwar, ich gebe mich, wie ich bin, aber so sicher bin ich mir da jetzt grad auch nicht mehr.

→ Aber was ich verspreche, das halte ich auch. Meistens.

→ Und kumpelhaft bin ich überhaupt nicht, dafür in der Erscheinung ein Vorbild. Meiner könnte auch mal weniger schmutzig daherkommen.

→ Die Gruppe mehr brauchen als sie mich? Die denken, sie brauchen mich überhaupt nicht. Mich zuletzt. Naja und ohne Gruppe wäre ich nicht Chef, dann wär meine Karriere im Eimer, sozusagen.

- Ich wär schon gern autoritär bzw. fänd es schön, wenn man mich als Autorität respektieren würde.
- Oder doch nicht mehr so ganz?
- Wie erkennt man eigentlich, ob man eine natürliche Autorität hat?
 - Erst mal googeln
 - Braucht Glaubwürdigkeit und Transparenz...
 - Bin ich glaubwürdig?
 - Was heisst hier transparent?
 - ...sind keine Despoten... sondern weisen die Richtung... mmh, mache ich das?
 - O je... ein autoritärer Chef pocht auf seine Hierarchiestellung. Sch..., das mach ich ja!
 - Der will die Mitarbeiter kontrollieren... das mach ich auch.
 - Missbraucht Macht... will, dass es genau so gemacht wird, wie er sagt – und nicht anders.. Mist, das hab ich auch schon so von Meier verlangt.
 - Schiebt Fehler auf Mitarbeiter ab... na, das mach ich aber zum Glück nicht auch noch!
 - Natürliche Autorität:
 - sich selbst und seinen Werten treu... bin ich.
 - ist berechenbar und verlässlich... naja...
 - kann gut zuhören... o je, das mach ich glaub ich zu selten.
 - übernimmt Verantwortung...Hurra, das mach ich!
 - Lässt sich an Zielen messen.. voll easy, noch so gerne.
 - Mitarbeiter wollen Entscheidungen verstehen... mmh... da bin ich glaub ich nicht so der Hirsch, was die Kommunikation darüber angeht...
 - Ich glaub, meine Mitarbeiter können nicht immer nachvollziehen, warum ich etwas so oder anders will.
- Mitgefühl... das ist doch ein Zeichen der Schwäche... Was sind denn Zeichen der Autorität?
 - Okay, ich glaub ich hab es kapiert.
- Wie ist denn meine Sprache?
 - Nicht immer sehr wertschätzend, oft auch abwertend und angriffig «Meier, jetzt denken Sie doch mal nach...».
- Wie wirke ich durch mein Auftreten auf andere?
 - Alle sind eher leger angezogen, und ich renne voll businessmässig rum. Allein schon, um mich als Chef abzuheben...

- Habe ich eine natürliche Autorität? ... wohl kaum, sonst würden die sich nicht beschweren, oder doch?
→ Ja gut, das hatten wir schon...
- Beleidigungen... wie oft habe ich eigentlich in den letzten sechs Monaten jemanden beleidigt?
- Was ist beleidigen?
- Was, wenn ich das gar nicht merke, weil ich es nicht beabsichtige?
→ Okay, ich habe glaub ich verstanden...

Also so autoritär wie ich dachte, bin ich überhaupt nicht. Da hab ich glaub ich was falsch verstanden oder interpretiert... Mist. Ich würde mir wirklich mehr natürliche Autorität wünschen.

(kramt die Notiz vom Chef hervor)

Fremdbild: fragen Sie zwei bis drei Menschen in Ihrem Umfeld, wie die Sie und Ihren Umgang mit Autorität sehen.

O je, muss das sein? Nein, ich glaube, das spar ich mir...

Irgendwann im Verlauf der Woche überkommt ihn der Mut, und er fragt seine Freundin (F):

M: Du, sag mal, wie autoritär findest du mich eigentlich?

F: Wie meinst du das jetzt?

M: Komm ich sehr autoritär rüber, und wenn ja, wann?

F: Mmmh.... Also letztes Mal beim Einkaufen, das war schon etwas autoritär, fand ich.

M: Was war da?

F: Du weißt doch noch, bei der Einladung letztens wollte ich eine spezielle Tischdeko machen. Mit Blumen und so. Also wollte ich Blumen kaufen, am Ende unserer Einkaufstour für den Essenskram. Aber du hast mich da richtig abgeblockt. Das fand ich nicht so schön.

M: Echt? Ich hab doch nur gesagt, dass das nicht nötig sei!

F: Ja, aber wie du das gesagt hast! Du hast mich nicht mal gucken lassen, und wirklich gesagt hast du: Ach, für Thomas und Heike ist so ein Aufwand nicht nötig. Und bist mit dem Einkaufswagen gleich zum Lift gesteuert. Ich hatte nicht mal im Ansatz eine Chance.

M: Und das hat dich gestört?

F: Ja sicher.

M: Warum hast Du denn da nix gesagt?

F: Ich kenn dich ja. Und Thomas und Heike auch. Heike hätte das sicher schön gefunden. Und eigentlich wollte ich es ja für mich machen, weil ich mal sehen wollte, ob ich ein kreatives, schönes Gesteck hinkriege. Aber da bin ich so ausgebremst worden, dass ich fand, der Aufwand, dich zu überzeugen und Streit zu riskieren lohnt sich nicht. Und so wichtig wars ja am Ende auch nicht. Einfach nur schade.

Eine Woche später um 10 Uhr treffen sich Chef und Mitarbeiter wieder im Chefbüro.

C: Wie gehts?

M: Eigentlich ganz gut.

C: Und wie lief es mit den Aufgaben rund um die Autorität?

M: Erstaunlich gut.

C: Irgendwelche Erkenntnisse aus diesen ersten Aufgaben?

M: Ich hätte nicht gedacht, dass das Thema so komplex ist.

C: Und sonst noch?

M: Ich hab gegoogelt und eine supertolle Seite gefunden. Naja, für mich nicht so toll, ich glaube, ich weiss jetzt, was Sie letzte Woche meinten ...

C: Und was?

M: Ich bin zwar gut im Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen und auch im Dinge vorantreiben. Aber dabei beziehe ich die anderen nicht mit ein. Ich hab meine Meinung und Idee, und so will ich es dann auch machen oder gemacht haben.

C: Was im Speziellen?

M: Naja, das mit Meier... den hab ich letztens vor allen zusammengestaucht.

C: Und was sind die Auswirkungen?

M: Irgendwie bin ich wohl nicht so die natürliche Autorität...

C: Das könnte durchaus sein, obwohl, ein paar Ansätze sehe ich das schon... Was ist denn nicht so gut?

M: Ich lass die anderen und ihre Meinung nicht so gelten... Vermutlich auch, weil es mich nervt, dass der Meier z.B. mit seinen vielen Jahren Erfahrung mich als Depp hinstellt.

C: Macht er das denn wirklich? Wie, in welcher Form denn?

- M: Er widerspricht beinahe in jeder Sitzung. Also in letzter Zeit weniger, aber trotzdem steh ich dann vor allen da wie der Schulknabe, der nichts von der Sache versteht. Dabei vergisst er aber ein paar wichtige Aspekte, v.a. wenn es um die auf Umsatzzahlen bezogenen Themen geht.
- C: Was geschieht dann bei Ihnen, wenn er das macht?
- M: Dann nervt es mich und ich werde sauer...
- C: (schweigt)
- M: Vielleicht nicht die beste Art zu reagieren... Schon klar... Aber wie soll ich das bloss ändern?
- C: Sie haben ja den Begriff Autorität gegoogelt... Wenn Sie sich überlegen, was da alles so steht... wie «man» 100-prozentig richtig natürlich autoritär wäre, wie hoch würden Sie Ihre Autorität im besten Sinne des Wortes einschätzen?
- M: Naja... im Fachwissen bin ich sicher nicht die 100-prozentige Autorität. Der Meier ist vermutlich so 80, und ich bei 60 Prozent? Wenn es um Entscheidungen und Verantwortung geht, dann bin ich heute wohl so bei 80 bis 100 Prozent. Aber wenn es um die natürliche Autorität geht, also mehr auf den Umgang mit den anderen bezogen, Vorbild und Wertschätzung und so, da bin ich wohl eher so bei 50 bis 60 Prozent.
- C: Was denken Sie, wie autoritär ich bin?
- M: Irgendwie sehe ich Sie jetzt anders. Ich glaube, ich hab Ihren Anteil an natürlicher Autorität bis jetzt gar nicht gesehen. Das fällt mir erst jetzt auf. Ehrlich gesagt dachte ich vorher eher, Sie wären so einer, der nie was sagt, und fand Sie nicht wirklich autoritär. Aber ich merke, dass Sie das einfach anders machen als ich. Irgendwie haben Sie vermutlich mehr die natürliche Autorität....
- C: Wie zufrieden sind Sie denn mit den Wirkungen, die Sie mit Ihrer Art von autoritärem Verhalten erzielen?
- M: Nicht so. Das wusste ich vorher auch schon, aber nicht, woran es lag. Ich dachte nur, der Meier ist halt ein alter Besserwisser, der einen jungen Chef nicht akzeptiert.
- C: Und denken Sie das immer noch?
- M: Nein. Ich frage mich nur, warum der Meier eigentlich nicht Chef geworden ist, warum Sie mich geholt haben.
- C: Weil der Meier das, was Sie gut können und wollen, nämlich entscheiden und die Verantwortung übernehmen, nicht will. Sie sehen, das können Sie wirklich gut. Deshalb habe ich Sie auch eingestellt.
- M: Und nun? Was soll ich denn konkret tun?

C: Sie haben die fünf Fragen der Karten gelesen, oder?

M: Ja klar.

C: Dann würde ich vorschlagen, dass es mit den Schritten 2 bis 5 weitergeht.
Was denken Sie?

M: Ja klar.

C: Dann schlage ich vor, wir gehen die restlichen Schritte kurz gemeinsam durch, und ich sage Ihnen, worauf Sie bei der Bearbeitung dieser nächsten Fragen besonders achten müssen.

Denken Sie an die bekannten Situationen, aber auch neue mögliche, und versuchen Sie ganz konkret zu beschreiben, was Sie künftig besser tun würden, um mehr natürliche Autorität zu beweisen. Müssen Sie mehr oder weniger von etwas tun? Was sind die Wirkungen, die dann vermutlich eintreten werden? Welche Risiken oder Chancen würden dadurch entstehen? Welchen Einfluss hat das auf Verantwortung, Entscheidung – also die Dinge, die Sie bereits sehr gut machen? Was wünschen Sie sich von den anderen wie dem Meier? Wie könnten Sie das erwirken? Was würde Ihnen das alles bringen? Was würde es den anderen im Team bringen? Wem sonst würde das noch was bringen? Was können Sie durch Ihr so verändertes Verhalten erreichen? Was erhoffen Sie sich, dass passieren wird?

Unter welchen Umständen wird Ihnen dieses neue Verhalten nicht gelingen? Wovor haben Sie Angst, was könnte passieren? Welche Bedürfnisse möchten Sie erfüllt sehen und sind skeptisch, ob das dann auch noch geht? Wie wollen Sie sein und wahrgenommen werden? Was «zwingt» Sie allenfalls heute dazu, sich so wie jetzt statt wie gewünscht zu verhalten? Welche Werte stehen allenfalls hinter Ihrem heutigen Verhalten? Was können Sie ganz konkret tun, um zum gewünschten autoritären Verhalten zu kommen? Wann, mit wem, wo, wodurch? Was wäre eine Affirmation, eine positive Aussage, mit der Sie sich an das neue Verhalten erinnern können? Welche Symbole oder Rituale könnten Sie nutzen, damit Sie sich in einer Situation an Ihr neues, gewünschtes Verhalten erinnern? Etwas das Ihnen beim «neuen» Verhalten hilft?

M: (schreibt mit)

C: Was denken Sie, wie viel Zeit brauchen Sie für die weiteren Schritte bis und mit Ihrem persönlichen Aktionsplan ?

M: Das ist schon ziemlich viel... Bis ich das alles gemacht habe und sich da Wirkungen zeigen...

C: Sagen wir, es geht jetzt erst einmal um das Nachdenken, das Wie, noch nicht die konkrete Umsetzung. Ich würde gerne mit Ihnen erst die Ergebnisse Ihrer Überlegungen durchgehen. Vielleicht habe ich ja auch noch ein paar Ideen, die ich beisteuern kann, wenn es eng würde...
(lächelt)

M: (grinst) Na dann.... zwei Wochen?

C: Okay, in zwei Wochen also, gleicher Tag, 10 Uhr, hier im Büro wieder. Viel Erfolg.

M: Danke.

Der Mitarbeiter lässt ein paar Tage verstreichen, aber dann, an einem ruhigen Abend, nimmt er sich die Zeit und macht sich an seine Aufgaben. Er nimmt die Karte der Autorität und seine Antworten zum Schritt 1 hervor.

Schritt 2

Welche soziale Position wünsche ich mir? Wie viel Autorität möchte ich haben oder verkörpern?

Ich möchte wirklich mehr als bisher die natürliche Autorität sein. Ich möchte gar nicht gefürchtet, sondern anerkannt werden... auch für meine Fachkenntnis, aber auch weil ich als Chef die Verantwortung trage und entscheide.

Schauen wir mal. Welche Situationen könnte ich auch anders handhaben?

- Der Meier mit seinem falschen Auftrag... Ich hätte ihn wohl erst unter vier Augen fragen sollen, was los war. Denn im Fachlichen ist er ja immer sehr gut, da ergibt es nicht viel Sinn, dass er sowas Logistisches so blöd verhaut. Dann hätte ich ihn nicht vor den anderen blossgestellt. Und wenn ich ihm das vor den anderen gesagt hätte, hätte ich das auch nett sagen können. Obwohl, so wichtig war es ja letztlich gar nicht. Mir ging es wohl eher darum, mich als Chef zu «beweisen». Mist, und ich dachte, ich bin gut...
- Die Fuchs hätte ich erst mal anhören sollen. Schliesslich waren ihre Argumente nicht ganz unbegründet. Auch wenn ich finde, dass man niemals einem Kunden eine Absage erteilt. Andererseits, zu diesen

Konditionen hätte ich es am Ende auch nicht als Auftrag angenommen. Aber das hab ich auch erst hinterher rausgefunden.

Dann würde sie mich nicht einfach nur als arroganten jungen Chef sehen, sondern als einen, der auch Verständnis hat und mit dem man solche Themen künftig gemeinsam besprechen kann, statt dass sie allein entscheidet. Aber heute kommt sie mit sowas gar nicht zu mir...

- Dem Müller müsste ich vielleicht mal unter vier Augen sagen, dass wir die alten Geschichten nur zu gut kennen und dass er sie nicht immer bringen braucht, weil das die Sitzung aufhält und meist nicht wirklich was zur Lösung beiträgt. Dann wäre er auch nicht beleidigt, oder wenn, dann etwas weniger. Vermutlich weiss er das selber gar nicht, wie er wirkt...
- Tja, aber was mach ich mit dem Meier, der mir an der Sitzung sagt, dass... ? Da hab ich ja gar keine Chance, was anders zu machen. Naja... oder... wie war das mit der Vorbereitung? Ich beruf ja einfach nur die Sitzung ein. Aber die anderen wissen meist gar nicht, worüber wir reden. Ausser an der Monatssitzung. Vielleicht wenn der Meier das in der Vorbereitung gewusst hätte, dann wäre er vorher bei mir damit herausgerückt und es wäre gar nie so weit gekommen, dass wir uns vor den anderen gezoft hätten...

Mmmmh.... Risiken, Chancen? So über alles gesehen ist das Risiko, dass ich mich mit dem jeweiligen Mitarbeiter immer noch nicht einigen kann. Aber das besteht ja immer... Chance?

- Wir hätten mehr Zeit unter vier Augen und würden auch über Details reden, was ich vor den anderen nicht will.
- Gleichzeitig würde keiner das Gesicht verlieren vor den anderen, ist ja eine Sache unter uns. Egal, wie es läuft. Die anderen bekommen nicht alles mit. Zwar auch nicht, dass ich mich durchsetzen kann, aber das ist ja am Ende gar nicht das Thema in der Autorität, wie sich jetzt gezeigt hat.
- Ich wüsste besser Bescheid, weil ich die Details vor der Sitzung kenne und mit dem jeweiligen Mitarbeiter ausdiskutiert habe.

Welchen Einfluss das auf Verantwortung, das Entscheiden hat? Keinen, und wenn, dann einen positiven, nehme ich mal an. Was ich mir von meinen Mitarbeitern wünsche? Dass sie mich respektieren und anerkennen. Das müsste ihnen dann auch einfacher fallen...

Schritt 3

Was würde diese soziale Position bringen?

Chef mit natürlicher Autorität, statt meinen Ärger an den Mitarbeitern auszulassen wie bisher...?

Dann wäre wohl mehr Ruhe. Auch bei mir. Und bei meinem Chef, weil der dann nicht hintenrum irgendwas hört, was ihn ja auch Zeit kostet. Und die Kollegen Abteilungsleiter hätten wahrscheinlich auch eine andere Meinung von mir.

Was denken die eigentlich von mir?

Offenbar schätzen sie allein das Entscheiden und Verantwortung tragen nicht. Anerkennung gibt es, wie es aussieht, von den Mitarbeitern erst, wenn ich mir die verdiene – durch Wertschätzung, Transparenz, weniger Kontrollen, die Leute mehr nach ihrem Gutdünken machen lassen, berechenbar und verlässlich sein, zuhören können und Entscheidungen verständlich machen. Mitgefühl zeigen, andere nicht abwerten oder beleidigen.

Schritt 4

Was hindert mich heute daran, so autoritär zu sein wie ich möchte?

Was hindert mich wirklich daran, diese Dinge zu tun?

- Wertschätzung: Ich weiss gar nicht recht, wie man sowas zum Ausdruck bringt. Einfach wild drauflosloben?
- Transparenz: Den anderen aufzeigen, was wir warum tun und was ich warum will?
- Kontrollfreak: Aber wenn ich nicht kontrolliere, dann passieren doch Fehler, ausserdem machen die das oft auf so eine umständliche Art...
- Die Leute machen lassen: Die machen das aber oft auch auf eine blöde Art... das ginge doch einfacher und besser, oder?
- Berechenbar sein: Wieso müssen die mich berechnen können, kann ich sie ja auch nicht, wie soll das überhaupt gehen?

- Verlässlich sein: Bin ich doch, oder?
- Zuhören können: Naja... ich höre tatsächlich nicht zu. Warum eigentlich?
- Entscheidungen verständlich machen: Ich dachte, ich kann das, aber wenn ich an die letzten Meetings denke, da schien doch einiges unklar zu sein...
- Mitgefühl: Aus meiner Sicht hat das echt nichts im Business zu suchen, wir sind doch keine soziale Einrichtung...
- Abwerten, beleidigen: Ja, das mache ich wirklich öfter. Warum eigentlich? Hat mir meine Freundin auch schon vorgeworfen. Und ab und zu wird es auch in Gesprächen mit anderen still. Ich glaube, das ist dann so eine Situation. Ob das von meinem Vater kommt? Der hat mir auch immer allerhand an den Kopf geworfen. Das hat mich ja auch angespornt, weiterzukommen, um es ihm zu zeigen...

Wovor ich Angst habe? Die Mitarbeiter könnten mich nicht respektieren, wenn ich so ein Softie bin. Ich bin skeptisch, ob das mit dem neuen Verhalten wirklich zu dem Respekt führt, den ich haben will.

Was mich zwingt, mich so und nicht anders zu verhalten? Gute Frage... Nichts, oder?

Werte? Dieses ganze Natürliche-Autorität-Gedöns hat schon etwas den Weicheier-Touch.

Schritt 5

3 erste Schritte: Was muss ich tun oder lassen, um die gewünschte Autorität zu erreichen?

Als erstes könnte ich zuhören. Generell Zuhören üben und nicht mehr die Leute abwürgen und anpflaumen. Einfach mal hinhören und nachfragen, warum sie das meinen oder wollen. Dann hätte ich auch meine Freundin mit dem Blumen-Thema nicht einfach frustriert, und sie hätte sich gefreut.

Das heisst dann wohl auch, möglichst nicht vor versammelter Mannschaft solche Dinge ausdiskutieren, sondern vorher oder nachher unter vier Augen.

Das würde dann auch mehr in Richtung Transparenz gehen. Ich müsste meine Sitzungen vorbereiten und wohl den anderen einige Zeit lassen, sich ebenfalls vorzubereiten, damit solche Punkte vorher auch angesprochen werden könnten. Aber dazu müsste ich wohl auch erst mit jedem kurz reden, welches seine Punkte dazu sind. Mann, ist das viel Aufwand...!

Entscheidungen transparenter machen. Vermutlich reicht es, wenn ich sage, wie ich zur Entscheidung gekommen bin?

Wertschätzen und die Leute nicht mehr abwerten... Wie mach ich denn das? Ich kann doch nicht einfach immer Süssholz raspeln... Keine Ahnung. Das ist irgendwie zu blöd. Aber ich kann mir vornehmen, niemanden mehr zusammenzustauchen.

Was meint der mit Affirmation? So ein Blödsinn.

Symbol? Ritual... Keine Ahnung.

Während der nächsten fünf Tage im Geschäft versucht der Mitarbeiter bereits einiges umzusetzen und gelangt zu neuen Erkenntnissen:

Das mit dem Zuhören ist wohl ich auch schon eine Form der Wertschätzung. Das hat jetzt zweimal super geklappt. Einmal so halb, da bin ich wieder ins alte Fahrwasser geraten. Und ich glaube ein paarmal mehr, hab ich das voll vergessen und einfach nicht gemacht. Da war ich wieder ganz der Alte. Das bringt doch alles eh nichts.

Auch das letzte Meeting war trotz Vorbereitung nicht viel anders als sonst. Na gut, ich hab mit dem Müller ja auch nicht vorher geredet... der brachte ja voll wieder so eine alte Geschichte...

Dann, nach zwei Wochen, das Meeting mit dem Chef.

C: So, wie weit sind Sie denn gekommen mit Ihren Aufgaben?

M: Alles erledigt.

C: Und wie sieht Ihr Plan aus?

M: Das ist so eine Sache...

C: Zeigen Sie ihn doch einfach mal her.

M: (Schiebt sein Blatt zum Chef)

- C: Ah, schön, Zuhören. Ja, das ist, denke ich, ein guter Ansatz und geht in die richtige Richtung. Haben Sie das schon versucht?
- M: Ja, aber ist schwieriger, als ich dachte.
- C: Was macht es denn schwierig?
- M: Ich hab nicht immer die nötige Geduld
- C: Oder fehlt's am Interesse? Oder haben Sie eine vorgefertigte Meinung?
- M: Mmmh... ja, das auch.
- C: Wie oft fragen Sie denn nach?
- M: Schon öfter.
- C: Vielleicht könnten Sie da Ihren Umsetzungsplan etwas konkretisieren und ergänzen: «ich frage mindestens dreimal nach und will mehr wissen zum Thema.»
- M: Ja, das wär was.
- C: Mehr Unter-vier-Augen-Gespräche... auch ein guter Ansatz. Wie werden Sie die haben?
- M: Keine Ahnung, wenn es sich ergibt halt.
- C: Und was sind denn Situationen, in denen es sich ergibt?
- M: Vor oder nach Sitzungen, oder wenn was vorfällt.
- C: Gut, machen Sie das. Ergänzen Sie Ihren Umsetzungsplan entsprechend!
- M: (kritzelt auf seinen Plan)
- C: Mehr Transparenz. Gut! Und wie läuft das?
- M: Zäh. Ich habe die letzte Sitzung bereits versucht vorzubereiten und hab den Mitarbeitern die Besprechungspunkte zukommen lassen. Aber es war alles wie immer.
- C: Haben Sie denn den Mitarbeitern gesagt, dass Sie was verändern möchten?
- M: Nein, wieso?
- C: Das würde auch zur Transparenz und zur Berechenbarkeit gehören. Wenn Sie einfach so etwas Neues machen, dann können die Mitarbeiter das doch gar nicht einordnen. Könnte ja auch eine einmalige Sache sein, oder irgendwas anderes...
- M: Stimmt.
- C: Versuchen Sie doch Ihre Arbeit als Chef als Prozessarbeit zu sehen. Nicht nur die Entwicklung und das Verkaufen unserer Produkte sind Prozesse.
- M: Das hat was.
- C: Mehr Wertschätzung und weniger Abwertung. Ja, genau darum geht es. Das war auch einer der wichtigsten Kritikpunkte, die ich am Anfang unseres ersten Gesprächs hatte.

- M: Ja, aber ich kann doch nicht dauernd rumlaufen und alle loben und Süssholz raspeln!
- C: Das ist wohl auch nicht gemeint. Wertschätzung drückt sich aber bereits aus durch das Zuhören, den anderen ernst nehmen, ihn nicht abwerten.
- M: Okay, das ist ja kein Problem. Also schon ein wenig... aber machbar.
- C: Und wenn Ihnen etwas auffällt, was gut ist. Dann sagen Sie es halt einfach auch. Meist reden wir über das, was nicht gut ist. Aber darüber, was gut ist, schweigen wir.
- M: Das ist doch normal.
- C: Vielleicht. Aber dennoch ist es gut und erwähnenswert. Stärkt das Selbstvertrauen. Versuchen Sie es.
- M: Warum nicht.
- C: Schön, ich sehe, Sie sind auf gutem Weg. Ich schlage vor, Sie setzen Ihren Plan in die Tat um, und wir schauen in zwei Monaten, wie es aussieht.
- M: Was ich noch fragen wollte: Wie ist das gemeint mit der Affirmation?
- C: Sie könnten sich einen Spruch aufhängen, «ich bin natürlich autoritär», am besten Sie googeln mal das Thema Affirmation. Sehr interessant.
- M: Und wie war das gemeint mit Symbol oder Ritual?
- C: Vielleicht finden Sie ein Symbol für natürliche Autorität? Was würde denn Ihre «alte» Autorität symbolisieren?
- M: Ein Stock oder sowas. (muss lachen)
- C: Und was wäre ein schönes Symbol für die neue, natürliche Autorität, die Sie sich erarbeiten wollen?
- M: Mmmmmh.... Ich glaube der Churchill war so einer, oder?
- C: Dann wäre ein Bild von Winston Churchill z.B. ein Symbol für Sie. Das könnten Sie in Ihrem Büro irgendwohin stellen. Muss ja keiner wissen, warum das da steht.
- M: Gute Idee... so als Erinnerer... falls ich mal wieder in das alte Verhalten zurückfalle... was mir schon aufgefallen ist.
- C: Seien Sie gnädig mit sich. Genauso wie mit den anderen. Fehler passieren nun mal. Auch Ihnen. Aber Fehler, die wir erkennen, zeigen uns, wie weit wir bereits gekommen sind in unserer Veränderung. Und Veränderung braucht Zeit.
- M: Das stimmt.
- C: Also dann, ich schlage Ihnen einen neuen Besprechungstermin in acht Wochen vor. Dann sehen wir uns an, was sich wie verändert hat, wenn Sie sich so verhalten, wie Sie sich das in Ihrem Plan vorgenommen haben.
- M: In Ordnung.

Acht Wochen später treffen sich die beiden wieder. Der Mitarbeiter ist nicht wie durch Zauberhand ein Ausbund an natürlicher Autorität geworden. Ab und zu hängt er immer noch den Macho raus. Aber im Grossen und Ganzen bemüht er sich, mehr zuzuhören, mehr auf andere einzugehen, und verzichtet weitgehend darauf, andere zu beleidigen. Egal ob vor anderen oder allein.

Ausserdem fällt auf, dass die Mitarbeiter sich weniger über ihn beschwerten und die anderen Abteilungsleiter mit mehr Respekt von ihm reden.

Es scheint auch, als würde er seine Sitzungen besser vorbereiten und seinen Mitarbeitern erklären, wie er welche Entscheidungen getroffen hat, ja manchmal bindet er sie mittlerweile sogar in den Entscheidungsprozess ein.

Ausserdem hat er den Chef gebeten, ob er ihm nicht die Karte der Geduld mal leihen könnte...