

# Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter endlich wie Erwachsene behandeln!

Da Kinderarbeit in Deutschland glücklicherweise verboten ist, haben Sie in Ihrem Unternehmen erwachsene Mitarbeiter. Klingt logisch? Vielen Führungskräften scheint das aber nicht bewusst zu sein. Sie behandeln ihre Mitarbeiter stattdessen wie Kinder und erhalten dadurch im Umkehrschluss auch Mitarbeiter, die sich wie Kinder verhalten. Fangen Sie also endlich an, Ihre Mitarbeiter wie Erwachsene zu behandeln!

Quelle: Online Sept 2019  
[https://arbeits-abc.de/erwachsener-fuehrungsstil/?xing\\_share=news](https://arbeits-abc.de/erwachsener-fuehrungsstil/?xing_share=news)

Von Mirijam Franke

Inhalt

1. Alle Mitarbeiter sind erwachsen – auch die jüngsten
2. Viele Führungskräfte machen denselben Fehler
3. Das Stichwort lautet „Verantwortung“
4. Motivation kommt nicht durch Führung – sondern durch Vertrauen
5. Es ist an der Zeit für einen „erwachsenen“ Führungsstil
6. Auch die Mitarbeiter müssen endlich umdenken

## 1 Alle Mitarbeiter sind erwachsen – auch die jüngsten

Natürlich benötigt der 16-jährige Azubi eine andere Form der Führung als der 60-jährige Teamleiter. **Dennoch sollten deutsche Führungskräfte endlich begreifen, dass all ihre Mitarbeiter erwachsen sind.** Sie sind in der Lage, einen eigenen Haushalt zu führen, Kinder zu erziehen, einen Kredit aufzunehmen, zu heiraten oder andere wichtige Entscheidungen des Lebens eigenständig zu treffen. Kurz gesagt: Sie sind autonom.

*Definition: Die Autonomie beschreibt den Zustand der Eigenständigkeit beziehungsweise Selbstbestimmung. Sie stellt die Fähigkeit eines Menschen dar, sich als freies Wesen zu erkennen und dementsprechend gemäß den eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Werten & Co zu entscheiden.*

Bereits in den ersten Lebensmonaten und -jahren beginnt ein Kind, sich zunehmend als eigenständige Person zu begreifen. Es fühlt sich nicht mehr als Einheit mit der Mutter, sondern entdeckt seinen eigenen Willen und beginnt, diesen zunehmend einzufordern – mit Tränen, Gebrüll, Trotz oder anderen, häufig als lästig wahrgenommenen Verhaltensweisen. **Es sucht also einen Weg, das Machtgefälle zwischen ihm und dem „stärkeren“ Erwachsenen auszugleichen.**

*Autonomie des Willens ist die Beschaffenheit des Willens, dadurch derselbe ihm selbst (unabhängig von aller Beschaffenheit der Gegenstände des Wollens) ein Gesetz ist. Das Prinzip der Autonomie ist also: nicht anders zu wählen, als so, dass die Maximen seiner Wahl in demselben Willen zugleich als allgemeines Gesetz mit begriffen seien.*

Zum Glück müssen Sie sich als Erwachsener nicht mehr weinend auf den Boden werfen, damit Ihre Mutter Ihnen an der Supermarktkasse Süßigkeiten kauft. Sie können schlichtweg selbst in den Geldbeutel greifen und sich Ihren Wunsch erfüllen. **Wieso also sollten Sie dann im Berufsleben bei Ihrem Vorgesetzten darum betteln müssen, heute eine halbe Stunde früher in den Feierabend gehen zu dürfen?** Das ist weder für den 16-jährigen Praktikanten noch den 60-jährigen Teamleiter ein angemessenes Verhalten.

## 2 Viele Führungskräfte machen denselben Fehler

**Es klingt paradox, doch das Machtgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ähnelt häufig jenem zwischen Mutter und Kind.** Während die erwachsenen (!) Mitarbeiter also im Privatleben als autonome Menschen auftreten und dabei beweisen, dass sie eigenständig leben und selbstständig Entscheidungen treffen können, müssen sie im Berufsleben auf Belohnung, Bestrafung oder Erlaubnis warten. Sie treten ihre Autonomie also in jenem Moment an die Führungsetagen ab, in welchem sie das Gebäude betreten

oder sich einstempeln. Andersherum lassen sie nach Feierabend ihr kindliches Ich am Arbeitsplatz zurück und schlüpfen wieder in die Rolle des autonomen Erwachsenen. Kurios – finden Sie nicht?!

68 Prozent der jungen Generation Y sehen zu wenig Flexibilität im Job als legitimen Kündigungsgrund. Interessant ist an dieser auf Statista veröffentlichten Studie die Formulierung: Der „Boss erlaubt zu wenig Flexibilität“. **Vielleicht ist es auf den zweiten Blick eher dieser Mechanismus, welcher die Generation Y abschreckt: Sie möchte ihren „Boss“ nicht bei jeder kleineren oder auch größeren Angelegenheit um Erlaubnis fragen müssen, wie früher die Mutter an der Supermarktkasse.** Kein Wunder, dass die jungen Fachkräfte unter den Arbeitgebern als schwierig und anspruchsvoll gelten: Sie fordern ihre Autonomie ein.

Nicht, dass das Machtgefälle nicht auch schon ihre Vorgängergenerationen gestört hätte. Doch die Generation X oder Babyboomers waren schlichtweg noch nicht mutig genug, von ihrem Arbeitgeber mehr Eigenverantwortung zu fordern. Dies liegt auch darin begründet, dass es damals noch keinen Fachkräftemangel gab und sie sich dementsprechend in einer schlechteren Verhandlungsposition befanden. Die Generation Y hingegen ist bei den Arbeitgebern heiß begehrt und deutlich wechselfreudiger als ihre „Vorfahren“. Sind sie in ihrem Job unglücklich, suchen sie sich schlichtweg einen neuen. In den meisten Branchen stellt das kein Problem dar und die Lage wird sich aus Arbeitgebersicht in naher Zukunft noch verschärfen. **Leider machen bislang so gut wie alle Führungskräfte denselben Fehler: Sie behandeln ihre Mitarbeiter wie Kinder.**

Lange Rede, kurzer Sinn: Deutsche Führungskräfte müssen umdenken und ihren Führungsstil dem Streben nach Autonomie der Generation Y – sowie aller anderen, wenn auch weniger mutigen, Mitarbeiter – anpassen. Ansonsten werden die Arbeitgeber sich bald mit großen Problemen beim Recruiting konfrontiert sehen. Doch es sollte sich bei diesem Umdenken nicht einmal um einen Zwang handeln. **Seine Mitarbeiter wie Erwachsene zu behandeln, erwirkt nämlich auf lange Sicht eine Win-Win-Situation.**

### 3 Das Stichwort lautet „Verantwortung“

Es geht also um das Streben der Mitarbeiter nach Eigenverantwortung beziehungsweise Verantwortung im allgemeinen Sinne. Den meisten Erwachsenen ist durchaus bewusst, dass sie gesund leben sollten. Ob sie das auch machen, möchten sie aber selbst entscheiden. Ebenso ist ihnen in der Regel bewusst, dass sie im Beruf eine gewisse Leistung erbringen müssen, um Erfolg zu haben oder zumindest den Job langfristig zu behalten. Doch auch hier möchten sie diese Entscheidung schlussendlich selbst treffen. **Das Ironische an der Sache ist: Je mehr wir Menschen in die richtigen Bahnen „zwingen“ möchten, umso mehr werden sie sich dagegen sträuben.** Lieber leben sie dann faul und ungesund, aber mit einem Gefühl der Autonomie, als sich im Erwachsenenalter dem gehobenen Finger der Führungskraft beugen zu müssen.

**Aber es geht noch schlimmer: Viele Mitarbeiter wehren sich nicht einmal mehr gegen das Machtgehabe der Vorgesetzten, weil sie nie gelernt haben, Verantwortung zu übernehmen.** Im Kindesalter wurden sie von den Eltern dirigiert, in der Schule von den Lehrern, in der Universität von Professoren sowie Kommilitonen und schließlich im Job von den Führungskräften. Ihr Sinn für die Autonomie ist so weit in der Vergangenheit verborgen, dass er beinahe gänzlich im Unterbewusstsein versunken ist. Die Führungskräfte haben also ihr Ziel des unmündigen Mitarbeiters erreicht.

*Jeder Arbeitgeber sollte sich fragen,  
warum Menschen sich in einem Sportverein schinden und dafür noch Beitrag bezahlen.*

*(Peter Hohl)*

Doch so richtig glücklich wird mit dieser Situation keiner von beiden: Der Vorgesetzte fühlt sich mit seinem eigens gesetzten „Erziehungsauftrag“ und dem Mikromanagement, das unselbstständige Mitarbeiter notwendig machen, überfordert. **Und für den Mitarbeiter selbst geht zunehmend die Motivation flöten.**

## 4 Motivation kommt nicht durch Führung – sondern durch Vertrauen

Keine Frage: Gute Führung ist wichtig und alles andere als einfach. Sie stellt die perfekte Kombination aus Wertschätzung, Förderung, Forderung, Sicherheit, Feedback, Menschlichkeit und Leistung dar. Eine Aufgabe, die wohl kein Mensch in Perfektion meistern kann. **Dennoch gibt es einen Aspekt, der zu großen Teilen darüber entscheidet, ob Sie eine gute oder eine schlechte Führungspersönlichkeit sind: Vertrauen.**

Ihren Mitarbeitern Vertrauen zukommen zu lassen, ist nicht nur ein Zeichen der Anerkennung, sondern Sie würdigen diese auch als autonome und damit erwachsene Menschen. 86 Prozent der deutschen Berufstätigen wünschen sich, dass der Vorgesetzte ihnen Verantwortung überlässt und sie nicht mehr nur „Dienst nach Vorschrift“ machen müssen. Möglich ist das aber nur durch Vertrauen. **Sie müssen also lernen, Ihren Mitarbeitern wieder zuzutrauen, eigenständig gute Entscheidungen zu treffen und hervorragende Leistungen zu erbringen – ohne dass Sie jeden ihrer Schritte überprüfen, kommentieren, erlauben, bestrafen, belohnen oder in anderer Art und Weise beeinflussen müssen.**

**Das würde also bedeuten, dass Sie als Führungskraft einen Teil Ihrer Macht loslassen und dem Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen müssten.** Angesichts der erschreckend hohen Zahlen an Narzissten und Psychopathen in deutschen Führungsebenen scheint es wenig verwunderlich, dass so viele Vorgesetzte stattdessen in vollem Bewusstsein krampfhaft an ihrer Macht festhalten – und diese sogar mit Genuss, teilweise mit Willkür, auskosten.

Doch gehen wir einmal davon aus, dass Sie nicht machtgerig sind, sondern tatsächlich aus Leidenschaft führen und das Ziel verfolgen, für Ihre Mitarbeiter die bestmögliche Leitfigur zu sein. Um auf Dauer motivierte und damit auch zufriedene, gesunde sowie leistungswillige Mitarbeiter zu haben, müssen Sie diesen vertrauen und Verantwortung übertragen. **Sie müssen sie als autonome Menschen behandeln, ihnen freie Entscheidungen überlassen und sie als erwachsene Personen respektieren.** Übertragen Sie ihnen Verantwortung und Sie werden einen deutlichen Anstieg der Motivation bemerken. Wieso? Weil Motivation nicht aus Führung resultiert. Es ist nicht möglich, als Führungskraft einen Mitarbeiter extrinsisch zu motivieren, wenn er nicht (auch) über eine intrinsische Motivation für seine Arbeit verfügt.

Und genau diese stehlen Sie ihm, indem Sie Mikromanagement betreiben, ihn wie ein Kind behandeln und ihm jegliche Autonomie rauben. **Egal, wie sehr Sie sich anstrengen: Sie können einen unmündigen Mitarbeiter nicht aktiv motivieren.** Was Sie aber tun können ist, ihn zu einem mündigen Mitarbeiter zu machen und dadurch passiv zu motivieren. Wenn Sie ihm Verantwortung übertragen und Freiraum lassen, werden seine Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft unwillkürlich steigen – garantiert! Und plötzlich trifft er für sich doch die richtigen Entscheidungen wie einen gesunden Lebensstil oder Engagement am Arbeitsplatz. Warum? Weil er sie aus freien Stücken trifft.

## 5 Es ist an der Zeit für einen „erwachsenen“ Führungsstil

Ausnahmen bestätigen die Regel. Doch nur, wenn Sie Ihren Mitarbeitern Autonomie zugestehen, können sie überhaupt lernen, richtig mit dieser Verantwortung umzugehen. Sie begleiten diese also auf dem Weg vom Kind zum Erwachsenen in der Kulisse des Berufslebens. Ein Weg, den die meisten Ihrer Mitarbeiter im Privatleben bereits gegangen sind. Natürlich müssen Sie dabei jüngere Mitarbeiter noch mehr an die Hand nehmen als ältere. Doch alles in allem bleibt der Mechanismus stets derselbe. **Am besten funktioniert das, wenn dieser „erwachsene“, „autonome“ – oder wie auch immer Sie ihn betiteln wollen – Führungsstil auf Unternehmensebene umgesetzt wird, im Sinne einer kunden- und zukunftsfoкусierten Führung.**

Nur so bleibt Raum für Visionäre, Querdenker, Innovationen, Kreativität und Mitarbeiter, die Eigeninitiative zeigen und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen darstellen. Wenn plötzlich jeder Angestellte unternehmerisches Denken entwickelt und zum Erfolg beitragen will – und überhaupt erst kann – entstehen ungeahnte Dynamiken, die das Unternehmen auf eine neue Stufe des Erfolges heben. **Nur dann geben die Mitarbeiter nämlich nicht mit ihrer Autonomie auch ihre Kreativität, Motivation und das eigenständige Denken an der Eingangstüre ab.**

## 6 Auch die Mitarbeiter müssen endlich umdenken

Dennoch soll an dieser Stelle nicht die gesamte Verantwortung auf die Führungskräfte abgewälzt werden. Die Mitarbeiter spielen das Spiel schließlich mit – zumindest bislang. Langsam beginnt sich die Generation Y aber gegen die Unmündigkeit zu wehren und auch die anderen Generationen müssen mitziehen. Jeder Mitarbeiter muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. **Viel zu viele ruhen sich in ihrer kindlichen Rolle aus und können anschließend die „Schuld“ getrost auf die Führungskräfte schieben – für Fehler, falsche Entscheidungen, ihre eigene Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und auch alles andere.** Die Mitarbeiter müssen die Entwicklung also mittragen und endlich „erwachsen“ werden wollen. Nicht nur im Berufsleben scheinen sich manche Menschen vehement dagegen zu wehren...

Autor: Mirijam Franke ist freiberufliche Texterin und Autorin. Die studierte Medienwirtschaftlerin aus Friedrichshafen am schönen Bodensee stieg nach ihrem Abitur bereits im zarten Alter von 18 Jahren als Lektorin in der Industrie ein. Seit Oktober 2014 unterstützt sie unser Team von Arbeits ABC mit Textbeiträgen und Ratgebern rund um die Arbeitswelt.