Mit neuer Autorität in Führung

Frank Baumann-Habersack

Mit neuer Autorität in Führung

Warum wir heute präsenter, beharrlicher
und vernetzter führen müssen

Springer Gabler

Frank Baumann-Habersack
Hannover-Burgdorf
Deutschland

ISBN 978-3-658-02145-0 ISBN 978-3-658-02146-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02146-7

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 2015

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Danksagung

Zunächst danke ich außerordentlich meiner Lektorin Anne Jacoby und meinem Lektor Erik Prochnow für die Unterstützung bei der Erarbeitung des Buchs. 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

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 über Organisationsebenen,

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

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. Konsequenter 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	4
	Raus aus der Systemfalle	7
	Was Sie in diesem Buch erwartet	8
2	Führung in der Sackgasse	11
	Machthaber ohne Autorität	11
	Generation Y pfeift auf Führung alter Schule	13
	Loyalität war gestern	13
	Deformierte Generationen	15
	Machtspiele: Narzissmus liebt Intransparenz	18
	Projektchaos: Mangelnde Präsenz begünstigt Burnout	19
	Change, Change, Change: Hysterie versus Beharrlichkeit	20
	Woran Führung scheitert	22
	Verkrustete Strukturen	22
	„Mehr vom Gleichen“ führt nicht weiter	23
	Vielfalt schafft Potenziale	24
	Kulturprobleme verschärfen die Lage	25
	Führungsstilmodelle führen nicht weiter	26
	Hard Facts statt Soft Skills	28
	Wundermittel „Bewegliche Strukturen“?	29
	Für Kommunikation keine Zeit	30
	„Völlig leer und kaputt“	31
	Zielorientiertes Chaos	31
	Management Summary	32
	Literatur	33

3 Was ist Autorität?	35
Annäherung an einen alten Begriff	35
„Scheinbare Konfusion“	36
Das verlorene C	37
Autorität und Person	38
Autorität und Bürokratie	39
Autorität und Macht	42
Autorität und Gewalt	43
Autorität und Herrschaft	44
Autorität und Erlösung	45
Zerrbild: Fünf Filter verstellen unseren Blick	46
Ich sehe was, das du nicht siehst	48
Filter: Die eigene Biografie und Rollenmodelle	50
Filter: Die Persönlichkeitsstruktur	53
Filter: Das Wertesystem	58
Filter: Wissen	61
Filter: Der Erregungsgrad/Stress	62
Die Systemfalle	63
Management Summary	67
Literatur	68
 4 Von Alter zu Neuer Autorität	 71
Die Entstehungsgeschichte von Autorität	71
Familie: Vom autoritären Patriarchat zu postheroischen	
Patchwork-Eltern	71
Staat: Von der wilhelminischen Ära zum Merkelismus	76
Schule: Von der Rohrstock- zur Kuschelpädagogik	78
Wirtschaft: Von den Gründervätern zu agilen Netzwerkern	79
Auf der Suche nach neuer Autorität	82
Alte Bilder der Führung	82
Neue Bilder der Führung	83
Management Summary	85
Literatur	86
 5 Neue Autorität leben	 89
Eine Frage der Beziehung	89
Zurück zum Miteinander	90
Stärke statt Macht	90
Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle	91

Das Fundament einer neuen Haltung zu Autorität in der Führung:	
Die sieben Elemente	92
Element 1: Präsenz	94
Element 2: Selbstführung	99
Element 3: Führungscoalition	102
Element 4: Wiedergutmachung	104
Element 5: Transparenz	105
Element 6: Beharrlichkeit und Deeskalation	106
Element 7: Reflexion	108
Eine neue Führung etablieren	111
Die individuelle Ebene: Die Macht des Einzelnen zur Veränderung	111
Entwicklungsfeld 1: Persönlichkeit und Werte	112
Entwicklungsfeld 2: Emotionale Intelligenz	113
Entwicklungsfeld 3: Konfliktkompetenz	119
Entwicklungsfeld 4: Autorität in der persönlichen Biografie	126
Die kulturelle Ebene: Der Unternehmenskompass	129
Die strukturelle Ebene	132
Paternalistische Kulturen	132
Management Summary	133
Literatur	134
6 Ausblick: In Zukunft führen	137
Fehlendes Vertrauen	138
Das Prinzip Selbstorganisation	140
Handlungsfreiheit gewinnen	144
Die Chancen sehen	145
Management Summary	148
Literatur	149

Über den Autor

Frank Baumann-Habersack ist seit über 10 Jahren geschäftsführender Gesellschafter einer systemischen Organisationsberatung in Burgdorf/Hannover. Neben Führungs-, Konflikt- und Veränderungsthemen gehören Mediation, Coaching und die Gestaltung von Unternehmens- sowie Führungskulturen zu seinen Kernkompetenzen. Der Unternehmer arbeitete zuvor als Führungskraft, Projektleiter und interner Berater. Baumann-Habersack ist Betriebswirt und Arbeitswissenschaftler, Bankkaufmann, Bachelor of Arts, Lehrcoach sowie ausgebildet in NLP, systemischer Familientherapie und Supervision.