

# Neue Autorität für Führungskräfte: Stärke statt Macht<sup>1</sup>

Wilhelm Geisbauer

## Zusammenfassung

*Zeiten von schnell wechselnden Bedingungen, komplexen Zusammenhängen und unberechenbaren Entwicklungen erfordern ein besonderes Führungsverständnis. Um diese anspruchsvolle Führungsrolle effizient gestalten zu können, braucht es die Autorität der Führenden – allerdings eine „Neue Autorität“. Abgeleitet von Haim Omers Konzept stützt sich die Neue Autorität auf sieben tragende Säulen: Präsenz, Transparenz, Beharrlichkeit, Entschiedenheit, Selbstführung, Deeskalation und Vernetzung. Es geht dabei um die Entwicklung von Stärke und eine positive Beförderung weicher Faktoren wie Vertrauen, Zuversicht, Kreativität, Teamgeist, Lernwille und Veränderungsbereitschaft. Der Autor beschreibt zudem drei Entwicklungsfelder, die Führungskräften eine solide Basis für den prozesshaften Erwerb Neuer Autorität bieten: lösungsorientierte Kommunikation, Netzwerkdanken und Reflexion.*

## Einleitung

Seit mehr als 20 Jahren beschäftige ich mich mit lösungsorientierter Teamentwicklung. In zahlreichen *reteamings* beobachte ich, dass Teams mit gestandenen Führungskräften deutlich besseren Teamspirit entwickeln und ihn nachhaltiger sichern als Teams, deren Führungskräfte auf mich schwach oder geschwächt wirken. Deshalb bin ich der Frage nachgegangen: Was macht Führungskräfte stark? Was macht Führungskräfte zu gestandenen Führungskräften? Und ich habe die Antwort in Haim Omers Konzept der „Neuen Autorität“ gefunden.

Im November 2016 lernte ich Haim Omer auf einer Tagung zum Thema „Neue Autorität“ in Zürich kennen. Sein Vortrag beglückte mich, denn mir war klar: ich hatte den „missing link“ gefunden. In der Pause bat ich ihn um ein Gespräch und er stimmte meinem Ansinnen zu, sein Konzept, das er ja für die Schule entwickelt hatte, generell für Führungskräfte nutzbar zu machen. Er wies noch auf die einschlägigen Beiträge von Arist von Schlippe und Frank Baumann-Habersack zu diesem Thema hin. Im Folgenden habe ich diese Pionierarbeiten

1) Dieser Artikel ist eine überarbeitete Fassung des Kapitels 3.2. aus dem Buch Wilhelm Geisbauer (2018). Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 26-34. Mit freundlicher Genehmigung des Verlags.

unter der Perspektive von Leadership gebündelt und durch meine eigenen in mehr als 20 Jahren erworbenen Erkenntnisse aus Teamentwicklung und Führungskräfte-Coaching angereichert. Ich war auch selbst 16 Jahre Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen, davon sechs Jahre als Geschäftsführer.

Das Konzept der Neuen Autorität geht über einen Führungsstil weit hinaus. Es geht dabei nicht um das Antrainieren eines bestimmten Verhaltens, sondern vielmehr um die Entwicklung einer besonderen inneren Haltung der führenden Person, es geht ums „Eingemachte“. „Die alte Autorität ist längst demoliert“, sagt Haim Omer. Unter den Rahmenbedingungen eines konventionellen, Gehorsam-fordernden Systems kann sich kein neues Führungsverständnis entfalten. Die Gesellschaft hat sich dramatisch verändert: Die Mitarbeiter verlangen Mitgestaltung, Kooperation auf Augenhöhe, Transparenz und Networking – und deutlich weniger Hierarchie. Bei Neuer Autorität geht es nicht um einen neuen schillernden Mode-Begriff, sondern um einen echten Wandel, der zu allererst 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. Ich denke, ohne einen Wandel des Autoritätsverständnisses werden Organisationen im 21. Jahrhundert bestenfalls nur noch bedingt marktfähig sein. Haim Omer, Arist von Schlippe, Frank Baumann-Habersack und andere bieten ein neues Bild von Autorität an und zeigen Ansatzpunkte, wie Führungskräfte und Organisationen mit wohlthuender Stärke erfrischt, vitalisiert und zukunftsfähig gemacht werden können. Dabei steht im Vordergrund die Entwicklung von Stärke und nicht der Einsatz von Macht oder versuchter Manipulation. Als Gewinn winken Kooperation, Teamgeist und Resonanz.

Ich habe viele Führungskräfte kennengelernt, die Neue Autorität bereits leben oder auf dem Weg dorthin sind, ohne dieses Konzept explizit zu kennen. Für mich ist es ein gutes Zeichen von Praxistauglichkeit, wenn viele Menschen das schon intuitiv anstreben. Deshalb fängt niemand bei Null an: Alle guten Führungskräfte sind bereits gestartet. Das ist unvermeidlich. Sie sind unterschiedlich weit in ihrer Entwicklung. Manche sind in Bewegung, manchen droht allerdings die Stagnation. In meinem Buch (Geisbauer, 2018) zeige ich, wie es gelingen kann, einen individuellen Weg zu Neuer Autorität finden. Sie muss nämlich zur jeweiligen Person passen und sie durchdringen. Das führt dann zu dieser besonderen Ausstrahlung und einzigartigen Wirkung. Neue Autorität ist nicht etwas, das man mit einem Zertifikat erwerben kann. Neue Autorität verstehe ich als Lebensaufgabe, als kontinuierlichen Lernprozess: Sich den Herausforderungen, den Schwierigkeiten, den Problemen, den Widerständen, dem Unberechenbaren zu stellen – und die sich daraus ergebenden Lernchancen zu erkennen und zu nutzen.

### Die Elemente der Neuen Autorität

Bei den folgenden Elementen der Neuen Autorität geht es um den Erwerb von Kompetenzen und besonders um die Verinnerlichung von Haltungen, nicht so sehr um das Erlernen von Techniken. Das reine Antrainieren von Verhaltensweisen oder Methoden greift zu kurz. Es muss die gesamte Person der Führungskraft von diesen Elementen durchdrungen werden, damit es 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 von Omer/Schlippe nach Baumann-Habersack (2015, S. 93) erstellt wurden, um die Merkmale Neuer Autorität zu beschreiben.

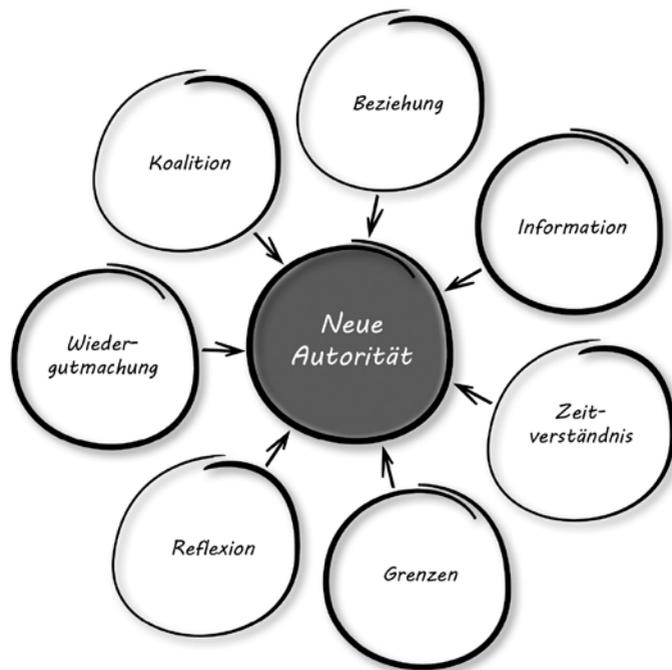


Abbildung 1: Elemente der Neuen Autorität

### 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 den 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 Wahrnehmung der Auswirkungen auf das innere Erleben der Führungskraft. 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 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 Zunahme der Anzahl der Mitarbeitenden je Führungskraft von 12 auf 60 und mehr) 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. Wahrgenommenen Vieraugengesprächen wird Mauselei 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 mehr 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 um das Aushandeln von Bedeutungen und um die Einigung auf konkrete Wege, 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)

Führungskräfte bekommen von den Mitarbeitern über den konstruktiven Umgang mit Zeit 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 Beschleunigungs-Trance: 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 hinterher. Verbindliche Prioritäten werden gebildet, 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, Neue Autorität, Teil 1, verfügbar unter: <http://www.youtube.com> [20.02.2017]). Führungskräfte bekommen Gewicht und Stärke. Beides kann an die Mitarbeiter gerade in turbulenten Zeiten als Rückenstärkung weitergegeben werden.

Fazit: Es geht nicht um Beschleunigung und auch nicht um reine Entschleunigung, sondern um ein neues Zeitverständnis, in dem konsequente Priorisierung der Ziele und Beharrlichkeit bei deren Erreichung eine große Rolle spielen. Das Wahre bestimmter Grenzen 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 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, 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 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 werden 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, um den eigenen Anteil am Konflikt zu 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. 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 oder 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 führt zur Wieder-Integration, wenn jemand Schaden angerichtet hat.

Fazit: Führungskräfte mit Neuer Autorität kennzeichnet eine besondere Wachsamkeit in Bezug auf eine 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.

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 das 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

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

Tabelle 1: Alte und Neue Autorität

Ansehen und Würde, die Mitarbeiter Sicherheit und Stärke. Im Rahmen der Neuen Autorität besteht die Chance auf die Entwicklung von Hochleistungsteams, weil die Energien in einer gemeinsamen Vorwärtsbewegung gebündelt werden. Eine positive Befuerung der weichen Faktoren wie Vertrauen, Zuversicht, Kreativität, Teamspirit, Veränderungsbereitschaft, Lernwille usw. darf man dabei erwarten.

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

### Entwicklungsfelder Neue Autorität

Will man das Konzept der Neuen Autorität mit Leben füllen, so erfordert das einerseits einen klaren Entschluss zum Erwerb von Kompetenzen, zur Gewinnung wichtiger Perspektiven und Einsichten. Andererseits erlangt man durch Reflexion (Coaching, Supervision) innere Klarheit und die Fähigkeit zu Selbststeuerung und Autonomie. Damit können Führungskräfte gleichzeitig beginnen, Schritt für Schritt einen konstruktiven Veränderungsprozess in der Organisation einzuleiten. Neue Autorität wird kein Allheilmittel für alle organisationalen Probleme sein, aber sie wird eine neue Kultur vor allem über die weichen Faktoren prägen. Natürlich wird das einen langen Atem bedeuten, natürlich wird das einen konstruktiven Umgang mit Rückschritten erfordern, aber als Lohn winkt eine neue, zukunftsfähige Unternehmenskultur, die von Kooperation und Wertschätzung geprägt ist. Also fangen wir gleich an! Am Beginn stehen drei Entwicklungsfelder, die Führungskräften eine solide Basis für die Neue Autorität bieten: lösungsorientierte Führungskommunikation, Netzwerkdenken (systemisches Denken und Handeln) und Reflexion. Einen Leitfaden zur Entwicklung einer Neuen Autorität in der Praxis findet sich bei Geisbauer (2018).

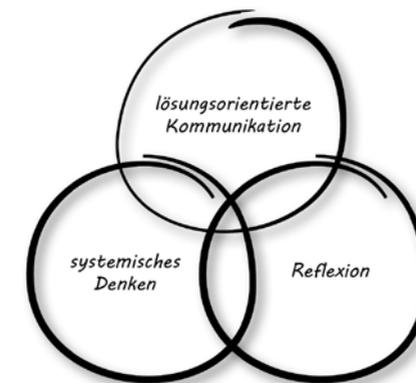


Abbildung 2: Entwicklungsfelder Neue Autorität

Führen mit Neuer Autorität wirkt auf die häufig vernachlässigten weichen Faktoren wie Vertrauen, Kreativität, Zuversicht – und daraus resultieren Resonanz, Teamspirit, Lern- und Veränderungsbereitschaft. Organisationen entwickeln sich über lebendige Kommunikationsprozesse mit den Beteiligten und eher nicht durch Konzepte oder Expertisen eines einsamen Steuermanns auf seiner Brücke. Neue Autorität erfordert daher vor allem äußere und innere Präsenz des Führenden. Transparente Kommunikation schafft das nötige Vertrauen für Entwicklungsprozesse, viele Vieraugengespräche verderben es. Organisationen bewegen sich über Entscheidungen, Stagnation tritt ein, wenn sie ausbleiben. Im Streben nach Authentizität und durch angemessene Reflexion entwickeln Führungskräfte ein hohes Maß an Selbstführung. Besondere Sensibilität für die Konfliktentstehung und fundierte Kompetenz bei der Konfliktlösung halten den Energielevel im Team hoch. Vernetzung erschafft wertvolle Kooperation jenseits der Hierarchie.

Je intensiver Neue Autorität gelebt wird, umso besser können sich positive weiche Faktoren zum Wohl und zur Stärkung aller Beteiligten entfalten. Aber Neue Autorität ist Arbeit – Beziehungsarbeit. Das bedeutet daher nicht Dominanz und Unterordnung oder Durchsetzung mit aller Macht, sondern vertrauensvolle Begegnung auf Augenhöhe, dialogischer Austausch und ein „Geschäft“ miteinander zu machen, das sich für beide Seiten lohnt.

### Literatur

- Baumann-Habersack, F. (2015). Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geisbauer, W. (2018). Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team. Heidelberg: Carl-Auer.
- Omer, H., Neue Autorität, Teil 1, Videoclip, veröffentlicht auf [www.youtube.com](http://www.youtube.com) am 03.12.2014 [20.02.2017].
- Omer, H., Schlippe, A. v. (2009). Stärke statt Macht. „Neue Autorität“ als Rahmen für Bindung. *Familiendynamik* 34(3), S. 246-254.

**Wilhelm Geisbauer**, Master of Science der Beratungswissenschaft, Diplom-Pädagoge, Supervisor und Coach. Inhaber des reteaming international instituts Schamstein. Viele Jahre Geschäftsführer eines in Österreich marktführenden Mittelstandsunternehmens, Fachbuchautor.  
[mail@geisbauer.com](mailto:mail@geisbauer.com)