

**Carl-Auer**



Wilhelm Geisbauer

# **Führen mit Neuer Autorität**

Stärke entwickeln  
für sich und das Team

2018

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2018

ISBN 978-3-8497-0219-9 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8116-3 (ePUB)

ISBN 978-3-8497-8115-6 (PDF)

© 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0  
Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>14</b>
<i>Überblick</i> .....	16
<b>2 Neue Autorität: Stärke statt Macht</b> .....	<b>18</b>
2.1 Führungsstile – ideologischer Dampf? .....	18
2.2 Funktionen von Führung .....	19
2.3 Harte Faktoren – weiche Faktoren .....	21
<b>3 Konzept der Neuen Autorität</b> .....	<b>24</b>
3.1 Grundlagen der Neuen Autorität .....	25
3.2 Elemente der Neuen Autorität .....	26
<i>Präsenz vs. Distanz (Beziehung)</i> .....	27
<i>Transparenz vs. Abschottung (Information)</i> .....	28
<i>Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)</i> .....	29
<i>Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)</i> .....	30
<i>Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)</i> .....	31
<i>Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)</i> .....	32
<i>Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)</i> .....	33
<i>Exkurs: Platonische Grundtugenden</i> .....	34
<b>4 Entwicklungsfelder für Neue Autorität</b> .....	<b>36</b>
4.1 Lösungsorientierte Führungskommunikation .....	37
<i>Über Probleme reden – ein Modell</i> .....	37
<i>Ziele vor Maßnahmen</i> .....	41
<i>Brücke in die Zukunft</i> .....	43
<i>Zuträgliche Information</i> .....	45
<i>Zwölf Spielregeln für den Alltag</i> .....	46
<i>Führen durch Fragen</i> .....	49
<i>Gewaltfreie Kommunikation</i> .....	50
<i>Konfliktklärung</i> .....	51
<i>Exkurs: Vergeben</i> .....	52
4.2 Systemdenken .....	54
<i>Menschen lassen sich nicht steuern</i> .....	55
<i>Ein System organisiert sich selbst</i> .....	56

	Ordnung .....	57
	Prinzipien in sozialen Systemen .....	57
	Ökologie und Beziehungsdynamik .....	59
	Zusammenfassung .....	61
	Exkurs: Rangdynamisches Positionsmodell .....	62
4.3	Reflexion .....	63
	Führung als »Hexenkunst« .....	64
	Coaching oder Supervision? .....	67
	Der »passende« Coach .....	68
<b>5</b>	<b>Rückenstärkung für die Neue Autorität .....</b>	<b>69</b>
5.1	Gewaltfrei: Gewaltfreier Widerstand statt destruktive Auseinandersetzung/Intervention (destructive struggle) .....	69
	<i>Destruktive und konstruktive Intervention</i> .....	71
	<i>Schlussfolgerungen für Führungskräfte</i> .....	73
5.2	Dialogbereit: Der offene Dialog (open dialogue) .....	73
5.3	Lösungsfokussiert: Führen mit dem Lösungsfokus .....	75
	<i>Problemgespräche vs. Lösungsgespräche</i> .....	77
	<i>Wünsche-Meetings</i> .....	78
5.4	Planvoll: Von der strategischen Planung zur evolutionären Planung .....	79
5.5	Empathisch: Empathie und Achtsamkeit für einen fruchtbringenden Austausch .....	81
<b>6</b>	<b>Neue Autorität und Gesundheit .....</b>	<b>83</b>
	<i>Krank vs. gesund</i> .....	83
	<i>Salutogenese-Modell</i> .....	84
	<i>Systemstörung und Burn-out-Syndrom</i> .....	86
	<i>Exkurs: Mobbing</i> .....	93
<b>7</b>	<b>Vorsicht – Falle! .....</b>	<b>94</b>
	<i>Falle: Ohr an die Basis legen</i> .....	94
	<i>Falle: Unordnung im System erzeugen</i> .....	94
	<i>Falle: Intransparenz begünstigen</i> .....	95
	<i>Falle: Ausschließlich Vieraugengespräche praktizieren</i> .....	96
	<i>Falle: Change-Prozess per Dekret verordnen</i> .....	97
	<i>Anleitung: Wie man sein Team »ruiniert« – eine paradoxe Anleitung</i> .....	98
<b>8</b>	<b>Beratung, die stärkt .....</b>	<b>100</b>
	<i>State of the Art</i> .....	101
	<i>Wirkung</i> .....	103

	<i>Exkurs: Die Beraterperspektive – Contracting kompakt</i> .....	104
<b>9</b>	<b>Führungskraft als Coach – geht das?</b> .....	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>Leitfaden zur Neuen Autorität</b> .....	<b>112</b>
	<i>Systembeschreibung</i> .....	112
	<i>Selbsteinschätzung</i> .....	112
	<i>Zukunftsentwurf</i> .....	113
	<i>Leitfaden</i> .....	113
	<i>Schritt 1: Zeitreise</i> .....	115
	<i>Schritt 2: Das Ziel</i> .....	116
	<i>Schritt 3: Suchen Sie sich Helfer!</i> .....	117
	<i>Schritt 4: Der Nutzen aus dem Erreichen des Ziels</i> .....	118
	<i>Schritt 5: Bisherige Fortschritte</i> .....	119
	<i>Schritt 6: Der Plan</i> .....	120
	<i>Schritt 7: Schwierigkeiten</i> .....	121
	<i>Schritt 8: Zuversicht</i> .....	122
	<i>Schritt 9: Versprechen</i> .....	123
	<i>Schritt 10: Rückschläge</i> .....	124
	<i>Schritt 11: Fortschrittstagebuch</i> .....	126
	<i>Schritt 12: Erfolg feiern</i> .....	128
	<i>Weitere Schritte: Reflexion</i> .....	129
<b>11</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>130</b>
	<i>Digitalisierung</i> .....	130
	<i>Von drohender Entfremdung zu Resonanz</i> .....	131
	<i>Schlussbemerkungen</i> .....	133
<b>12</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>134</b>
12.1	Burnout-Inventory (MBI; C. Maslach) .....	134
	<i>Wahrnehmung der Organisation und ihrer Auswirkung</i> .....	134
	<i>Die persönliche Lage</i> .....	135
12.2	System-Beschreibung (MSB; H. Merl) .....	136
	<i>Systemische Verhältnisse</i> .....	136
	<i>Persönliche und systemische Ökologie</i> .....	137
12.3	Zukunftsentwurf (BZE, I. K. Berg) .....	137
12.4	Reteaming .....	150
	<i>Fähigkeiten, Stärken, Fundamente</i> .....	150
	<i>Probleme in Ziele verwandeln</i> .....	150

Ziel auswählen.....	151
Welchen Gewinn man erwarten kann .....	151
Das Traum-Team .....	152
Erste Überlegungen, welche Schritte man setzen kann .....	153
Schritte der Veränderung.....	153
Die Möglichkeitswaage .....	153
Die Team-Ressourcen überblicken.....	154
Äußere Ressourcen .....	154
Vorrat an früheren Erfolgen .....	155
Neueste positive Entwicklungen.....	155
Die Beitragsphase vorbereiten .....	156
Feedbackrunde.....	156
Persönliche Aufzeichnungen .....	156
Erfolg feiern .....	157
Abschluss .....	157
<b>Nachwort von Harry Merl .....</b>	<b>158</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>160</b>
<i>Feedback</i> .....	161
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>162</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>163</b>
<b>Über den Autor.....</b>	<b>166</b>

# 1 Einleitung

Nein – in diesem Buch geht es nicht schon wieder um eine neue Leadership-Methode oder gar -Mode. Es geht hier ums Eingemachte, nämlich um die konkrete Frage:

Was macht Führungskräfte stark,

- sodass sie bei Unberechenbarkeit und Orientierungsmangel ihren Kurs finden können?
- sodass sie Klarheit und Stabilität erzeugen können – sogar bei unsicheren Strukturen bis hin zum Verlust von Planbarkeit?
- sodass sie imstande sind, Sicherheit zu geben – sogar in turbulenten Zeiten und bei revolutionären Veränderungen?
- sodass sie Handlungsalternativen zu direktiven Vorgaben, einschüchternden Drohungen und penibler Kontrolle finden und anwenden können?
- sodass sie bei ihren Mitarbeitern angemessenes Engagement bewirken?

Es geht mir vor allem um die Ermutigung zu einem neuen Autoritätsverständnis, aus dem konstruktives Führungshandeln organisch entspringen kann. Ich werde in diesem Buch klären, welche Ebenen dabei angesprochen werden, welche Kompetenzen Sie entwickeln können und welche Ressourcen dabei zur Verfügung stehen.

In den aktuellen Ergebnissen der namhaften Meinungsforschungsinstitute zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement findet man seit Beginn der Wirtschaftskrise 2008/2009 alarmierende Zahlen – Tendenz fallend, z. B. im Gallup Engagement Index 2016. Demnach sind die meisten deutschen Arbeitnehmer mit sich und ihrem Leben zufrieden und bewerten die ökonomische Lage positiv. 70 % der Beschäftigten in Deutschland fühlen sich jedoch emotional gering an ihr Unternehmen gebunden. Sie machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Die Untersuchungen zeigen auch: Wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind, das hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab. Aber in Bezug auf Führungsqualität klaffen die Wünsche der Mitarbeiter und die Erwartungen der Führungskräfte



weit auseinander. Fast alle Führungskräfte (97 %) halten sich für gute Führungskräfte. In den Augen ihrer Mitarbeiter sind sie sich aber ihrer Defizite nicht bewusst. Viele Studien belegen, dass Mitarbeiter zur emotionalen Bindung ans Unternehmen vor allem einen kontinuierlichen Austausch mit ihrer Führungskraft brauchen. Nur wenige, aktuell sind es nur bescheidene 14 %, berichten von einem kontinuierlichen Dialog bezüglich Arbeitsleistung, Potenzialentfaltung und Weiterentwicklung (Gallup 2017).

Frage ich Führungskräfte, auf welche Weise sie denn eigentlich führen, dann löse ich oft Erstaunen aus und bekomme selten authentische Antworten. Wie kommt das? Am häufigsten vernehme ich Begriffe wie partnerschaftlich, teamorientiert, demokratisch – aber all das wirkt ein wenig plakativ. Auch »partizipativ« höre ich oft, aber häufig schwingt bei solchen Schlagworten eine spürbare Ambivalenz mit. Es liegt der Verdacht nahe, dass die Werte des Führens, die hinter diesen Attributen stecken, keine klare Kontur aufweisen oder sogar tabuisiert werden mussten, weil sie nicht mehr salonfähig sind. Heißt der höchste Wert etwa weiterhin Gehorsam der Mitarbeiter? Ist alles andere nur Dekoration, die diesen überholten Wert übertünchen soll? Entspricht aktuelles Führen letztlich noch immer der Grundhaltung der alten Autorität? Vielleicht ist es den Führungskräften am liebsten, wenn die »Untergebenen« so fühlen, denken und handeln müssen, wie es die »Vorgesetzten« wünschen. Führung wäre damit autoritär geprägt wie eh und je? Sicher: wohlverpackt in Kooperation und Partnerschaft, aber überlagert von vordergründigen Methoden, modischen Führungsstilen und mehr oder weniger gut gemeinten Absichten der Führenden.

Dieses Buch gibt klare Anregungen, wie Führungskräfte zu Neuer Autorität finden können. Dabei entwickeln sie äußere und auch innere Stärke, um nicht nur in ihrer Rolle Bestand zu haben, sondern überdies auch als Mensch Freude und Zuversicht vermitteln zu können bei der ungemein anspruchsvollen Aufgabe des Führens. Es geht um den Aufbau einer Unternehmenskultur, die den Anforderungen auch in Zukunft gewachsen ist. Weiche Faktoren spielen dabei eine übergeordnete Rolle. Aber wie kann man sie managen? Den Schlüssel dazu sehe ich in der individuellen Entwicklung einer Neuen Autorität für Führungskräfte.

Das Konzept der Neuen Autorität *Stärke statt Macht* geht zurück auf Haim Omer, Arist von Schlippe, Eia Asen und andere. Es wurde

für das pädagogische Feld entwickelt und leistet dort bereits seit einem Jahrzehnt bei der Lösung von Problemstellungen in Führungs- und Leitungsaufgaben beste Dienste. Dieses Modell habe ich für Führungskräfte sowohl von Profitunternehmen als auch von Non-Profit-Organisationen, Krankenhäusern und anderen Institutionen adaptiert und zugänglich gemacht. Erste fundamentale Ansätze zu dieser Anpassung lieferte bereits Frank Baumann-Habersack in seinem sehr lesenswerten Buch *Mit Neuer Autorität in Führung* (Baumann-Habersack 2015).

## Überblick

In Kapitel 2 erörtere ich Ambivalenzen und die Bedeutung von Führung sowie die Wirkung von harten und weichen Faktoren. Es folgt in Kapitel 3 eine konkrete Beschreibung des Konzepts der Neuen Autorität mit ihren einzelnen Elementen. In Kapitel 4 stelle ich die wichtigsten Entwicklungsfelder für die Neue Autorität dar: lösungsorientierte Führungskommunikation, Systemdenken und Reflexion. In Kapitel 5 zeige ich konkrete Möglichkeiten der Rückenstärkung für die Neue Autorität auf. Im Kapitel 6 geht es um den Umgang mit Burn-out und um Möglichkeiten der Gesundheitsförderung, ein Exkurs über Mobbing rundet diesen Themenkreis ab. Unter »Vorsicht – Falle!« beschreibe ich in Kapitel 7 anhand von Beispielen immer wiederkehrende Fälle aus der Praxis, deren negative Auswirkungen leicht zu vermeiden gewesen wären. Im darauffolgenden Kapitel 8 beschäftige ich mich mit den Fragen, woran man wirkungsvolle, stärkende Beratung erkennt, in Kapitel 9 mit dem Thema Führungskraft als Coach. Kapitel 10 bietet einen Leitfaden für die Entwicklung der Neuen Autorität an. Dabei geht es um eine Struktur, innerhalb derer Führungskräfte ihren jeweils individuellen Prozess in Gang setzen, voranbringen und dabei Nachhaltigkeit erzielen können. Die Bearbeitung der vorgeschlagenen Aufgaben soll schriftlich erfolgen, dafür ist im Buch entsprechender Raum vorgesehen. Das Kapitel 11 gibt meine Einschätzung wieder, welche Bedeutung Neue Autorität gerade bei zukünftigen Entwicklungen spielen kann, und behandelt in einem Ausblick Themen wie Digitalisierung und Resonanz.

Im Anhang, Kapitel 12, finden Sie Fragebögen, Checklisten und detaillierte Anleitungen für die Praxis. Es folgen meine Danksagung und verschiedene Verzeichnisse. Im Nachwort gibt Harry Merl Impulse zum Weiterdenken.

Erlauben Sie mir einen kleinen Hinweis – Ihr Investment betreffend: Für das Lesen dieses Buches benötigen Sie zwei Stunden Zeit und, um Ihr Projekt in Gang zu bringen, nochmals zwei Stunden. Ihre Entwicklung zu Neuer Autorität lässt sich dann nicht mehr aufhalten. Viel Freude auf diesem Weg!

- die Sicherung des zukünftigen Überlebens der Organisation oder Organisationseinheit als übergeordnete Funktion.

Als zentrale Aufgaben von Leadership werden angesehen:

- die Konstruktion einer gemeinsam getragenen Zukunftsorientierung (Vision)
- die Umsetzung der entsprechenden Strategie (Weg zur Vision)
- die Organisation durch Entscheidungen in Bewegung bringen bzw. halten
- die richtigen Leute an der richtigen Stelle einsetzen, sie fördern, gerecht und transparent entlohnen, Aufgabenzuschnitt definieren, Feedback zur Leistung geben.

Ein eminent wichtiger Punkt, um den ich diese Liste ergänzen will:

- das Management der weichen Faktoren: Vertrauen bilden, Kooperation und Teamgeist entwickeln, Kreativität fördern, die Gestaltung von Kommunikation, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative.

## 2.3 Harte Faktoren – weiche Faktoren

Im Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Betriebswirtschaft bemüht man sich offensichtlich noch immer redlich, einen echten »homo oeconomicus« auf den Arbeitsmarkt zu bringen. Es überrascht aber, dass nur ein kleiner Prozentsatz der Abgänger davon den Weg in die berufliche Selbstständigkeit wählt. Die meisten suchen Arbeitgeber, also die Unselbstständigkeit in ihrem wirtschaftlichen Handeln. Wie kommt das?

Universitäten und Fachhochschulen lassen sich in der Vermittlung von harten Faktoren (Zahlen, Daten, Fakten, Ergebnisse, Prozesse) nichts Lückenhaftes nachsagen. Sie betreiben hierin sogar einen außerordentlichen Perfektionismus, wie die Studienpläne zeigen. Harte Wirklichkeiten, wie sie auch genannt werden, lassen sich leicht darstellen und vermitteln und natürlich auch streng prüfen. Harte Faktoren scheinen unabhängig von den agierenden Personen zu existieren und können mit einem objektiven Blick beschrieben, erklärt und be-

wertet werden, so die Annahme. Nahezu alle betriebswirtschaftlichen Themen – auch Führung – lassen sich durch diese Brille betrachten. Der Homo oeconomicus lernt explizit, dass der Gewinn das höchste Ziel des Wirtschaftens ist, und implizit, im rein rationalen Handeln Vorteil und Nutzenmaximierung zu suchen. Dabei erscheint ihm der Mensch als Produktionsfaktor unvermeidlich, jedoch manipulierbar, wenn er »es« nur richtig angeht.

Viele Studienabgänger spüren wohl ein Defizit, als sei das, was sie gelernt haben, nur die halbe Wahrheit. Sie ahnen: Da gibt es noch einen weiteren Bereich, mit dem Führungskräfte souverän umgehen sollten: die weichen Faktoren. Führungskräfte kommen in ihrer beruflichen Praxis unweigerlich mit diesem von den meisten Ausbildungen vernachlässigten Bereich der weicheren Wirklichkeiten, den weichen Faktoren, in Berührung, meist sogar in Widerspruch. Das führt vielfach zu Ratlosigkeit. Wie soll man z. B. mit mangelnder Veränderungsbereitschaft umgehen oder wie kann man Vertrauen herstellen? Nicht nur Neulinge, sondern auch sehr erfahrene Führungskräfte berichten im Coaching, dass sie am liebsten etwas im »Zwischenmenschlichen« ändern würden, wenn sie nur wüssten, wie. Sie halten das Arbeitsklima, den Teamgeist und die Kommunikation untereinander für verbesserungswürdig. Viele von ihnen leiden unter Problemen bei der Zusammenarbeit und unter hartnäckigen Konflikten. Es geht ihnen also um das Management von weichen Faktoren.

Da diese weicheren Faktoren über die härteren Faktoren dominieren, ist das für viele rationale, kopflastige Menschen eine schlechte Nachricht. Dazu kommt noch, dass man weiche Faktoren auch nicht direkt beeinflussen kann, sondern nur indirekt. Sie sind aber das Schmiermittel der Organisationsentwicklung. Niemand kommt daher um die Auseinandersetzung mit weichen Faktoren herum. Wie kann die Auseinandersetzung damit aussehen? Und: Woher kommen weiche Faktoren überhaupt?

Weiche Faktoren entspringen der Interaktion, der Gefühlswelt, dem Bauch, der Intuition und nicht dem Intellekt. Sie heben sich über die reine Ratio weit hinaus und manifestieren sich als Vertrauen, Kreativität, Zuversicht, daraus resultierende Resonanz, Teamgeist, Lern- und Veränderungsbereitschaft und vieles mehr. Argumentieren hilft nicht viel bei der Bildung von Teamgeist, übertriebene Kontrolle erzeugt Misstrauen, Sanktionen führen zu Demütigung. Es braucht also einen anderen Weg – den der Neuen Autorität. Damit haben Füh-

rungskräfte gute Chancen, eine Basis zu schaffen und einen Rahmen zu setzen, in dem sich weiche Faktoren unter Mitarbeitern positiv entwickeln können. Auch wenn es keine Garantie dafür gibt, so steigt doch die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis anregen, beflügeln und inspirieren wird.

### 3 Konzept der Neuen Autorität

Um die Führungsrolle effizient gestalten zu können, braucht es die Autorität der Führenden – eine Neue Autorität. Ohne einen Wandel des Autoritätsverständnisses werden Organisationen im 21. Jahrhundert bestenfalls nur noch bedingt marktfähig sein. Unter den Rahmenbedingungen eines konventionellen, Gehorsam fordernden Systems kann sich kein neues Führungsverständnis entfalten. Die Gesellschaft hat sich aber dramatisch verändert: Autoritäre Führung passt nicht mehr dazu. Die Mitarbeiter verlangen mehr Mitgestaltung, Kooperation auf Augenhöhe, Transparenz und Networking – und deutlich weniger Hierarchie. Dabei geht es nicht um neue schillernde Modebegriffe, sondern um einen echten Wandel, der zuallererst die Führungskräfte auf ihrer ureigenen, individuellen Ebene betrifft. Davon darf man dann eine organisationale und im Besonderen eine kulturelle Wirkung erwarten, die der gesellschaftlichen Entwicklung des gegenwärtigen Jahrhunderts entspricht. Anweisung, Gehorsam und Kontrolle haben in einer modernen Organisation ausgedient. »Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt«, droht der Tod in Goethes Erlkönig.

Die alte Autorität ist demoliert, aber ganz ohne Autorität geht es auch nicht, wie antiautoritäre Ansätze (keine Grenzen, keine Forderungen, keine Sanktionen) bewiesen haben. Das ist das Dilemma der Generation, die beides erlebt hat: Wir wissen, was wir nicht wollen.

Haim Omer, Arist von Schlippe, Frank Baumann-Habersack und andere bieten ein neues Bild von Autorität an und zeigen Ansatzpunkte, wie man Führungskräfte und Organisationen mit wohlthuender Stärke erfrischen, vitalisieren und zukunftsfähig machen kann. Dabei steht im Vordergrund die Entwicklung von Stärke und nicht der Einsatz von Macht oder versuchter Manipulation. Das Organigramm wird dann nicht einer Pyramide entsprechen, sondern einem Hologramm, in dem jeder Punkt an Stärke gewinnt, wenn er andere Punkte im Netzwerk reflektiert. Als Gewinn winken Kooperation, Teamgeist und Resonanz.

Wir brauchen ein neues Bild von Autorität. Aus welchen Bausteinen setzt sie sich zusammen? Wodurch erlangen Führungskräfte Stärke?

Im Folgenden präsentiere ich die Elemente der neuen Autorität. Sie entsprechen dem Konzept Haim Omers, Arist von Schlippe sowie der wertvollen Adaptierung durch Frank Baumann-Habersack, angereichert durch meine eigenen in mehr als 20 Jahren erworbenen Erkenntnisse und gezogenen Schlüsse aus Teamentwicklung und Führungskräfte-Coaching. Zudem war ich selbst 16 Jahre Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen, davon 6 Jahre als Geschäftsführer.

### 3.2 Elemente der Neuen Autorität

Bei den folgenden Elementen der Neuen Autorität geht es hauptsächlich um die Verinnerlichung von Haltungen, nicht so sehr darum, Techniken zu erlernen. Das reine Antrainieren von Verhaltensweisen oder Methoden greift zu kurz. Es muss die gesamte Person der Führungskraft von diesen Elementen durchdrungen werden, damit es

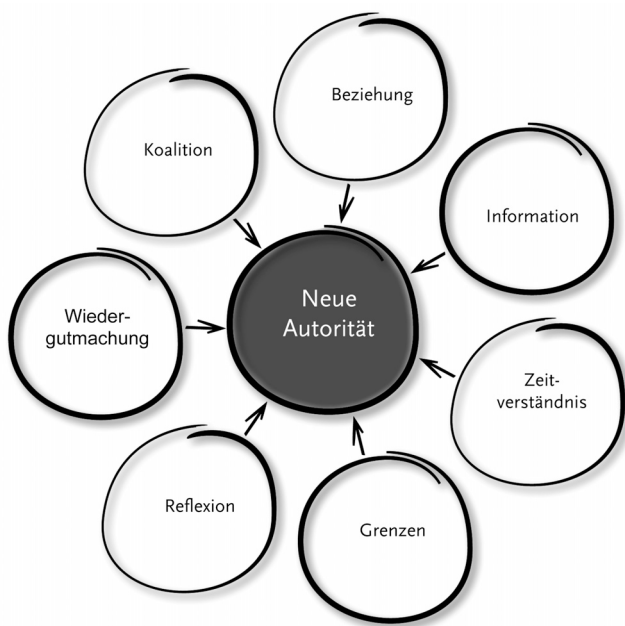


Abb. 1: Elemente der neuen Autorität



zu einem Entwicklungsprozess in Richtung Neue Autorität kommen kann. Auch wenn niemand ein Erfolgsversprechen für die Lösung aller Führungsprobleme geben kann, so schafft dieser Prozess doch eine solide Grundlage, auf der sich bisher ungekannte Potenziale der Mitarbeitenden entfalten können.

Bei den nachstehend aufgeführten Elementen berufe ich mich im Wesentlichen auf eine von Frank Baumann-Habersack erweiterte und von mir ergänzte Auflistung von Gegensatzpaaren, die ursprünglich Omer und von Schlippe nach Baumann-Habersack (2015, S. 93) erstellt haben, um die Merkmale neuer Autorität zu beschreiben.

### **Präsenz vs. Distanz (Beziehung)**

Viele Führungskräfte sorgen tendenziell für Distanz zu ihren Mitarbeitern. Das schwächt sie in ihrer Autorität. Sie arbeiten isoliert, selbst bei der gut gemeinten »open-door-policy«, die zwar Kontaktbereitschaft durch eine offene Bürotür signalisiert, aber eben oft nur Kommunikation zwischen Tür und Angel bedeutet.

Auch zu Kollegen auf der gleichen hierarchischen Stufe halten sie Abstand, sie erleben sich in Konkurrenz zu ihnen.

Fakt ist nach Baumann-Habersack (2015, S. 96): Autorität und der damit verbundene Respekt entwickeln sich aus Nähe, Interesse und Fürsorge. Wenn beziehungsgestaltende Führungshandlungen berechenbar, erkennbar und nachvollziehbar werden, dann entwickelt sich auf der Beziehungsebene ein Gefühl der Sicherheit für den Mitarbeiter.

Haim Omer würde den Begriff Neue Autorität auch »Leader's Presence« (pers. Gespräch, 18. 11. 2016, Zürich) nennen. Er sieht die Präsenz als wichtigste Quelle der Autorität an: »Ich bin da und bleibe da, bis eine gute Lösung gefunden ist.« »Ich bin dein Boss und bleibe es.« Er meint dabei eine äußere und innere Präsenz. Diese Haltung verleihe Führungskräften Bedeutung und Gewicht und sei wichtiger als die Lösung selbst. Dabei gehe es nicht um Überwachung, sondern um Kommunikation. Neue Autorität begrenze nicht, sondern öffne einen Raum von Möglichkeiten.

Präsenz bedeutet vor allem auch die Gestaltung einer angemessenen Beziehung der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern.

Um welche Präsenz geht es? Präsenz ist kein Zustand, sondern ein stetiger Prozess der Auseinandersetzung mit dem gesamten System, dem inneren Erleben und der konkreten Kommunikation mit

dem Gegenüber (Baumann-Habersack 2015, S. 95). Präsenz bezieht sich also auf die unmittelbare Beobachtung und Beschreibung des Systems, auf die Interaktion mit den Beteiligten und auf die Wahrnehmung, welche Auswirkungen das auf das innere Erleben der Führungskraft hat. Wie ist all das in Einklang zu bringen?

Präsenz bedeutet in erster Linie die Gestaltung einer angemessenen Beziehung zu den relevanten Systempartnern. Dazu ist Nähe eine Grundvoraussetzung: Nähe zulassen und Nähe aushalten, beides also. Beziehung entwickelt sich über Austausch von Geben und Nehmen, es braucht dazu einen gewissen Umsatz und immer wieder den Ausgleich. Wenn jemand immer nur nimmt (fordert) oder auch immer nur gibt, drohen Schieflage, Konflikt oder das Ende der Beziehung. Ist aber der Ausgleich auf längere Sicht gegeben und werden die Regeln eingehalten, so wird sich Vertrauen bilden. Die Beziehung wird tragfähig, Kontrolle und Überwachung werden nachrangig. Transparente Kommunikation ist eine unumgängliche Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen, viele Vieraugengespräche hingegen ihre Kontraindikation.

In vielen Unternehmen finden wir Matrixorganisationen (Fachvorgesetzte und disziplinarische Vorgesetzte). Hier sind Führungskräfte besonders gefordert, Nähe durch kommunikativen Austausch herzustellen und damit Vertrauen zu entwickeln. Ähnlich verhält es sich mit der in letzter Zeit dramatisch anwachsenden Führungsspanne (die Anzahl der Mitarbeitenden je Führungskraft nimmt von 12 auf 60 und mehr zu) und das Führen mehrerer Teams durch eine einzige Führungskraft, noch dazu an verschiedenen geografischen Standorten. Hier würde sich eine längerfristige Erfassung der Wirtschaftlichkeitsdaten lohnen, um solche Entscheidungen zu evaluieren.

**Fazit:** Die innere und äußere Nähe von Führungskräften eröffnet sichere Räume mit neuen Möglichkeiten, Distanziertheit schließt sie.

### **Transparenz vs. Abschottung (Information)**

Beziehung ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch Transparenz zu gegenseitigem Vertrauen führt. Das setzt ein gewisses Maß an Offenheit und Gleichzeitigkeit im Umgang mit Informationen voraus. Wenn sich alle Beteiligten am Besprechungstisch mit relevanten Informationen gleichzeitig auseinandersetzen können, entsteht ein Resonanzraum, der tragfähige Lösungen im Team ermöglicht. Nimmt

man hingegen Vieraugengespräche wahr, wird Mausehelei unterstellt. Einsame Entscheidungen, in der stillen Kammer der Führungskraft getroffen, lösen Irritationen aus. Beides trübt die Beziehung wegen des dabei aufkommenden Misstrauens. Abschottung führt außerdem leicht zur Errichtung von Tabuzonen. Wichtige Themen können dann nicht mehr angesprochen werden oder nur noch unter hohem Risiko.

Organisationen entwickeln sich aber hauptsächlich über Kommunikationsprozesse, und deren Transparenz bringt ihr Potenzial zur Entfaltung. Eine gemeinsam erarbeitete Perspektive bündelt die Kräfte für die Zielerreichung. Es geht darum, Bedeutungen auszuhandeln und sich auf konkrete Wege zu einigen, die in eine gute Zukunft führen. Die daraus resultierenden Erfolgserlebnisse – gerade in schwierigen Zeiten – führen zu Stärke.

**Fazit:** Durch transparente Kommunikation schaffen Führungskräfte synchrone Informationsstände bei den Beteiligten als Basis für die Bildung und Pflege vertrauensvoller Beziehungen.

### **Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)**

Über den konstruktiven Umgang mit Zeit bekommen Führungskräfte von den Mitarbeitern Autorität zugesprochen. Sie werden von ihnen geschätzt, wenn sie Zeit haben, und wegen ihres besonderen Zeitverständnisses als Leader autorisiert. Keine Zeit zu haben, bedeutet ein Defizit bei der Selbstführung von Führungskräften. Ungeduld und alles gleich erledigen zu wollen (Stichwort: Clean Desk) bindet diese knappe, aber wertvolle Ressource. Das führt zu druckvollen, nervigen und zugleich frustrierenden Tagesabläufen. Traditionelle Autorität basiert auf dem Grundsatz von Unmittelbarkeit und fordert sofortige Reaktion. Dieses Aktions-Reaktions-Muster engt die Spielräume der Mitarbeiter ein bzw. nimmt sie ihnen ganz. Ungeduld löst Stress aus. Kurzfristige Betrachtungshorizonte verführen zu einer ungesunden Beschleunigungstrance: alles möglichst heute, als gäbe es kein Morgen. Verzögerung wird hier als Schwäche interpretiert. Diese Beschleunigung führt in eine Ich- und Jetzt-Hypnose, aus der man kaum mehr aussteigen kann, oft nicht einmal im Urlaub – geschweige denn am freien Wochenende.

Neue Autorität basiert auf einem anderen Zeitverständnis. Der Aufmerksamkeitsfokus gilt dabei längeren Zeiträumen, es kann Tiefe entstehen. Man hechelt nicht jedem beliebigen Thema sofort hin-

terher. Verbindliche Prioritäten werden definiert, der strategische Rahmen bildet die Basis. Gefragt ist Geduld gepaart mit Beharrlichkeit. Bei einem solchen Verständnis muss man den Mitarbeiter auch nicht besiegen. Dominanzverhalten führt fast immer in einen Machtkampf, bei dem es Sieger und Verlierer gibt. Das beeinträchtigt die Beziehungsebene und schwächt Führungskräfte. Es genügt, beharrlich zu sein, ganz besonders in Veränderungsprozessen. Beharrliche Zielorientierung schafft Kontinuität und stabilisiert die Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern (Omer 2017). Führungskräfte bekommen Gewicht und Stärke. Beides können sie gerade in turbulenten Zeiten als Rückenstärkung an die Mitarbeiter weitergeben.

**Fazit:** Es geht nicht um Beschleunigung und auch nicht um reine Entschleunigung, sondern um ein neues Zeitverständnis, in dem die konsequente Priorisierung der Ziele und die Beharrlichkeit bei deren Erreichung eine große Rolle spielen. Bestimmte Grenzen zu wahren schafft einen klaren Rahmen dafür.

### **Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)**

Achtsame Entschiedenheit verstehe ich als besonderen Akzent von Präsenz. Sie bedeutet, Grenzen zu setzen bzw. konsequent auf die Einhaltung von Grenzen und Regeln zu achten. »Ich kann und werde das nicht akzeptieren.« Entschiedenheit bedeutet, klar Stellung zu beziehen, aber auch eine gemeinsame Suche nach geeigneten Lösungen zu signalisieren – und das innerhalb eines angemessenen Zeitraumes. Wenn Führungskräfte Kritik üben müssen, verzichten sie darauf, sich auf ihre Positionsmacht zu berufen und Dominanz zu zeigen, sondern vertrauen auf ihre Achtsamkeit. Sie ermöglichen dadurch sichere strukturelle Räume und klare Verhältnisse und wahren einen Rahmen, in dem sich ein konstruktives Miteinander und ein hohes Maß an Autonomie entfalten können. »Statt in einen Machtkampf einzusteigen, unterstreichen Führungskräfte also lediglich, dass ein bestimmtes Verhalten nicht toleriert wird. So markieren sie beharrlich und unbeirrt die gemeinsam definierten Grenzen (Baumann-Habersack 2015, S. 108).« Sie leisten bei Bedarf gewaltfreien Widerstand und verzichten dabei auf Sanktionen. Wenn niemand sein Gesicht verliert und es zu keiner Kränkung kommt, bewahren die Beteiligten ihre Stärke. Trotz Nähe und Präsenz gehen solche Führungskräfte keine

behindernden Loyalitäten ein. Entschiedenheit bedeutet ein Handeln, das innerer Ordnung und Klarheit entspringt.

**Fazit:** Stärke ist nicht mehr gleichzusetzen mit Macht, nicht mehr Mittel, zu kontrollieren und zu sanktionieren, sondern bedeutet Wahrung der eigenen Präsenz, unabhängig vom Verhalten des Gegenübers (Omer u. v. Schlippe 2009, S. 249).

### **Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)**

Führungskräfte müssen sich vor allem selbst führen. Selbstführung braucht nach Baumann-Habersack (2015, S. 100) ein hohes Maß an Impulskontrolle, an Selbstbeherrschung und Reflexion. Führungskräfte hinterfragen ihr Führungsverhalten und gewinnen dadurch Freiheit. Sie können aus dem Hin und Her zwischen Anordnen, Kontrollieren und Sanktionieren heraustreten. Das ermöglicht es ihnen, Prozesse anzustoßen, Notwendigkeiten aufzuzeigen und darauf zu beharren, dass Leistungen erbracht werden.

Kontrolle über Mitarbeiter zu erreichen ist nach Haim Omer eine Illusion. Gedanken sind frei, Gefühle sind nicht zu kontrollieren, letztlich nicht einmal Handlungen. Durch Selbstführung gewinnen Führungskräfte Respekt. »Ich bin verlässlich«, »Ich mache es wirklich«, sind die dazugehörigen impliziten Botschaften. Selbstbeherrschung ermöglicht Kooperation, wenn sie mit Autonomie verbunden ist und nicht mit Gehorsam: »Wir machen, was wir sagen« statt »Du machst, was ich will!« Pflichtbewusstsein bildet Autorität. Sie wird nicht der hierarchischen Position zugesprochen, sondern der Kompetenz, Probleme in sozialen Kontexten (Teams, Abteilungen, Organisation) zu lösen und ehrlich zu sein.

Es ist auch ein Unterschied zwischen einem Verhalten von Führungskräften, das von innerer Überzeugung geprägt ist, und einem, bei dem Führungskräfte äußeren Zwängen unterliegen. Wenn das Verhalten nicht im Einklang mit der inneren Stimme (Gewissen, Überzeugungen, Wertordnung) steht, schwächt das die Autorität. Mitarbeiter nehmen diesen Mangel an Authentizität bei ihren Führungskräften als Inkongruenz wahr: Innen- und Außenwelt stimmen nicht überein. Das zeigt sich in Irritation, Bedrückung, Unwohlsein und gibt Mitarbeitern das Gefühl mangelnder Präsenz ihrer Führungskraft. In den Kulturen der alten Autorität gilt es als Schwäche, wenn sich Führungskräfte bei Bedarf einen Coach oder Kollegen als

Reflexionspartner oder Moderator organisieren. In der Kultur der Neuen Autorität gehört es zur Professionalität, Problemstellungen und Herausforderungen mit professionellen Kommunikationspartnern zu erörtern und menschenfreundliche Lösungen zu finden. Denn echte Autorität wird nur selbstbestimmten, lösungsorientiert handelnden und als präsent erlebten Menschen zugesprochen.

**Fazit:** Selbstführung bedeutet als Lebensaufgabe für Führungskräfte, ihre innere Ordnung herzustellen, aufrechtzuerhalten bzw. sie wiederzufinden. Sie ist erreichbar über Reflexion und das Streben nach Authentizität. Dabei können die Vertreter der Neuen Autorität weitgehend auf Kontrolle und ganz auf Gehorsam verzichten.

### **Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)**

Kritisierendes Feedback kann als Lernchance wahrgenommen werden oder als Kränkung. Im Umgang mit Konflikten können neue Räume geöffnet oder aber Beziehungen zerstört werden. Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselposition zu. Sie entscheiden durch ihr Verhalten mit, ob ein Konflikt ausgelöst, aufrechterhalten oder gelöst werden kann. Sie ermuntern die Konfliktparteien, das Gespräch zur Lösung wiederaufzunehmen, machen auf Co-Verantwortung aufmerksam oder intervenieren selbst. Um einer Eskalation vorzubeugen, benötigen sie einerseits ein Instrumentarium zur Konfliktlösung und andererseits professionelle Reflektiertheit, damit sie den eigenen Anteil am Konflikt erkennen. Ab einem bestimmten Eskalationsgrad bedienen sie sich professioneller Hilfe.

Eine gelungene Konfliktregulierung erkennt man daran, dass sie nicht Sieger und Besiegte schafft, sondern dass sie eine ausgehandelte neue Vernünftigkeit hervorbringt. Diese ermöglicht den Konfliktparteien die Fortsetzung ihrer Arbeitsbeziehung. Den Kernpunkt einer solchen Intervention bildet das gegenseitige Verstehen im Rahmen einer lösungsorientierten Kommunikation ohne Schuldzuweisung (s. Kap 4.1).

Ungelöste Konflikte binden viel Energie und beeinträchtigen dadurch Performance und Qualität der Arbeit. Deshalb müssen Führungskräfte wachsam sein und die Lösung des Konfliktes angehen – entweder selbst oder durch einen geeigneten Coach bzw. Mediator. Regelmäßige Team-Retreats unter externer Moderation helfen, Konflikten vorzubeugen oder sie schon im Ansatz zu lösen. Mediation

wirkt bei akuten wie chronischen Konflikten. In beiden Fällen ist die Präsenz der Führungskraft entscheidend.

Verzeihen und Wiedergutmachung führen zur Wiederintegration, wenn jemand Schaden angerichtet hat (s. Kap. 4.1).

**Fazit:** Führungskräfte mit Neuer Autorität kennzeichnet eine besondere Wachsamkeit in Bezug auf die Konfliktentstehung und fundierte Kompetenz bei der Konfliktlösung. Sie achten auf rechtzeitige Intervention und konsequente Wiedergutmachung, damit Integration erfolgen kann.

### **Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)**

Man kann davon ausgehen, dass es ohne ein Minimum an Hierarchie in einer Organisation nicht geht. Teams brauchen jedenfalls Leitung, also jemanden, der Entscheidungen trifft. Es ist eine deutliche Tendenz zu flacheren Hierarchien erkennbar, allerdings meist auf Kosten einer optimalen Führungsspanne (12 Mitarbeitende). Eine zu große Führungsspanne (60 Mitarbeitende) wirkt aber wie ein Notprogramm und schwächt die Führungskräfte. Die Neue Autorität kann sich dabei nicht oder nur bedingt entfalten – und ebenso wenig, wenn Führungskräfte untereinander nicht kooperieren. Nach Baumann-Habersack (2015, S. 102) stehen Führungskräfte häufig in Konkurrenz zueinander und arbeiten aus taktischen Gründen sogar gegeneinander. Die Vertreter einer autoritären Führung lassen somit eine wichtige Ressource ungenutzt: den Schulterschluss mit anderen Führungskräften.

Omer und von Schlippe schreiben: »Im Gegensatz zur Autorität früherer Zeiten betrachten sich Vertreter der Neuen Autorität nicht mehr als einsame Führungskraft, die über ihre Untergebenen herrscht, sondern als Mitglied einer Arbeitsgemeinschaft, die Stärke und Legitimität aus der gegenseitigen Unterstützung schöpft« (Baumann-Habersack 2015, S 103).

Von kooperierenden Führungskräften geht eine besondere Stärkung aus. Sie setzen einen soliden abteilungs- oder sogar organisationsübergreifenden Rahmen, können daher nicht so leicht auseinanderdividiert werden und schaffen damit Sicherheit und ein Gefühl von Rückendeckung. Solidarität unter Führungskräften auf der gleichen hierarchischen Ebene ist noch nicht weit verbreitet, aber in einzelnen Ansätzen schon sehr positiv spürbar.

Für Linienvorgesetzte gilt im Sinne der Neuen Autorität das Gleiche. Sie müssen ihren unterstellten Führungskräften den Rücken stärken. Tun sie das nicht, wirkt sich dies als Schwächung sofort aus. Durch das Gefühl des Im-Stich-gelassen-Werdens oder sogar Hintergehens entstehen vielfältige Konflikte, die wegen des drohenden Gesichtsverlustes schwer lösbar sind. Die Rückenstärkung muss – gleichsam der Schwerkraft folgend – von oben nach unten kaskadenförmig konsequent durchgezogen werden. Dadurch erlangen Führungskräfte Ansehen und Würde, die Mitarbeiter Sicherheit und Stärke. Im Rahmen der Neuen Autorität besteht die Chance auf eine Entwicklung von Hochleistungsteams, weil die Energien in einer gemeinsamen Vorwärtsbewegung gebündelt werden. Eine positive Befuerung der weichen Faktoren wie Vertrauen, Zuversicht, Kreativität, Teamgeist, Veränderungsbereitschaft, Lernwille usw. darf man dabei erwarten.

**Fazit:** Zu Kooperation gibt es keine Alternative. Eine neue Ordnung entsteht.

Elemente	alter Autorität	und Neuer Autorität
höchster Wert	Gehorsam	Kooperation
Beziehung	Distanz	Nähe
Information	Bedeckthalten	Transparenz
Zeitverständnis	Ungeduld	Beharrlichkeit
Reflexion	Schwäche	Professionalität
Wiedergutmachung	Sanktion	Integration
Koalition	Wettbewerb	Kooperation

Tab. 1: Alte und Neue Autorität

### Exkurs: Platonische Grundtugenden

Zu diesen Elementen passen aktueller denn je die zwar in humanistischen Gymnasien gelehrt, aber offenbar in Vergessenheit geratenen, platonischen Grundtugenden als wertvolle Ergänzung:

- Klugheit, Besonnenheit (prudentia)
- Gerechtigkeit, Freiheitsliebe (justitia)
- Zivilcourage, Tapferkeit (fortitudo) und
- Mäßigung, Maßhalten (temperantia).



Das folgende Zitat des deutschen Philosophen Josef Pieper räumt der Klugheit bzw. Weisheit den ersten Rang ein, aus dem alle anderen Tugenden, die eine soziale Ordnung begründen können, geboren werden:

»Keinen Satz der klassisch-christlichen Lebenslehre gibt es, der dem Ohr des heutigen Menschen, auch des Christen, so unvertraut, ja so fremd und wunderlich klingt wie dieser: dass die Tugend der Klugheit die Gebälerin und der Formgrund aller übrigen Kardinalstugenden ist, der Gerechtigkeit, der Tapferkeit und der Mäßigung; dass also nur wer klug ist, auch gerecht, tapfer und maßvoll sein kann; und dass der gute Mensch gut ist kraft seiner Klugheit« (Josef Pieper 1998, S. 15).