

# Alte versus neue Autorität

UNTERSCHIEDE



# NEUE AUTORITÄT: DAS FUNDAMENT



## 1 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT PRÄSENZ

### Distanz und Unsicherheit

- **Autorität und Achtung entstehen aus Distanz, Unnahbarkeit und Willkür**
- **hieraus folgen Gefühle der Unsicherheit und der Ausgeliefertheit vor willkürlichen Entscheidungen**
- **dadurch und verstärkend durch wenig physische/ emotionale Präsenz wird die Führungskraft als wenig kraftvoll/ präsent wahrgenommen**

**alte Autorität**

### Nähe, Präsenz und Sicherheit

- **Autorität und Achtung entwickeln sich aus Nahbarkeit, Interesse und Berechenbarkeit**
- **hieraus entstehen Gefühle der Sicherheit**
- **willkürliche Handlungen werden so gut es geht vermieden**
- **dies führt zum Erleben von Präsenz der Führungskräfte**

**neue Autorität**



## 2 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT SELBSTFÜHRUNG

### Kontrolle und Gehorsam

- Anweisungen sind zu befolgen. Wenn nicht, erleben Führungskräfte (FK) dies als Verlust an Kontrolle, Einfluss und Autorität
- es wird mit Konsequenzen gedroht bzw. diese werden (sofort) umgesetzt oder auch – im Sinne einer vorweg genommenen Konsequenz – gleich Autonomie eingeschränkt
- das Verhalten Anderer muss sich ändern und ist hierfür zu kontrollieren

alte Autorität

### Selbstführung und Selbstkontrolle

- Menschen können nur ihr eigenes Verhalten bestimmen, steuern bzw. kontrollieren
- Verhalten von Mitarbeitenden können FK nur inspirieren/ irritieren
- FK agieren aus der Verantwortung für das Gesamtunternehmen und sind hierdurch legitimiert und verpflichtet, Grenzen zu ziehen

neue Autorität



### 3 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT FÜHRUNGSKOALITION

#### Hierarchie und Macht

- Führungskräfte (FK) handeln meist im Alleingang bei Problemen mit Mitarbeitenden – Hilfe anzunehmen wird innerhalb der Hierarchie als Schwäche und Machtverlust bewertet
- dies löst Gefühle von Hilflosigkeit aus
- Konkurrenz zwischen FK wird in Kauf genommen oder aktiv gefördert, um Bindung zwischen den FK zu verhindern bzw. Machtpositionen übergeordneter FK zu erhalten

alte Autorität

#### Hierarchie, Vernetzung und Stärke

- Jede Führungskraft ist eingebettet und vernetzt innerhalb des Hierarchie-Kollegiums
- sie repräsentiert dieses Kollegium, dessen Werte als auch Ziele und ist dadurch verpflichtet, die in der Gemeinschaft geltenden Regeln einzufordern
- diese Eingebundenheit und kollegiale Unterstützung führt zu einem Gefühl der Stärke als auch zu Kooperation

neue Autorität



## 4 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT WIEDERGUTMACHUNG

### Entschuldigung und Vergeltung

- die Führungskräfte (FK) sind Vollstrecker von Strafen bzw. Konsequenzen, wenn Mitarbeitende (soziale) Grenzen überschritten und Schaden angerichtet haben
- Vergeltungsmaßnahmen sind häufig interne Ausgrenzung bis hin zu externer (Kündigung)
- „Schuldige“ werden intern öffentlich gedemütigt und müssen sich entschuldigen

alte Autorität

### Wiedergutmachung und Versöhnung

- Mitarbeitende sollen sich über Wiedergutmachung des Schadens rehabilitieren/ integrieren
- FK sind Begleiter und Unterstützer der Mitarbeitenden in der Phase der Wiedergutmachung und zeigen Gesten der Versöhnung
- sie bleiben Repräsentanten des Hierarchie-Systems und sind damit wohlwollende Hüter der Ziele des Unternehmens und der Gemeinschaft

neue Autorität



## 5 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT TRANSPARENZ

### Angst vor Fehlern und Unfehlbarkeit

- aus Angst vor dem Umgang des Hierarchie-Systems mit Fehlern, versuchen Führungskräfte (FK) so gut es geht, Fehler zu vertuschen
- wenn Fehler öffentlich werden, wird versucht, Schuldige dafür zu finden bzw. einen Schuldigen zu benennen
- die Würde des Schuldigen wird z. B. über Gesichtsverlust verletzt
- dies führt zur Abnahme von Präsenz

alte Autorität

### Transparenz

- Fehler werden aktiv an die interne Öffentlichkeit gebracht, im Sinne einer Berichterstattung und Lernmöglichkeit
- die Schuldsuche und Beschämung unterbleiben
- es wirkt verstärkend auf die Präsenz, wenn FK für ihre Fehler Verantwortung übernehmen und es unterlassen, andere zu beschämen

neue Autorität



## 6 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT BEHARRLICHKEIT

### Dringlichkeit und Kampf um Macht

- bei Fehlverhalten oder Nicht-Ausführung von Anweisungen kommen Führungskräfte (FK) unter Handlungsdruck („Zwang zur sofortigen Reaktion“)
- Mitarbeitende sind zu sanktionieren, um Autorität zu demonstrieren
- Diese Demonstration von Autorität muss erfolgreich für FK sein. Dies ist der Einstieg in die Win-Lose-Dynamik (Machtkampf und Gesichtsverlust)

alte Autorität

### Verzögerung, Beharrlichkeit und Widerstand

- FK verzögern die Reaktion, nehmen sich Zeit für umsichtige Antworten
- FK können sich zunächst beraten, im Sinne der Ziele und der Gemeinschaft und deeskalieren hierdurch
- Unterbrechung der Eskalationsspirale
- FK markieren beharrlich die Grenzen, gehen ggf. selbst in Widerstand zum Mitarbeiter (gewaltlos)

neue Autorität





## 7 GEGENÜBERSTELLUNG: ELEMENT REFLEXION

Führen ohne Reflexion, Ausblenden eigener Anteile

- Führungskräfte (FK) hinterfragen nicht ihre Haltung zu Autorität bzw. die Auswirkung ihrer Haltung auf die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden
- Wenn Probleme bei Arbeitsaufträgen auftauchen, ist der Fokus ausschließlich beim Mitarbeitenden
- Gespräche über die Qualität der Führungsbeziehung unterbleiben

alte Autorität

Selbstreflexion und Reflexion der Autoritätsbeziehung

- FK reflektieren ihre Autoritätsbiografie und die damit verbundene Führungshaltung als auch periodisch eigene Anteile an den Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden
- Wenn Probleme bei Arbeitsaufträgen auftauchen, ist der Fokus sowohl bei sich selbst, bei dem Mitarbeitenden als auch auf die Kommunikation zwischen beiden gerichtet

neue Autorität



## KONTAKT

Autoritum®

AKADEMIE FÜR PERSÖNLICHKEIT UND FÜHRUNG

Alfred-Oehme-Straße 7

31303 D-Burgdorf

T +49 0.5136 9765612

F +49 0.5136 9723212

post@autoritum.de

www.autoritum.de

### Aktuelles

[www.twitter.com/autoritum](https://www.twitter.com/autoritum)

[www.facebook.com/autoritum](https://www.facebook.com/autoritum)

