

Die neue Autorität

FÜHRUNG – Es gibt zwei Prototypen in der Führung: den gestrengen Lehrer Lämpel und den form- und konturenlosen Niemand, dem alles recht ist, weil es nicht cool ist, Grenzen zu setzen. Sicher ist: Beide taugen nicht mehr in unserer (Arbeits-)Welt.

Was es jetzt braucht, ist transformative Autorität.

Nals – Auch in den Unternehmen, in Wirtschaft, Ehrenamt, Schule und Politik hat sich der Führungsstil gewandelt. Autorität ist gaga, antiautoritär ein müdes Verschleißmodell – in der sogenannten BANI-Welt des 21. Jahrhunderts, die brüchig ist, angstbesetzt, non-linear und schwer verständlich, gilt es auf neue Etiketten zu setzen, auf denen Schlagworte wie agil, partizipativ, kooperativ, wertebasiert usw. zu lesen sind.

Ja, in der Tat: Autorität und Führung sind schwierige Themen. Frank Baumann-Habersack forscht an einem Führungsmodell, das wertebasiert ist, auf starker Selbstreflexion fußt und das Zeug zur Transformation hat. Transformation ist ein großes Wort. Transformation bedeutet Wandlung. So wie aus einer Raupe der Schmetterling wird, so kann Führung Potenziale entfalten und Menschen in co-kreativen Prozessen über sich selbst hinauswachsen lassen.

Franz von Assisi und sein geistiges Start-up

Doch worauf fußt die transformative Autorität? Dass Frank Baumann-Habersack es so offen ausspricht, tut gut: Transformative Autoritäten hat es immer schon gegeben.

Am besten ist, man blickt weit zurück und sucht nach jenen, die unverdächtig und ohne Gewinnabsicht vieles in der Führung intuitiv richtig gemacht haben, die sie angetrieben hat. Weil sie die Zukunft im Blick und eine Vision in sich trugen, die sie konsequent verfolgt haben. Und weil sie auf Branding gesetzt haben. Gut dokumentiert ist einer, der vor 800 Jahren eine Art

Es gibt sie eben nicht, die Heiligen in der Führung. Fehler sind konsistenter Teil unseres Lebens.

geistiges Start-up gegründet hat: Franz von Assisi. Er ist mit 25 vor dem Vater gestanden, nackt, hat ihm alles gegeben, weil er wusste: Er will ein anderes Leben als das des Vaters, nämlich eines, in dem er radikale Besitzlosigkeit vorlebt und einfordert. Seine Antwort auf die Kreuzzüge war, dass er zu den Muslimen gereist ist und mit ihnen auf Augenhöhe gesprochen hat. Die braune einfache Kutte war eine Anleihe an die raue Kleidung der Bauern – nur die feinen Mönche trugen Weiß. Die Ordensregel wurde in Rom absegnet und aufgeschrieben. Es war das „*experiri miseria*“ – das Am-eigenen-Leib-Erfahren, wie sich Armut anfühlt –, das ihn auf den Stufen am Petersdom bewog, sich in die Lumpen der Ärmsten zu hüllen. Und nicht zuletzt spiegelte der Sonnengesang über Schwester Sonne und Bruder Mond ein völlig neues Konzept der Gleichwertigkeit mit allem, was Mutter Natur ist, wider – und ist wohl, neben der Krippe, der bekannteste Nachlass seines Start-ups. Nach einigen Jahren folgten ihm Tausende, und Clara, die ihn als ihren Mentor und Coach sah, gründete einen Frauenorden, sozusagen eine Tochterfirma.



Autorität ist gaga, antiautoritär ein müdes Verschleißmodell. Es braucht eine neue Art der Führung

INFO

Wer hat Autorität?

Autoritäre Führung und antiautoritäre (Nicht-)Führung: Diese zwei Autoritätshaltungen – oder Mischungen daraus – führen zu Gewalt. Sie verletzen die Würde von Menschen. Das zerstört Beziehungen. Und ohne Beziehung keine Zusammenarbeit, keine Führung, keine Wirkung, keine Ergebnisse. Wenn wir autoritäre Autorität nicht mehr akzeptieren, antiautoritäre Autorität für Führung wirkungslos ist und sie sogar anderen autoritären Kräften den Raum überlässt: Welche wirkungsvolle Alternative gibt es dazu? Stellen wir die Beziehungsfrage.

Weg mit Unterordnung, weg mit Gehorsam, weg mit Strafen. Her mit Verantwortung für Führung und Grenzen. Aber nur gewaltlos, würdewahrend und gleichzeitig danach strebend, die Beziehungen zu verbessern. Das ist eine Alternative: die transformative Autorität in der Führung.

Sieben wechselwirkende Elemente der transformativen Autorität geben konkrete Ideen, wie sich meine Autoritätshaltung als Führungskraft im Verhalten verkörpern kann, je nach Kontext, Situation und meiner Persönlichkeit. Diese Elemente erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass mir andere freiwillig Autorität und damit Führung zuschreiben:

- Das Element Präsenz meint unter anderem, dass ich als Führungskraft sowohl innerlich als auch in der Interaktion nahbar bin und die Autoritätsfunktion ausfülle, unabhängig vom Ort.
- Ich fokussiere mich im Rahmen des Elements Selbstführung darauf, nur mein Verhalten, meine Führung, Gedanken und Emotionen zu kontrollieren. Denn wenn ich mein Verhalten konsistent verändere, löst dies auch andere Reaktionen bei

meinem Gegenüber aus, und es deeskaliert Konflikte.

- Denn in der Führung und Transformation entstehen immer Konflikte. Wir heißen sie willkommen: als hilfreiche Gelegenheiten, die Autoritätsbeziehung zu transformieren, hin zu Gleichwertigkeit und Co-Führung. Dabei unterstützt mich das Element Beharrlichkeit und Deeskalation. Dadurch agiere ich deeskaliierend und beharrlich, wahre Grenzen und strebe Ziele an.
- Bei Konfliktbearbeitungen macht eine Führungskraft natürlich auch Fehler oder kann unbeabsichtigt andere beschämen. Als ein Rollenmodell im Umgang mit eigenen Fehlern beziehungsweise verursachten sozialen Schäden gehe ich im Sinne des Elements Wiedergutmachung/Ausgleich voran, zum Beispiel, indem ich Gesten des Ausgleichs auf sozialer Ebene zeige. Das kann stark dazu beitragen, gestörte Beziehungen zu befrieden und Vertrauen wieder aufzubauen.
- Das Element Reflexion hilft mir dabei, auch meinen eigenen Anteil an Fehlern zu erkennen. Wenn ich von Zeit zu Zeit die Führungsbeziehung gemeinsam mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen reflektiere, können wir unsere Co-Führung entwickeln.
- Ich kann mir meine Führungsarbeit erleichtern, indem ich im Sinne des Elements Transparenz meine Entscheidungen erläutere und über meine Fehler aktiv berichte. Alle, zum Beispiel im Team, können nicht nur daraus lernen und in Co-Führung hineinwachsen. Sie autorisieren dann auch eher meine Führung.
- Diese anspruchsvollen Aufgaben kann ich nur in Solidarität mit anderen Führungskräften ausfüh-

ren, insbesondere die transformative Konfliktbearbeitung. Das Element Führungscoalition/-netzwerk weist darauf hin, offen mit Kollegen und Kolleginnen im Führungskreis zu kooperieren. Das stärkt nicht nur die gesamte Führung im Unternehmen, es ist auch ein klares Signal an die Organisation, miteinander zu kooperieren. Keine:r muss (mehr) allein führen. Doch ohne eine Evolution unseres Autoritätsbewusstseins können diese Elemente nicht ihre transformative Kraft freisetzen: würdewahrende Co-Kreation und Co-Führung entfalten. Die Gefahr besteht, dass einzelne Elemente auch weiterhin autoritäres Verhalten ermöglichen, ja vielleicht sogar noch subtiler gestalten. Das ist eine Frage des Bewusstseins. Das Feld der transformativen Autorität in Führungskontexten gibt es schon längst. Es ist das „Ich im Wir“: vernetzte Individuen, die würdewahrend und gleichwertig danach streben, Ziele zu erreichen, co-kreativ und co-führend.

Auszüge aus „Wirtschaftspsychologie aktuell“ 1/2023 – Frank Baumann-Habersack: Transformative Autorität in der Führung

LESETIPP

Frank Baumann-Habersack Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Springer Gabler, 2021. 212 Seiten, 44,99 Euro ISBN-13: 978-3658336134



Gnoti Seauton – Erkenne dich selbst

Das ist Transformative Autorität in Reinkultur. Am Anfang steht das „Gnoti Seauton – Erkenne dich selbst“. Darauf baut die Gewaltlosigkeit, die Gleichwertigkeit der Beziehungen, die Transparenz, das Wohlwollen und die Achtsamkeit, die Autonomie und die Würde. Diese Werte bilden das Fundament. Sie machen – wenn sie integriert und echt sind – die Haltung eines Menschen aus.

Auf dieser Basis gedeihen sieben Elemente als Verhaltensideen, die eine Führungskraft in eine Autoritätsbeziehung einbringt (siehe Info): Präsenz und Transparenz, Beharrlichkeit und Deeskalation, Wiedergutmachung und Ausgleich. Die Führung erfolgt im Netzwerk und in der Koalition. Ganz groß geschrieben wird die Selbstführung. Damit schließt sich der Kreis. Wer sich selbst kennt, kann sich selbst führen und damit andere. Frank Baumann-Habersack gießt alle diese Überlegungen in das Führungsmodell der transformativen Autorität.

Es gibt keine Heiligen in der Führung

Aber zurück zu Franz von Assisi. Am Ende war er verbittert. Seine Ordensbrüder wollten ihm nicht gehorchen, der Laden entglitt ihm. Sie wollten zumindest Bücher haben, um darin zu lesen und sich zu erbauen. Der Firmengründer und Chef hat es ihnen unter sagt. Besitzlosigkeit ist kein Optional.



Frank Baumann-Habersack ist Buchautor und Autoritätsforscher

Punkt. Selbst wenn es nur um ein Buch geht. Die Radikalität des Lebensentwurfes macht Franz von Assisi unerbittlich und unnachgiebig. Bevor er mit 45 stirbt, gibt er den Laden ab. Es gibt sie eben nicht, die Heiligen in der Führung. Fehler sind konsistenter Teil unseres Lebens, gleich ob wir kooperieren, opponieren oder führen.

Frank Baumann-Habersack weiß, dass Führungsstile dem Zeitgeist folgen, und kleidet seine Ideen in ein Modell, das mehr Beständigkeit verspricht: Er will Autorität neu denken und mit der transformativen Autorität den Führungsstil des 21. Jahrhunderts vorzeichnen. Ein Stil, der fordert. Den es immer schon gegeben hat. Der etwas ist für Große, die keine Scheu haben vor Selbstreflexion. Und der eine Idee von Führung vorgibt, die in der BANI-Welt gefragt ist denn je.

Judith Bertagnolli



DIE AUTORIN ist Supervisorin und Coach im Berufsverband für Supervision und Coaching Südtirol (BSC).

DER ANLASS Frank Baumann-Habersack, Buchautor und Autoritätsforscher an der Universität Bremen, war kürzlich auf Einladung des Berufsverbandes für Supervision und Coaching (BSC) in Südtirol. In einem Intensivseminar in der Lichtenburg in Nals hat er mit den Supervisorinnen und Supervisorinnen vom BSC zur „transformativen Autorität in der Führung“ gearbeitet.