

„Testosteron reicht nicht“

Autorität hat man als Rektor oder Präsident heute nicht mehr qua Amt. Auch nicht aufgrund seines Alters. Man muss sie sich schon verdienen. Kann man das als junger Mensch schaffen? Ja, wenn man authentisch ist und seine Schwächen zugibt, sagt Rüdiger Hossiep.

duz: Herr Hossiep, Sie befassen sich mit Führungskompetenz und Führungspersönlichkeiten. Was halten Sie davon, wenn ein Mitte 30-Jähriger Chef einer Hochschule wird und den Wandel in eine neue Zeit steuern soll? Kann das gut gehen?

Hossiep: Das kann man pauschal nicht beantworten. Es kommt nicht darauf an, eine jüngere oder ältere Person an die Spitze zu stellen, sondern die richtige. Erfahrungen sind ein wichtiges Gut, aber auch nicht alles. Manchmal können alte Strukturen und Denkmuster auch hinderlich sein.

duz: Kann denn ein so junger Chef genug Autorität besitzen?

Hossiep: Autorität ist nicht unbedingt eine Frage des Alters.

duz: Sondern?

Hossiep: Eine Person, die Autorität besitzt, nimmt im positiven Sinne Einfluss. Sie hat der Gesellschaft oder der Gruppe etwas zu geben, was diese voranbringt. Aufgrund ihrer starken Persönlichkeit, ihrer Überzeugungskraft, Sachkenntnis, Intelligenz und Position folgen ihr die anderen.

duz: Und das gelingt auch Jüngeren?

Hossiep: Das kann, muss aber nicht so sein. Autorität hat mit Reife zu tun. Man muss sich selbst kennen und soziale Lebenserfahrung besitzen. Hat eine junge Führungskraft bereits solche Erfahrungen gemacht, kann sie sich durchaus durch Reife auszeichnen. Gewöhnlich vollzieht sich dieser Prozess heute aber später als früher. Junge Menschen übernehmen oft erst mit Ende 20 Verantwortung für sich selbst. Das heißt auch, sie lernen erst dann, mit unangenehmen Erfahrungen fertigzuwerden, mit Problemen, die gelöst werden müssen. Erst das aber bereitet auf das Leben vor, nur so kann man Autorität gewinnen. Wie soll man ohne solche Erfahrungen die Geschicke einer Hochschule lenken?

duz: Wie erkennt man Autorität?

Hossiep: Autorität muss einem von außen zugesprochen werden. Denn halten mich andere für unreif, folgen sie mir auch nicht.

duz: Hat es Autorität schon immer gegeben?

Hossiep: Ja. Autorität ist ein Katalysator

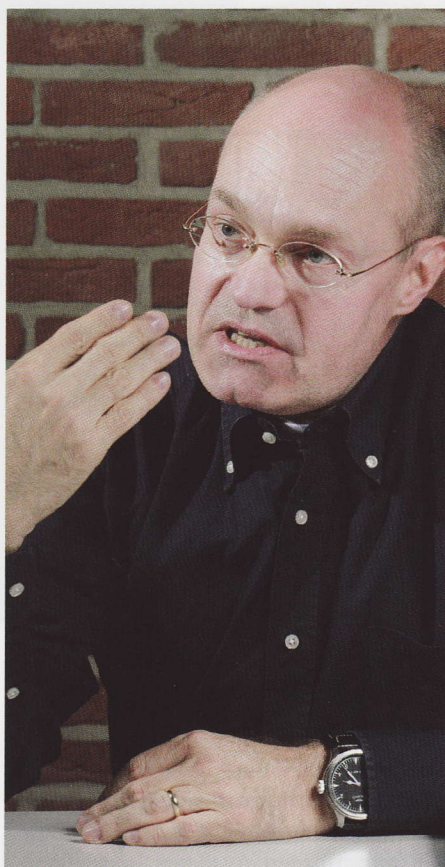


Foto: David Klammer

Dr. Rüdiger Hossiep

Der Personalpsychologe ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Psychologie der Universität Bochum. Unter Personalentwicklern ist er vor allem bekannt für sein seit den 80er-Jahren stets weiterentwickeltes „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“.

www.testentwicklung.de/bip.htm

für bestimmte Prozesse. Eine Führungspersönlichkeit gibt die Richtung vor, lenkt, bringt die anderen dazu, etwas zu tun, was sie ohne sie nicht tun würden.

duz: Ist Autorität heute das, was sie immer war? Oder hat sie sich im Laufe der Zeit verändert?

Hossiep: Der Hauptmann von Köpenick ist heute nicht mehr denkbar. Eine Uniform oder ein Amt verschaffen keine Autorität.

Auch nicht bei Hochschulchefs. Heute gilt es vielmehr, die anderen, die Mitarbeiter, die Kollegen mitzunehmen.

duz: Das heißt?

Hossiep: Es gibt zwei Grundvoraussetzungen für Autorität. Erstens: Der Vorgesetzte muss die Nachgeordneten wertschätzen, denn sie merken sehr schnell, ob er ihnen etwas zutraut oder sie für Pfeifen hält. Zweitens: Der Vorgesetzte muss sich wahrhaftig und aufrichtig verhalten. Versucht er, den Nachgeordneten etwas vorzuspielen, wird ihnen das nicht entgehen. Frei nach Wilhelm Busch zitiert: Sie merken die Absicht und sind verstimmt.

duz: Muss man als Autoritätsperson auch begeistern können?

Hossiep: Viele Führungskräfte haben charismatisches Talent. Sie lieben es, auf der Bühne zu stehen, sind exponierte Persönlichkeiten, die eine Sogwirkung ausüben und es verstehen, die Mitarbeiter, die Öffentlichkeit mitzureißen. Doch das ist keine notwendige Voraussetzung. Viele erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sind eher stille Menschen. Gerade im Hochschulbereich sind solche Selbstinszenierungskompetenzen weniger ausgeprägt. Das hängt wohl auch damit zusammen, dass Wissenschaftler keine Profimanager sind.

duz: Autorität ist ja durchaus auch negativ behaftet.

Hossiep: Ja, in Deutschland ist der Begriff aufgrund der NS-Geschichte sehr belastet. Die Haltung, jede Autorität anzuzweifeln, führt oft schon zu Respektlosigkeit. Doch Autorität, das hat sich in der Wirtschaft längst gezeigt, ist etwas Gutes, wenn sie auf Lenkung und der Wertschätzung der Nachfolgenden beruht.

duz: Birgt ein autoritärer Führungsstil nicht die Gefahr, dass zu viel gelenkt wird?

Hossiep: Wenn Autorität auf den oben genannten Grundsätzen beruht, nicht. Natürlich gibt es aber auch Situationen und Aufgaben, in denen keine Zeit ist zum Diskutieren, harte Aussagen und Entscheidungen getroffen werden müssen. Aber das hat ja nichts mit einer Law-and-Order-Struktur zu tun.



Foto: Uni Konstanz/Michael Latz

duz: Kann man Autorität lernen?

Hossiep: Autorität und damit auch Führungskompetenz kann und muss man lernen. Keiner wird als Führungspersönlichkeit geboren. Machtstreben und Testosteron reichen nicht, um komplexe Aufgaben zu bewältigen. Autorität gewinnt man durch persönliche Reifung an Aufgaben, die man bewältigt hat oder an denen man gescheitert ist. Diese Reifung kann man aber nicht beliebig beschleunigen. Auch wenn es Ausnahmepersönlichkeiten geben mag: Reife steht auch in Korrelation mit dem Alter.

duz: Haben dann Coachings, Managerseminare und Rhetorikkurse überhaupt einen Sinn?

Hossiep: Personalentwicklung ist eine Art gelenkte Reifung und durchaus sinnvoll. Führungsverhalten aber erlernt man nur durch Führungserfahrung.

duz: Gibt es Menschen, die nicht „autoritätsgeeignet“ sind?

Hossiep: Wer sich darüber definiert, dass andere ihn mögen, kann schlecht Menschen führen, weil er immer wieder Ent-

scheidungen treffen muss, die nicht allen recht sind. Wer führen will, muss in gewisser Weise emotional unabhängig sein. Man muss gut zuhören können, permanent im Gespräch sein mit den Mitarbeitern und Empathie besitzen. Auch das macht Reife aus und Autorität.

duz: Können Frauen das besser als Männer?

Hossiep: Es gibt nur gute oder schlechte Führungskräfte, letztendlich spielt das Geschlecht keine Rolle. Auch wenn es nicht egal ist, ob der Chef eine Frau oder ein Mann ist.

duz: Was können Frauen gut? Was können Männer von ihnen lernen?

Hossiep: Es stimmt schon: Frauen besitzen gemeinhin mehr Sozialkompetenz, sie können gut zuhören, haben Einfühlungsvermögen. Sie sind weniger in Hahnenkämpfe verwickelt als Männer. Und ich zweifle auch daran, dass sie tatsächlich schlechtere Netzwerker sind als die oft stur allein vor sich hinarbeitenden männlichen Kollegen.

duz: Also sind Frauen eigentlich sehr geeignet für Führungspositionen.

Hossiep: Theoretisch ja, aber ob die Frauen, die tatsächlich auf dem Chefsessel landen, diese Kompetenzen auch besitzen, ist eine andere Frage. Frauen, die sich wie Männer verhalten, werden vielleicht eher rekrutiert, weil sie Männern ähnlicher sind.

duz: Welche Fehler machen junge Führungskräfte?

Hossiep: Unerfahrene Führungskräfte versuchen oft, die fehlende Autorität zu überkompensieren, etwa durch Strenge. Doch das ist ein fataler Fehler.

duz: Wie macht man es besser?

Hossiep: Ein junger Chef beweist seine Autorität durch Authentizität. Und dadurch, dass ihm bewusst ist, was ihm fehlt. Er mag viel Energie und Tatendrang besitzen, an Erfahrungen aber wird es ihm mangeln. Wenn er schlau ist, steht er dazu und holt sich Erfahrung von außen ins Boot. Am besten ist da ein Team, das wie ein Gemischtwarenladen zusammengesetzt ist, aus Jungen und Alten, Frauen und Männern, extrovertierten Machern und Bedenkenträgern. ■

Das Interview führte Marion Hartig. Sie ist Journalistin in Berlin.