

A network diagram on a yellow background featuring several circular icons of people in business attire, connected by thin yellow lines. The icons are arranged in a non-uniform pattern across the top half of the cover.

Frank H. Baumann-Habersack

Mit transformativer Autorität in Führung

Die Führungshaltung
für das 21. Jahrhundert

3. Auflage

 Springer Gabler

Mit transformativer Autorität in Führung

Frank H. Baumann-Habersack

Mit transformativer Autorität in Führung

Die Führungshaltung für das 21.
Jahrhundert

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Mit einem Vorwort von Arist von Schlippe

 Springer Gabler

Frank H. Baumann-Habersack
Burgdorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-33613-4 ISBN 978-3-658-33614-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33614-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2015, 2017, 2021

Die bisherigen Auflagen sind unter dem Titel „Mit neuer Autorität in Führung“ erschienen.

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Vorwort zur überarbeiteten 3. Auflage

Sechs Jahre nach dem Erscheinen der Erstauflage wird die „Neue“ Autorität in der Führung immer bekannter. Nicht nur, weil sich immer mehr Bücher auf meine Arbeit beziehen und einige diese zum Teil weiterdenken. Auch im pädagogischen Bereich, in dem das Haltungs- und Handlungskonzept seinen Ursprung hatte, wird etlichen nach einer Zeit des erfolgreichen Praktizierens klar, dass die Wirksamkeit innerhalb einer Organisation an eine Grenze kommt, wenn nicht auch die Führungskultur und -struktur an einer dafür hilfreichen Haltung ausgerichtet ist. Ähnliche Erkenntnisse und Bedarfe beobachte ich in Unternehmen, die sich mit sogenannten agilen Organisationsstruktur-Konzepten wie zum Beispiel Scrum of Scrums, LeSS oder auch der wiederentdeckten Soziokratie beschäftigen. Eine in die Zukunft führende, partizipative Organisationsstruktur braucht eine Haltung zu Autorität und Führung (nicht nur bei Führungskräften), die auf Gleichwertigkeit, Mitverantwortung sowie Mitgestaltung beruht. Die neue beziehungsweise transformative Autorität in der Führung ist sicher eine wirksame Haltung dafür. Das bewies sie bereits in den letzten Jahren. Sicher auch deshalb, weil sie kein neuer *Führungsstil* ist, der rein auf die Verhaltensebene oder auch auf *QuickWins* zielt.

Mit der transformativen Autorität entwickle ich die „Neue“ Autorität in der Führung (mittlerweile auch hauptberuflich als Wissenschaftler) weiter. Daher ist es nicht einfach nur der Tausch eines Adjektivs, weil es vielleicht jetzt besser in die Zeit zu passen scheint. In den vielen Jahren, die ich mich mittlerweile intensiv mit diesem Haltungs- und Handlungskonzept beschäftige, zeigte sich mir, dass diese Haltung im Kern einen Evolutionsprozess repräsentiert. Einen psychosozialen Evolutionsprozess von Menschen, durch den sie sich von innen nach außen ein neues Feld ihres Bewusstseins zu Führen und Folgen erschließen. Und dieses Feld, so die wohl berechnete Annahme, ist bereits vorhanden. Anders wäre es kaum zu erklären, dass durch die Transformation der Haltung nicht nur relativ bald eine neue Wirksamkeit in der Führung, sondern häufig auch ein nachhaltiger Wandel in der Führungskultur zu beobachten ist. Und das branchenübergreifend. Dieser neue Feldteil zu Autorität ist für die meisten Menschen bislang verschlossen, weil er ausgeblendet erscheint. Ähnlich des Lichtkegels einer Taschenlampe, der immer nur einen Ausschnitt einer viel größeren uns umgebenden Umwelt sichtbar machen kann, ist das existente, transformative Feld unserer Umwelt aktuell noch im Dunkeln. Das liegt unter

anderem daran, dass unsere Sozialisierung in nahezu allen Bildungseinrichtungen immer noch auf überholten Menschen- und Weltbildern aus der Zeit der (frühen) Industrialisierung und des Patriarchats beruhen. Die Lichtkegel vieler Menschen leuchten daher nur den Teil der Umwelt aus, der mit transaktionalem Denken, Egozentrierung und Gewalt, mit traditioneller (anti-)autoritärer Autorität, Wachstumszwang als auch einseitiger Profitorientierung verwoben ist. In dem Haltungs- und Handlungskonzept der Transformativen Autorität wohnt ein sich immer mehr erschließendes, kraftvolles und umfangreiches Potenzial inne. Nicht nur, um den Lichtkegel überhaupt in Richtung des transformatives Felds bewegen zu können. Sondern auch, um wesentlich sozial intelligenter Formen von wirksamer Zusammenarbeit und Führung freizulegen.

Ich freue mich, dass dieses Buch offensichtlich immer mehr zu einem Referenzwerk zu „neuer“ beziehungsweise transformativer Autorität in Führungskontexten wird. Das hätte ich vor mehr als 10 Jahren noch nicht einmal träumen können, als ich mit der Arbeit an der Erstausgabe begann. Durch meine weitere wissenschaftliche Arbeit als Autoritätsforscher und die praktische, beratende Arbeit in Organisationen zu der Transformation von Autorität, entstehen in den kommenden Jahren noch weitere, fundamentale Erkenntnisse. Davon bin ich überzeugt. Und diese schreibe ich fort. Vernetzen Sie sich mit mir, wenn Sie darüber informiert bleiben möchten: Auf den relevanten sozialen Netzwerken oder via www.baumann-habersack.de

Viel Freude beim Entdecken der Beweglichkeit Ihres Lichtkegels.

Hannover-Burgdorf, Deutschland
März 2021

Frank H. Baumann-Habersack

Vorwort zur 2. Auflage

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
März 2017

Frank H. Baumann-Habersack

Vorwort zur 1. Auflage

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 „post-heroischen 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 schreibt.¹ 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 über Organisationsebenen, über Generationen hinweg verstehen lassen können. Eine Führungskraft und ihre Mit-

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

arbeiter 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.

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 Neuausgabe 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 Strodttmann.

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.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Macht allein führt nicht weiter	1
1.1	Entwurf einer neuen Führung	6
1.2	Raus aus der Systemfalle	9
1.3	Was Sie in diesem Buch erwartet	11
2	Führung in der Sackgasse	13
2.1	Machthaber:innen ohne Autorität	13
2.2	Generation Y pfeift auf Führung alter Schule	15
2.3	Loyalität war gestern	16
2.4	Deformierte Generationen	17
2.5	Machtspiele: Narzissmus liebt Intransparenz	21
2.6	Projektchaos: Mangelnde Präsenz begünstigt Burnout	21
2.7	Change, Change, Change: Hysterie versus Beharrlichkeit	23
2.8	Woran Führung scheitert	24
2.9	Verkrustete Strukturen	24
2.10	„Mehr vom Gleichen“ führt nicht weiter	26
2.11	Vielfalt schafft Potenziale	27
2.12	Kulturprobleme verschärfen die Lage	27
2.13	Führungsstile führen nicht weiter	28
2.14	Hard Facts statt Soft Skills	31
2.15	Wundermittel „Bewegliche Strukturen“?	32
2.16	Für Kommunikation keine Zeit	33
2.17	„Völlig leer und kaputt“	33
2.18	Zielorientiertes Chaos	34
2.19	Management Summary	35
	Literatur	36
3	Was ist Autorität?	39
3.1	Annäherung an einen alten Begriff	39
3.1.1	„Scheinbare Konfusion“	40
3.1.2	Das verlorene C	41

3.1.3	Autorität und Person	42
3.1.4	Autorität und Bürokratie	44
3.1.5	Autorität und Macht	47
3.1.6	Autorität und Gewalt	48
3.1.7	Autorität und Herrschaft	49
3.1.8	Autorität und Erlösung	50
3.2	Zerrbild: Fünf Filter verstellen unseren Blick	51
3.2.1	Ich sehe was, was du nicht siehst	52
3.2.2	Filter: Die eigene Biografie und Rollenmodelle	54
3.2.3	Filter: Die Persönlichkeitsstruktur	57
3.2.4	Filter: Das Wertesystem	63
3.2.5	Filter: Wissen	66
3.2.6	Filter: Der Erregungsgrad/Stress	67
3.2.7	Die Systemfalle	68
3.3	Management Summary	72
	Literatur	73
4	Von traditioneller zu transformativer Autorität	75
4.1	Die Entstehungsgeschichte von Autorität	75
4.1.1	Familie: Vom autoritären Patriarchat zu postheroischen Patchwork-Eltern	75
4.1.2	Staat: Von der wilhelminischen Ära bis heute	80
4.1.3	Schule: Von der Rohrstock- zur Kuschelpädagogik	82
4.1.4	Wirtschaft: Von den Gründervätern zu agilen Netzwerkern	83
4.2	Auf der Suche nach einer neuer Autorität	86
4.2.1	Alte Bilder der Führung	86
4.2.2	Neue Bilder der Führung	87
4.3	Management Summary	89
	Literatur	90
5	Transformative Autorität in Aktion	93
5.1	Eine Frage der Beziehung	93
5.1.1	Zurück zum Miteinander	96
5.1.2	Stärke statt Macht	96
5.1.3	Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle	97
5.2	Autorität ist eine Haltung	98
5.2.1	Autorität als Kraftfeld	98
5.2.2	Die drei Führungsintensitäten	102
5.2.3	Die transformative Autorität ist eine Führungshaltung und kein Stil	105

5.3	Das Fundament einer transformativen Haltung zu Autorität in der Führung: Die sieben Elemente.	108
5.3.1	Element 1: Präsenz.	110
5.3.2	Element 2: Selbstführung.	115
5.3.3	Element 3: Führungscoalition/-netzwerk.	119
5.3.4	Element 4: Ausgleich/Wiedergutmachung.	121
5.3.5	Element 5: Transparenz	124
5.3.6	Element 6: Beharrlichkeit und Deeskalation	127
5.3.7	Element 7: Reflexion	129
5.3.8	Die Elemente im Führungsalltag praktizieren	132
5.4	Eine Transformative Autorität herausbilden	133
5.4.1	Die individuelle Ebene: Die Gestaltungsmacht des einzelnen Menschen	133
5.4.2	Entwicklungsfeld 1: Persönlichkeit und Werte	135
5.4.3	Entwicklungsfeld 2: Emotionale Intelligenz	136
5.4.4	Entwicklungsfeld 3: Konfliktkompetenz	141
5.4.5	Entwicklungsfeld 4: Autorität in der persönlichen Biografie	149
5.4.6	Die kulturelle Ebene: Der Unternehmenskompass	153
5.4.7	Die kulturelle Ebene: Ein Veränderungsansatz	156
5.4.8	Die kulturelle Ebene: Paternalistische Kulturen	159
5.4.9	Die strukturelle Ebene	160
5.5	Management Summary	173
	Literatur.	174
6	Ausblick: In Zukunft führen	179
6.1	Fehlendes Vertrauen.	180
6.2	Das Prinzip Selbstorganisation	182
6.3	Agile Führung und Selbstorganisation – geht das einfach so?	186
6.3.1	Agile Führung bedeutet eine Transformation in der Haltung zu Autorität	187
6.4	Handlungsfreiheit gewinnen	188
6.5	Die Chancen sehen.	190
6.6	Management Summary	192
	Literatur.	193

Über den Autor

Frank H. Baumann-Habersack (M.A.) arbeitet als Autoritätsforscher und Publizist.

Er betreibt hauptberuflich als unabhängiger Wissenschaftler an der Universität Bremen Grundlagenforschung im Kontext Führung zu Autorität und Konflikten. Baumann-Habersack ist Bankkaufmann, Betriebswirt, Arbeitswissenschaftler sowie ausgebildet in systemischer Familientherapie und Supervision. Er sammelte in mehr als 25 Jahren Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen als Angestellter, Führungskraft und Unternehmer. Seine Forschung finanziert er sich mit Autoritum® als freiberuflicher Mediator und Berater für Organisationen aller Art bei Führungsfragen sowie als Publizist.

www.baumann-habersack.de

www.transformative-autoritaet.de

www.twitter.com/frankbauha



Zusammenfassung

In einer gesellschaftlich-ökonomischen Umbruchphase muss sich auch Führung neu definieren. Vertikal hierarchische Führungsmodelle sind kaum noch wirksam. Neue, auf Selbstorganisation ausgerichtete Organisationsformen und Führungsstile werden immer häufiger erprobt. Was ihnen zur Wirksamkeit häufig fehlt, ist eine transformative 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 Organisationsentwickler:innen und Arbeitsforscher:innen 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:in, 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 Fluggesellschaft 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. Die noch nicht absehbaren, dauerhaften Veränderungen der Post-Covid-19-Zeit und durch den wohl unausweichlichen Klimakollaps sind dabei noch nicht einmal berücksichtigt. Nicht wenige Unternehmenslenker:innen (re-)agieren mit noch mehr interner Steuerung, noch engeren Vorgaben, noch direkterer Führung. Andere wiederum erkennen und widerstehen diesem rückwärtsgewandten Impuls und richten die Organisation auf viel mehr bewusster Selbstorganisation aus. In der Überzeugung, dadurch mehr Agilität, Mitverantwortung, Kreativität und Geschwindigkeit in Entscheidungen zu bewirken. 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 und mit einer hohen sozialen Intelligenz aller zu Ergebnissen führen. Andernfalls verkommt Selbstorganisation zu einer gruppendynamischen Selbsterfahrung. Das ist keine Kernaufgabe von Unternehmen, nicht finanzierbar und führt auf menschlicher Ebene häufig zu Verletzungen und Frustrationen.

Für die Gestaltung von Rahmenbedingungen und die Evolution von sozialer Intelligenz 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 traditionelles Autoritätsverständnis aus, was sich am besten mit Patriarchalismus, in eher alten Familienunternehmen (aber nicht nur dort) auch mit Autokratie, manchmal sogar mit Paternalismus beschreiben lässt.

Damit Selbstorganisation entstehen kann, braucht es Führungskräfte, die ihre Macht verteilen und Mitarbeiter:innen, 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 schon lange auf Veränderung stehen, zeigt sich nicht erst seit der im Jahre 2008 ausgebrochenen 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 Mitarbeiter:innen 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:innen 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 Mitarbeiter:innen 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 zuzusprechen. 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 beziehungsweise der Chefin. Der Erfolg eines Unternehmens war sein oder ihr Erfolg. Die Illusion, dass Wirtschaft bis ins Detail planbar sei, forcierte schließlich der Sozialismus bis ins Extrem. Auch wenn er den Chef oder die Chefin 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

aktuellen und kommenden Wirklichkeiten begegnen wollen, brauchen wir ein Verständnis für komplexe und vernetzte Zusammenhänge und keine einfachen, oberflächlichen Modelle. Letztere lassen sich vielleicht im ersten Moment leichter verkaufen. Aber durch einen Bumerangeffekt beginnen dann die Probleme erst richtig.

Schon in der Hochzeit der industriellen Entwicklung spiegelten die Modelle nicht die Komplexität der wirtschaftlichen Entwicklung wider. Es traute sich nur kaum eine:r, diese theoretischen Ansätze und damit auch die Urheber:innen 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 sich bereits aktuell vollziehende, umwälzende industrielle Revolution – die Digitalisierung –, 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 auch durch die Systemtheorie, dass die lineare Logik der Massenproduktion 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 zukunftsweisenden Unternehmen nicht mehr selbstverständlich der Mensch führt, der „oben“ steht. Ein „Machtwort“ kann zwar ziemlich laut, aber meist ziemlich wirkungslos sein. Wer hat nicht selbst solche Eltern, Lehrer:innen, Ausbilder:innen oder Chef:innen 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:innen 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 Noten auf Arbeitgeber:innen-Bewertungsportalen.

Das Gros der Mitarbeiter:innen 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:innen 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 Arbeitgeber:innen 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 Arbeitgebenden unabhängig. Schon heute haben sie die Möglichkeit, sich blitzschnell in neuen Projekten zu organisieren. Und sie tun das mit wachsender Begeisterung.