

# Vom König ohne Land

Kommunikation als Verbindungsglied zwischen Chef und Mitarbeitern. Über Autorität und kollektiven Führungsstil.



Foto © [www.pixelio.de](http://www.pixelio.de)

Der Chef schreibt seine Order per E-Mail. Persönlichen Kontakt vermeidet er, sonst raunzen die Mitarbeiter wieder und er muss sich auch noch rechtfertigen. Aber ist der autoritäre Führungsstil überhaupt noch angebracht? Kann der kollegiale die Lösung sein? Und ist Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe zu sehen? Antworten von Psychiater und Führungskräftecoach Michael Lehofer.

**Kommunikation.** Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht in die "Communio", in die Gemeinschaft einbinden, vergleicht Michael Lehofer mit einem König ohne Land. Oder sie pflegen einen autoritären Führungsstil. "Einen anderen in die eigene Lebenswelt einzubinden und umgekehrt, nennt man Kommunikation", erklärt der Experte. Sie ist demnach die Verbindung zwischen der Führungsperson und ihren Mitarbeitern. "Die viel zitierte Einsamkeit von Führungskräften ist keinesfalls systembedingt, sondern Folge kommunikativer Schwäche", so Lehofer.

**Ist autoritärer Führungsstil noch angebracht?** Auch Chefs mit autoritärem Führungsstil würden eine rudimentäre Form von Kommunikation pflegen. "Die ist jedoch ausschließlich appellativ, das heißt sie dient nur der Informationsvermittlung vom Über- zum Nachgeordneten, nicht umgekehrt", zeigt der Psychiater die Begrenzungen dieser Form der Führungsmentalität auf.

Appelle und Befehlsausgaben sind kommunikative Muster, die sich trefflich für Notsituationen eignen können. "In diesen Situationen ergibt sich die Motivation aus der gemeinsamen Bedrohung, die auch zur vermehrten Anerkennung der Führungskraft als Führer beiträgt", so Lehofer. "Der Mangel an Gegenseitigkeit einer solchen Kommunikation wird in akuter Bedrohung nicht negativ erlebt, weil sich bei den Beteiligten im Notfall das Gemeinschaftsgefühl stärkt und die Bedeutung des persönlichen Interesses reduziert."

**Allianz der Angst.** Normalerweise fühlen sich Menschen aber durch Befehle verletzt. Ohne Kommunikation, die auf Gegenseitigkeit basiert, sind Missverständnisse, Ängste und ein Gefühl von Entwürdigung vorprogrammiert. Lehofer: "Das Erleben von Entwürdigung ist an eine psychische Struktur gebunden, die nicht schon vorher durch Verletzung und Erniedrigung geprägt wurde". Daher, das wisse man, so der Psychiater, eignen sich psychisch traumatisierte Personen besonders gut zur Instrumentalisierung durch autoritäre Führungskräfte. Der autoritäre Führungsstil nützt also die Vorverletzungen von Menschen, um sie zu manipulieren. Durch den autoritären Führungsstil entsteht allerdings keine nachhaltige Gemeinschaft, ein schlagkräftiges Team, sondern nur eine Allianz der Angst, die sofort zerbröseln, wenn der Führer außer Haus ist.

**Autoritärer Führungsstil gegen strukturelle Autorität.** "Das Nutzen struktureller Autorität, das heißt jener Autorität, die man durch die Führungsverantwortung zugesprochen bekommen hat, hat mit autoritärem Führungsstil überhaupt nichts zu tun", betont Lehofer. Mehr noch, verantwortungsscheue Führungskräfte, die sich pseudodemokratisch darum drücken, die ihnen überantwortete Verantwortung zu tragen, sind für Mitarbeiter belastend und verwirrend zu gleich. Lehofer: "Das führt bei Mitarbeitern zur auf den ersten Blick paradoxen Sehnsucht, es möge endlich einer da sein, der bereit ist zu entscheiden, egal ob es in ihrem Sinne ist, oder nicht."

**Ist der kollegiale Führungsstil die Lösung?** Kollegialer Führungsstil ist an die Fähigkeit zur Kommunikation gebunden. Kollegialität ist gelebte Kommunikation. Kommunikation strebt nach gegenseitigem Verständnis. Nur Verständnis schafft Gemeinschaft. Gemeinschaft macht das Autoritäre überflüssig. "Kollegialer Führungsstil ist nicht Verbrüderung. Ein verbrüdernder Führungsstil ist der Versuch mittels eines symbiotischen Angebots dem Mitarbeiter das Gefühl für sich selbst zu rauben", sagt Lehofer. Ein - oft unbewusster - Manipulationsversuch. An einem kollegialen Führungsstil führt heute, nach einem guten halben Jahrtausend Aufklärung, kein Weg vorbei. Der postpostmoderne Mensch ist sehr stark individualisiert. Lehofer: "Kommunikation auf Augenhöhe mit Mitarbeitern ist Ausdruck von Professionalität, in dem Sinne, dass als Professionalität konsequentes zielorientiertes Handeln verstanden wird."