

A network diagram on a yellow background featuring several stylized human icons in white circles, connected by thin white lines. The icons represent various people, some in business attire and others in more casual or traditional dress.

Frank H. Baumann-Habersack

Mit neuer Autorität in Führung

Die Führungshaltung
für das 21. Jahrhundert

2. Auflage

 Springer Gabler



Mit neuer Autorität in Führung

Frank H. Baumann-Habersack

Mit neuer Autorität in Führung

Die Führungshaltung
für das 21. Jahrhundert

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe

 **Springer** Gabler

Frank H. Baumann-Habersack
Hannover-Burgdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-16497-3 ISBN 978-3-658-16498-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-16498-0

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2015, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Covergestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Zunächst danke ich außerordentlich meiner Lektorin Anne Jacoby und meinem Lektor Erik Prochnow für die Unterstützung bei der Erarbeitung des Buchs. Meinem Lektor Thorsten Schulte danke ich für seine wertvollen Anregungen und die Unterstützung bei der Erweiterung und Überarbeitung der Neuauflage des Buches. Maria Eilers half mir mit dem „ResonanzSchreiben“ bei der Reflexion während des Schreibprozesses. Und die Grafiken erstellte wie immer professionell und auf den Punkt Meike Vincentz.

Juliane Wagner vom Verlag Springer Gabler wusste ich wohlwollend unterstützend im Hintergrund. Ich bin dankbar für ihre Zuversicht und Ermunterung in das Projekt, insbesondere während einer schwierigen Phase.

Wie wohl jedes Buch, so ist auch dieses durch „geronnenes“ Wissen und „geronnene Erfahrung“ entstanden.

Meine Lektoren und ich haben darauf geachtet, dass alle Quellen angegeben wurden, die ich verwendet habe. Doch im Laufe meines Lebens bin ich vielen inspirierenden Menschen begegnet, die bei mir etwas bewirkt haben, ohne dass ich dies jetzt konkret einem speziellen Menschen zuordnen könnte.

Somit ein Dank, in alphabetischer Reihenfolge, an diejenigen, von denen ich weiß, dass die Begegnung mit ihnen eine positive Wirkung bei mir auslöste und sie damit zu einer Quelle für mich wurden: Ursula und Helmut Habersack, Franz Arndt-Herold, Karin, Linus und Maya Baumann, Winiger Beuse, Thomas Hartmann, Klaus Schoppmeier, Wolf-Dieter Jakob, Ingrid Kadisch.

Ganz bestimmt sind meine baumann.partner Kolleginnen und Kollegen inspirierend. Ich danke euch für die guten Diskussionen und Gespräche: Christa Beyrer, Nicole du Carrois, Miriam Gross, Carsten Hennig, Malte Hübner, Timm Klotz, Nicole Schober, Andrea Strodtmann.

Ganz besonders herzlich danke ich, erneut in alphabetischer Reihenfolge, meinen Interview-Partnerinnen und Partnern für den doch sehr persönlichen Einblick in ihre Biografie zu Autoritäten und ihre Unterstützung: Dr. Manfred Bodin, Dr. Wolfram von Fritsch, Dr. Veit Görner, Brigitte Brunner-Hoolmans, Martin Kind, Hartmut Ostrowski, Dr. Hannes Rehm, Tina Voß und einer Vielzahl an weiteren Interview-Partnerinnen und

Partnern, die gerne ihren Beitrag geleistet haben, jedoch aus Sorge vor möglicher Diskreditierung aufgrund ihrer exponierten Stellung anonym bleiben wollten. Diese Sorge zeigte sich branchenübergreifend. Ein guter Grund mehr für dieses Buch.

Vorwort zur überarbeiteten und erweiterten Neuauflage

Kaum zu glauben, dass ich gut zwölf Monate nach Erstveröffentlichung bereits am Vorwort für die zweite, überarbeitete und sogar erweiterte Auflage dieses Buches sitze.

Ich bin Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, dankbar für die vielen Rückmeldungen und Anregungen zur ersten Auflage. Auch aus den Projekten mit Kunden bei der Weiterentwicklung der Führungskultur mit der Haltung der Neuen Autorität entstanden wertvolle Erkenntnisse.

Ich habe jede einzelne Rückmeldung und die Projekterlebnisse sorgfältig daraufhin geprüft, ob ihre Integration den Zielen des Buchs dient:

- Menschen in einer Führungsrolle ein wissenschaftlich fundiertes Modell einer neuen Führungshaltung vorzustellen, die zu den Werten des 21. Jahrhunderts passt und dennoch im Alltag wirksam ist.
- Der interessierten Öffentlichkeit eine Führungshaltung bekannt zu machen, die die Basis für alle neuen Führungsstile des 21. Jahrhunderts ist, zum Beispiel transformationale Führung, Servant Leadership, Management 3.0 oder auch sogenannte „agile Führung“.

Die Anregungen und Punkte, die den Zielen des Buchs dienen, habe ich in diese Auflage mit aufgenommen.

Autorität ist das Wasser, in dem wir schwimmen. Sie ist ständig Teil unserer Beziehungen, doch nehmen wir sie nur dann wahr, wenn sie fehlt oder autoritär wird. Denn Autokraten mögen und akzeptieren wir im 21. Jahrhundert nicht mehr.

Das ist vielleicht auch der Grund, weshalb etliche Diskussionen zu meinem Buch und generell zu Autorität zunächst in die autoritäre Ausprägung mündeten. Es gab bislang keine akzeptable und bekannte Form von Autorität, die zu unserem heutigen Wertesystem passt. Nach den Diskussionen oder nachdem mein Buch gelesen wurde, gab es für viele zum ersten Mal konkrete und praxistaugliche Antworten auf die Frage: Wie kann Führung wirksam sein, abseits von Druck, Unterordnung oder Gleichgültigkeit?

Gerade Selbstorganisation, die den Kern der Arbeitsorganisation im 21. Jahrhundert ausmacht, braucht Führung. Doch mit einer gänzlich anderen Haltung zu Autorität. Nur

den Führungsstil für verändertes Führungsverhalten anzupassen, wie es häufig geschieht, reicht nicht aus. Schlimmer noch: Solche oberflächlichen Veränderungen lösen paradoxerweise nur noch mehr die letzten Ruinenstücke auf, die von einer kaum noch vorhandenen Führungsautorität übrig geblieben sind.

Daher empfehle ich Ihnen für eine solide Basis, sich vom Anfang bis zum Ende des Buchs durchzulesen.

Selbstverständlich sind die überarbeiteten und erweiterten Kap. 5 und 6 sehr interessant für das Neue an Autorität und Führung. Doch: Ohne einen Blick zurück in die Geschichte und in die Entwicklung der Bedeutung von Autorität lassen Sie einen wichtigen Teil des Fundaments für eine Neue Autorität in der Führung ungenutzt.

Sie merken, ich möchte bei Ihnen darum werben, das Buch tatsächlich von vorne bis hinten zu lesen. Es wird sich lohnen. Versprochen. Doch, wie auch die Grundhaltung der Neuen Autorität ist: Ich kann bei Ihnen gar nichts bewirken oder Sie verändern. Sie machen sowieso das, was Sie wollen. Ich kann nur beharrlich werben ...

In diesem Sinne: Viel Freude und gute Erkenntnisse, egal aus welchem Teil des Buchs sie stammen.

Hannover-Burgdorf, Deutschland
im März 2017

Frank H. Baumann-Habersack

Vorwort

Der Autoritätsbegriff hat es schwer in unserer Gesellschaft der Gegenwart, vor allem in den letzten Jahrzehnten. Nach dem Missbrauch, der mit Autorität in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts getrieben worden war und der nicht zuletzt in zwei Kriegen mündete, ist es eigentlich erstaunlich, wie lange er sich noch gehalten hat. Das hat sicher damit zu tun, dass Autorität kein „Konzept“ ist, sondern ein Aspekt von Kultur. Nach Abdankung der verbrecherischen Autoritäten wurde deren Versagen personenbezogen verrechnet. In der Kultur blieb jedoch für lange Zeit noch das Bild bestehen, dass es für ein funktionierendes Gemeinwesen (im Großen wie im Kleinen) „den einen Kopf“ geben müsse, der die Richtung bestimmt und die Schritte dahin vorgibt.

Kulturen wandeln sich bekanntlich langsam. Vor allem lassen sich Kulturen nicht managen, weil sie selbstorganisiert entstehen. Und da ist in Bezug auf Autorität ein interessanter Wandel zu beobachten. In den 1950er bis 1970er Jahren begannen sich die Bilder von Autorität langsam zu wandeln. Nachdem der letzte Bundeskanzler, der noch ein nationalsozialistisches Parteibuch gehabt hatte, abgetreten war, wurden die Stimmen der nächsten Generationen in der Gesellschaft zunehmend lauter vernehmbar. Vielleicht lässt sich die Geburtsstunde eines neuen Verständnisses von Autorität mit der Antrittsrede von Willy Brandt als Bundeskanzler verorten, der davon sprach, er wolle „mehr Demokratie wagen“. Doch der Wandel brauchte Zeit, ein neues Bild von Autorität war noch nicht in Sicht. Das alte hingegen wurde zunehmend demontiert. Die „antiautoritäre Bewegung“ der 1970er Jahre bezog sich kritisch auf den Begriff, wollte ihn abschaffen, doch blieb sie ihm in der Negation verhaftet. Es wurden keine Alternativmodelle angeboten, die dauerhaft tragfähig gewesen wären – im Gegenteil, die freien Kommunen, Kinderläden und so weiter wurden vielfach als bedrohlich erlebt und waren eher dazu angetan, die Rufe nach Rückkehr zum traditionellen Autoritätsbegriff zu stärken, als ihm ein neues, attraktives Bild gegenüberzustellen.

Und doch markieren diese Geschehnisse einen schrittweisen kulturellen Wandel. Er ging mit einer zunehmenden Korrosion des Begriffs „Autorität“ einher, ein Wandel, der sich auf vielen gesellschaftlichen Ebenen zeigte und zeigt, sei es in dem Verständnis von Elternschaft und Erziehung, in der Psychologie oder auch in der Unternehmensführung. Die moderne Gesellschaft warf zahlreiche „klassische“ Antworten auf konflikthafte

Situationen über Bord, wie die Selbstverständlichkeit männlicher Überlegenheit und Vorherrschaft (das ist alles noch recht nah: Bis 1927 durfte ein Mann seine Frau noch körperlich bestrafen, bis 1954 durfte eine Frau nicht arbeiten, ohne dass der Mann zustimmte), die selbstverständlichen Rechte eines Erstgeborenen, die sich selbst legitimierende Führung „von Gottes Gnaden“ und so weiter.

Blicken wir einmal in die Führungstheorie. Hier werden die „Great man“-Theorien, die Bilder „heroischer und charismatischer Führung“, abgelöst von einer Kultur des „postheroischen Managements“. In dieser Kultur wird Führung nicht mehr durch die Zuweisung formaler Autorität installiert, in der die Untergebenen wie „Marionetten“ die Aufgaben erfüllen, die ihnen zugewiesen werden. Es geht vielmehr darum, Wirtschaft und Unternehmen immer wieder neu zu erfinden. In diesem Prozess der kontinuierlichen Bearbeitung von Unsicherheit stellen sich die Aufgaben von Führung neu. Es geht nicht mehr darum, durch zugewiesene Autorität allein Orientierung zu bieten und heldenhaft die Unsicherheit im Unternehmen zu absorbieren. Anders als der „Macher-Mythos“ nahelegt, ist es nicht die eine Person „oben“, die Ziele definiert und vorgibt. Führung ist nur eine von vielen Kontextbedingungen, die in einem Unternehmen wirksam sind – und manchmal funktioniert ein Unternehmen eher *trotz* seiner Führung gut als *wegen* dieser. Kontrolle geht in diesem Bild nicht von einer Person aus, sondern von Zusammenhängen, Verknüpfungen, Beziehungen und Interaktionen, wie Dirk Baecker schreibt¹. Heute ist Kommunikation ein Schlüsselwort geworden, heute geht es eher darum, Kooperationen anzuregen und zu ermöglichen und die Randbedingungen dafür sicherzustellen. Damit geht ein ganz anderes Verständnis von Führung einher, nicht mehr die einsame Entscheidung an der Spitze ist gefragt, sondern die Fähigkeit, sich klug in Netzwerken bewegen zu können. Qualitäten wie die Fähigkeit zum Gespräch, zur Kontaktaufnahme und zur persönlichen Präsenz kennzeichnen eine Führungspersönlichkeit heute. Es sind Qualitäten, die sich weniger aus der Zuweisung einer Position und Funktion ergeben, als vielmehr aus der Art und Weise, wie die Position ausgefüllt wird.

Die Chancen, die in dieser neuen Kultur liegen, sind unübersehbar. Sie sind ein Zeichen der Reife einer Gesellschaft, in der ein partizipatives Führungsverständnis gilt, das auf der Gleichwertigkeit aller Stimmen aufbaut, in der es im Rahmen des Familienlebens darum geht, Demokratie zu lernen statt mit mehr oder weniger massiver Gewalt zu Gehorsam erzogen zu werden, in der die Gleichwertigkeit der Geschlechter auf allen Ebenen gesellschaftlichen Lebens zu einer Selbstverständlichkeit wird u.v.a.m. Doch gibt es solche konstruktiven Veränderungen nicht zum Nulltarif, wie auch dieses Buch zeigt. Die ständig neu zu definierenden Beziehungen, die Suche nach individuell passenden Lösungen, die neu aufkommenden Abstimmungsbedarfe und der steigende Kommunikationsaufwand bergen immer auch die Gefahr der Überforderung in sich – so wird im vorliegenden Buch eine Studie der OSB Wien zitiert, nach der 50 % der Chefs sich „völlig leer und kaputt“ fühlen. Da fehlen gute Bilder davon, wie sich die Beziehungen

¹Baecker, D.: *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1999, S. 363

über Organisationsebenen, über Generationen hinweg verstehen lassen können. Eine Führungskraft und ihre Mitarbeiter sind keine „Freunde“, genauso wenig wie die Eltern für ihre Kinder „Freunde“ sind (zumindest solange sie nicht erwachsen sind). Aber welches Bild passt dann? Der klassische Autoritätsbegriff hat ausgedient, die Verunsicherung zeigt sich manchmal darin, dass heftig nach seiner Rückkehr gerufen wird – etwa in Sendungen wie der *Supernanny*, wo Eltern dazu gebracht werden, ihre Autorität mit massiven Interventionen wieder herzustellen.

In dem Kontext dieser neuen Kultur steht der von Haim Omer ins Gespräch gebrachte und von mir mit ihm in Deutschland verbreitete Begriff der „Neuen Autorität“. Er basiert auf völlig anderen Bildern und Prämissen als der traditionelle Begriff. Im Zentrum dieses neuen Verständnisses steht der Begriff der Präsenz: Sei es das Elternhaus, die Schule, die Öffentlichkeit oder das Unternehmen, stets geht es darum, eine Form von „Anwesenheit“ und „Dasein“ zu verwirklichen, die nicht (primär) auf Macht und Durchsetzung gegründet ist, sondern auf Kommunikation, auf Beziehung und Kooperation. Als Führungskraft im Sinne der Neuen Autorität behauptet sich eine Person, wenn sie zum Experten der Gestaltung von Interaktionen wird, wenn sie in der Lage ist, Befugnisse, die mit einer Position verbunden sind, persönlich zu verkörpern, eben „da“ zu sein. Damit fokussiert die Neue Autorität auf etwas grundsätzlich anderes als Kontrolle, Durchsetzung oder Macht, nämlich auf beharrliche Präsenz und Verbundenheit. Die Facetten dieses neuen Verständnisses von Autorität werden in diesem Buch ausgearbeitet. Erstmals wird damit das Konzept, das von uns vor allem für die Unterstützung hilfloser Eltern entwickelt wurde, auf Führung übertragen. Konsequenterweise wird Neue Autorität als „Beziehungsthema“ entwickelt und es wird sorgfältig „durchbuchstabiert“, welche Veränderungen dieses Verständnis im Führungsalltag mit sich bringt.

Ich freue mich sehr, dass auf diese Weise die Versuche von Haim Omer und mir, einen komplexen Wandel unserer Kultur auf vielen Ebenen begrifflich zu fassen, beginnen, ein „Eigenleben“ zu führen und sich weiterzuentwickeln. Ich bin sicher, dass dieses wichtige Buch nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Personen, die mit Beratung befasst sind, mit Gewinn gelesen werden wird. Und darüber hinaus ist es für jeden interessant, der sich dafür interessiert, den komplexen Wandel, in dem wir in unserer Gesellschaft stehen, zu verstehen, kritisch nachzuvollziehen und vielleicht weiterzutreiben. In diesem Sinn wünsche ich dem Buch viele engagierte Leserinnen und Leser.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1 Einleitung: Macht allein führt nicht weiter | 1 |
| Entwurf einer neuen Führung | 6 |
| Raus aus der Systemfalle | 9 |
| Was Sie in diesem Buch erwartet | 11 |
| 2 Führung in der Sackgasse | 13 |
| Machthaber ohne Autorität | 13 |
| Generation Y pfeift auf Führung alter Schule | 15 |
| Loyalität war gestern | 15 |
| Deformierte Generationen | 17 |
| Machtspiele: Narzissmus liebt Intransparenz | 20 |
| Projektchaos: Mangelnde Präsenz begünstigt Burnout | 21 |
| Change, Change, Change: Hysterie versus Beharrlichkeit | 22 |
| Woran Führung scheitert | 24 |
| Verkrustete Strukturen | 24 |
| „Mehr vom Gleichen“ führt nicht weiter | 25 |
| Vielfalt schafft Potenziale | 26 |
| Kulturprobleme verschärfen die Lage | 27 |
| Führungsstilmodelle führen nicht weiter | 28 |
| Hard Facts statt Soft Skills | 30 |
| Wundermittel „Bewegliche Strukturen“? | 31 |
| Für Kommunikation keine Zeit | 32 |
| „Völlig leer und kaputt“ | 33 |
| Zielorientiertes Chaos | 33 |
| Management Summary | 34 |
| Literatur | 35 |
| 3 Was ist Autorität? | 37 |
| Annäherung an einen alten Begriff | 37 |
| „Scheinbare Konfusion“ | 38 |
| Das verlorene C | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Autorität und Person | 40 |
| Autorität und Bürokratie | 42 |
| Autorität und Macht | 44 |
| Autorität und Gewalt | 45 |
| Autorität und Herrschaft | 47 |
| Autorität und Erlösung | 48 |
| Zerrbild: Fünf Filter verstellen unseren Blick | 49 |
| Ich sehe was, das du nicht siehst | 50 |
| Filter: Die eigene Biografie und Rollenmodelle | 52 |
| Filter: Die Persönlichkeitsstruktur | 55 |
| Filter: Das Wertesystem | 61 |
| Filter: Wissen | 64 |
| Filter: Der Erregungsgrad/Stress | 65 |
| Die Systemfalle | 67 |
| Management Summary | 70 |
| Literatur | 71 |
| 4 Von Alter zu Neuer Autorität | 73 |
| Die Entstehungsgeschichte von Autorität | 73 |
| Familie: Vom autoritären Patriarchat zu postheroischen Patchwork-Eltern | 73 |
| Staat: Von der wilhelminischen Ära zum Merkelismus | 78 |
| Schule: Von der Rohrstock- zur Kuschelpädagogik | 80 |
| Wirtschaft: Von den Gründervätern zu agilen Netzwerkern | 81 |
| Auf der Suche nach neuer Autorität | 84 |
| Alte Bilder der Führung | 84 |
| Neue Bilder der Führung | 85 |
| Management Summary | 87 |
| Literatur | 88 |
| 5 Neue Autorität in Aktion | 91 |
| Eine Frage der Beziehung | 91 |
| Zurück zum Miteinander | 92 |
| Stärke statt Macht | 92 |
| Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle | 93 |
| Das Fundament einer neuen Haltung zu Autorität in der Führung: | |
| Die sieben Elemente | 94 |
| Element 1: Präsenz | 98 |
| Element 2: Selbstführung | 102 |
| Element 3: Führungskoalition | 106 |
| Element 4: Wiedergutmachung | 108 |
| Element 5: Transparenz | 110 |
| Element 6: Beharrlichkeit und Deeskalation | 113 |

| | |
|---|------------|
| Element 7: Reflexion | 114 |
| Die Elemente im Führungsalltag verankern | 117 |
| Eine neue Führung etablieren | 118 |
| Die individuelle Ebene: Die Macht des Einzelnen zur Veränderung | 118 |
| Entwicklungsfeld 1: Persönlichkeit und Werte | 120 |
| Entwicklungsfeld 2: Emotionale Intelligenz | 121 |
| Entwicklungsfeld 3: Konfliktkompetenz | 127 |
| Entwicklungsfeld 4: Autorität in der persönlichen Biografie | 135 |
| Die kulturelle Ebene: Der Unternehmenskompass | 138 |
| Die kulturelle Ebene: Ein Veränderungsansatz | 142 |
| Die kulturelle Ebene: Paternalistische Kulturen | 144 |
| Die strukturelle Ebene | 145 |
| Management Summary | 159 |
| Literatur | 160 |
| 6 Ausblick: In Zukunft führen | 163 |
| Fehlendes Vertrauen | 164 |
| Das Prinzip Selbstorganisation | 166 |
| Agile Führung und Selbstorganisation – geht das einfach so? | 170 |
| Agile Führung bedeutet einen Wandel in der Haltung zu Autorität | 170 |
| Handlungsfreiheit gewinnen | 171 |
| Die Chancen sehen | 173 |
| Management Summary | 175 |
| Literatur | 176 |

Über den Autor

Frank H. Baumann-Habersack (B.A.) ist Miteigentümer der Goldpark Unternehmensberatung AG in Frankfurt/Main und dort als Vorstand tätig.

Seine Spezialgebiete sind die Begleitung konfliktreicher Transformationsprozesse, Mediationen von Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsgremien sowie Leadership-Themen. Der Unternehmer arbeitete zuvor als Führungskraft, Projektleiter und interner Berater in unterschiedlichen Branchen. Baumann-Habersack ist Bankkaufmann, Betriebswirt und Arbeitswissenschaftler, Master of Arts in Konfliktmanagement und Mediation (i. A.) sowie ausgebildet in NLP, systemischer Familientherapie und Supervision.

www.baumann-habersack.de

www.twitter.com/frankbauha

www.facebook.com/neueautoritaet

Zusammenfassung

In einer gesellschaftlich-ökonomischen Umbruchphase muss sich auch Führung neu definieren. Alte, hierarchische Führungsmodelle funktionieren nicht mehr. Neue, auf Selbstorganisation ausgerichtete Organisationsformen und Führungsstile werden immer häufiger erprobt. Was ihnen zur Wirksamkeit häufig fehlt, ist eine neue Haltung zu Autorität in der Führung.

Die Führung in Unternehmen steckt in einer schweren Krise. In einer ökonomischen und gesellschaftlichen Umbruchphase, wie wir sie heute erleben, ist das Alte nicht mehr wirksam, und das Neue ist entweder noch nicht erkannt oder hat sich noch nicht durchgesetzt. Führungskräfte müssen ihre Rolle neu erfinden und sich selbst quasi neu definieren.

In Unternehmen, bei Organisationsentwicklern und Arbeitsforschern ist daher eine rege Diskussion entstanden um die Frage, wie Arbeit und damit auch Führung heute, im digitalen Zeitalter, organisiert werden kann. Dabei nimmt die Dichte der Meldungen, Artikel und Bücher zu sogenannter *agiler Führung*, Arbeiten ohne Chef, Demokratiebewegungen in Unternehmen, die Abkehr von autokratischer Führung und so weiter von Jahr zu Jahr mehr zu. Das hat viele Gründe.

Einer ist sicherlich, dass durch „anachronistische Wahrnehmung“, also durch Irrtümer in der zeitlichen Zuordnung von Ereignissen, etlicher oberer und oberster Führungskräfte Führungsverhalten und Führungskulturen aufrechterhalten werden, die immer weniger Akzeptanz finden. Der Widerstand zeigt sich immer offener, wie das Beispiel der massenhaften Krankmeldung des fliegenden Personals der Flugesellschaft Tuifly im Oktober 2016 gezeigt hat.

Die „anachronistischen Fehler“ in der Wahrnehmung vieler Top-Führungskräfte entstanden durch die Annahme, dass im beginnenden 21. Jahrhundert, insbesondere in großen Organisationen, immer noch so geführt werden kann, wie im letzten Jahrhundert:

Top-down Anweisungen, mit mal mehr oder weniger massivem (internen) Kommunikationsaufwand zur *Verkündigung* der Botschaften des Top-Managements, aufgearbeitet in dezentralen Workshops mit der *Belegschaft*, um die zuvor in die Entscheidungen nicht einbezogenen Menschen *abzuholen* und *mitzunehmen*. Diese Wahrnehmung fußt häufig noch auf der unbewussten Annahme, dass die Organisation (und die Menschen darin) sich noch so steuern lassen, wie es zu Zeiten möglich war, als die Gesellschaft und Wirtschaft sich nicht nahezu jährlich durch beispielsweise eine neue finanzielle, terroristische oder technologische Krise neu ausrichten musste. Darauf reagieren einige Unternehmenslenker mit noch mehr interner Steuerung, noch engeren Vorgaben, noch direkterer Führung. Andere wiederum erkennen und widerstehen diesem rückwärtsge wandten Impuls und richten die Organisation auf viel mehr Selbstorganisation aus. In der Hoffnung, dadurch mehr Agilität, Mitverantwortung, Kreativität und Geschwindigkeit in Entscheidungen zu erzeugen. Gleichwohl bleibt bei wohl allen mehr oder weniger die Sorge, dass Selbstorganisation ins Chaos mündet. Diese Sorge ist nicht unberechtigt, denn Selbstorganisation kann nur unter bestimmten Rahmenbedingungen zu Ergebnissen führen und damit Ziele erreichen. Andernfalls verkommt Selbstorganisation zu einer gruppenspezifischen Selbsterfahrung. Das ist keine Kernaufgabe von Unternehmen, nicht finanzierbar und führt auf menschlicher Ebene häufig zu Verletzungen und Frustrationen.

Für die Gestaltung von Rahmenbedingungen braucht es nach wie vor Führung. Jedoch mit einer anderen Haltung zu Autorität.

Selbstorganisation wird in unserer Gesellschaft (auch weiterhin noch) nicht gelehrt beziehungsweise zugelassen. Im Gegenteil: Unser gesamtes Bildungssystem ist im Kern immer noch auf Industriekultur-Denke ausgerichtet – Anpassung und Gehorsam. Es drückt damit ein altes Autoritätsverständnis aus, was sich am besten mit Autokratie, in eher alten Familienunternehmen (aber nicht nur dort) auch mit Patriarchalismus, manchmal sogar mit Paternalismus beschreiben lässt.

Damit Selbstorganisation entstehen kann, braucht es Führungskräfte, die ihre Macht verteilen und Mitarbeitende, die damit umgehen wollen als auch können. Gerade der letzte Punkt ist auch nicht selbstverständlich. Denn aus mehr Freiheit folgt mehr Mitverantwortung für die zu Führenden.

Dass die Zeichen auf Veränderung stehen, zeigt sich nicht erst seit der im Jahre 2008 ausgebrochenen und bis heute anhaltenden globalen Finanzkrise. Dieses Ereignis ist bislang nur die vorläufige Spitze einer Entwicklung, die sich seit Jahrzehnten abzeichnet und die sich in den vielen alltäglichen Konflikten und Problemen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in allen Branchen widerspiegelt.

Spätestens mit den tief greifenden gesellschaftlichen Umwälzungen der 1960er Jahre wurde deutlich, dass der bis heute noch immer praktizierte Ansatz in der Führung in eine Sackgasse geraten ist. Manager und Führungskräfte agieren seit Jahren vielerorts ohne Autorität. Dabei bezeichne ich mit diesem Begriff das, was er in seiner ursprünglichen Bedeutung beschreibt: Respekt, Achtung, Wertschätzung und Einfluss, den andere

einem zusprechen. Diese Wertschätzung gründet sich nicht nur auf einem Mindestmaß an Fachkompetenz, wobei Fachkompetenz für Autorität immer weniger bedeutsam wird. Sie drückt sich vor allem durch einen humanen Umgang miteinander aus – und zwar in beide Richtungen, von Führungskräften zu Mitarbeitern und umgekehrt. Autorität ist etwas, das nur in einer Beziehung entstehen kann. Sie ist weder angeboren noch kann sie antrainiert oder erlernt werden. Sie erfüllt den Arbeitsprozess, wenn Menschen bereit sind, voneinander zu lernen, sich ernst nehmen und offen sind, sich bezogen auf die jeweiligen Verantwortlichkeiten wechselseitig Autorität zu zusprechen. Erst dann ist das möglich, was eigentlich jedes Unternehmen auszeichnen sollte: das gemeinsame, leidenschaftliche und innovative Ausrichten aller an einer Firma beteiligten Menschen auf das sie verbindende Produkt und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg.

Was in der Vergangenheit oft mit Autorität in der Führung bezeichnet wurde, hat mit der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs nichts zu tun. Die Führungskraft galt als übermächtiger Generaldirektor, als überwachender Big Brother, als allwissender Held. Seine Mittel, um die Menschen hinter sich zu bringen, waren – und sind es in vielen Unternehmen immer noch – Macht und Gehorsam, Zuckerbrot und Peitsche. Echte Autorität war und ist damit aber nicht verbunden. Wenn Menschen den Vorgaben folgen, tun sie es letztlich aus Angst vor Konsequenzen und persönlichen Nachteilen – und nicht aus einer wirklichen Wertschätzung heraus. Es sind also nicht Begeisterung und Freiwilligkeit, die eine derartig geprägte Zusammenarbeit motivieren und am Leben erhalten, sondern einzig und allein ein autoritäres Verhalten. In einer global vernetzten Welt, die immer transparenter wird, kann das auf Dauer nicht gut gehen.

Unser Bild einer autoritären Führungskraft der alten Schule stammt aus den revolutionären wirtschaftlichen Umbrüchen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Durch die neuen Möglichkeiten der Industrie – Mechanisierung, Automatisierung, Rationalisierung – schien alles planbar, alles berechenbar, alles machbar zu werden, wenn nur die allwissende und allmächtige Führungskraft kraftvoll und methodisch handelte. Führung, so schien es, war gleichbedeutend mit der Wirkmächtigkeit einer einzigen Person: des Chefs. Der Erfolg eines Unternehmens war sein Erfolg. Die Illusion, dass Wirtschaft bis ins Detail planbar sei, forcierte schließlich der Sozialismus bis ins Extrem. Auch wenn er den Chef durch das Kollektiv ersetzte, bedeutet das jedoch nicht – wie die globale Finanzkrise belegt –, dass die soziale Marktwirtschaft automatisch vor umwälzenden Krisen sicher ist, wenn wir nicht grundlegend unsere autoritäre Einstellung zur Führung in und von Unternehmen verändern.

Heute wissen wir, dass die alten Führungsstil- und Steuerungsmodelle alles ausblenden, was mit der seit 200 Jahren stetig steigenden Komplexität und Selbstorganisation, Globalisierung und Demokratisierung aller Lebensbereiche in Verbindung steht. Wenn wir den Wirklichkeiten begegnen wollen, brauchen wir ein Verständnis für komplexe und umfassende Zusammenhänge und keine einfachen, oberflächlichen Modelle. Letztere lassen sich vielleicht im ersten Moment leichter verkaufen. Aber dann beginnen die Probleme.

Schon in der Hochzeit der industriellen Entwicklung spiegelten die Modelle nicht die Komplexität der wirtschaftlichen Entwicklung wider. Es traute sich nur kaum einer, diese theoretischen Ansätze und damit auch die Urheber und deren Weltbild zu hinterfragen. Führungspersonen galten qua Funktion als Autoritäten und damit als unantastbar. Eine solche Sichtweise ist heute nicht mehr haltbar. Sie bedroht zudem den wirtschaftlichen Erfolg im Kern, denn die nächste umwälzende Revolution – die Digitalisierung –, in der wir uns derzeit befinden, übersteigt alles, was wir bislang an Komplexität und Transparenz erfahren haben. Wer künftig im zunehmenden globalen Wettbewerb überleben will, muss daher umdenken, vor allem in der Führung.

Längst ist es offensichtlich, vor allem durch die Systemtheorie, dass die lineare Logik der Industrie heute nicht mehr funktioniert. Durch die komplexe Vernetzung aller mit allen folgt eben nicht automatisch auf Druck von Knopf A das Resultat B. Uns ist auch längst klar, dass wir nicht alles planen und berechnen können. Die eigene Lebensgeschichte müsste Beleg genug dafür sein. Und wir haben längst realisiert, dass in modernen Unternehmen nicht mehr selbstverständlich der führt, der „oben“ steht. Ein „Machtwort“ kann zwar ziemlich laut, aber auch ziemlich wirkungslos sein. Wer hat nicht selbst solche Eltern, Lehrer, Ausbilder oder Chefs am eigenen Leib erfahren. In der umfassenden Vernetzung der Wissensgesellschaft verpuffen Machtworte sogar noch schneller als jemals zuvor, weil autoritäres Verhalten keine Chance mehr hat. Führung erfordert in den damit verbundenen neuen Arbeitsstrukturen ganz neue Regeln, ein ganz neues Miteinander. Anders wird gemeinsamer Erfolg in Zukunft nicht mehr möglich sein.

Seit Mitarbeiter sich über soziale Medien so dicht vernetzt haben, dass sie sich auf jeder Hierarchiestufe selbst organisieren und in Echtzeit ihr „like it“ abgeben oder verweigern können, entsteht Respekt in der Führung nicht mehr über Machtgehabe durch Angst, Druck und Distanz, sondern über Transparenz, Beziehung und Präsenz. Wer heute noch wie Big Brother zu führen versucht, erntet Achselzucken – oder Dienst nach Vorschrift, Krankheit oder schlechte Bewertungen auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen.

Das Gros der Mitarbeiter lässt sich so nicht mehr für eine Sache gewinnen. Das ist eine Tatsache, die unabhängig von der Hierarchieebene oder dem Bildungsgrad gilt. Die Frage ist nur, ob die Mitarbeiter es offen zeigen oder nicht. Immer mehr Menschen haben in ihren Familien, in Schule und Ausbildung gelernt, auf Augenhöhe zu diskutieren, und fordern dies nun selbstverständlich auch von ihren Arbeitgebern ein. Auf Druck reagieren sie zunehmend mit Widerstand. Sie verweigern sich oder kündigen. Die neuen, vernetzten Strukturen kommen ihnen da entgegen, denn durch deren kommunikative Freiheit machen sich inzwischen immer mehr Menschen von einzelnen Arbeitgebern unabhängig. Schon heute haben sie die Möglichkeit, sich blitzschnell in neuen Projekten zu organisieren. Und sie tun das mit wachsender Begeisterung.

Obwohl diese Phänomene längst untersucht und beschrieben sind, scheinen sie in den Köpfen der Verantwortlichen in den Unternehmen noch nicht angekommen zu sein. So werden in den Führungsseminaren und Führungscoachings landauf, landab noch immer die alten Modelle gepredigt, die kooperativ wirken, es aber im Kern nicht sind: Führungs-