

Marco Weißer*

Die „Neue Autorität“ in der öffentlichen Verwaltung oder Wie sich Führung in der öffentlichen Verwaltung (weiter-)entwickeln kann

Neuere Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung richten den Blick meist auf Verfahren und Methoden zur effektiven und auch effizienten Erledigung von Aufgaben. Das ist richtig und sinnvoll. Was allerdings an vielen Stellen zu kurz zu kommen scheint, ist das Thema Führung. Dabei sind es doch gerade die Mitarbeiter,¹ die der entscheidende Faktor bei der Bewältigung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sind. Ohne die Mitarbeiter gelingt nichts. Leider wird in hochmodernen Verwaltungen, die die verschiedensten Prozesse mittlerweile zu einem hohen Maß digitalisiert haben, immer noch nach tradierten Führungsprinzipien geführt. Dabei wird zum Teil noch an alten Theorien und Modellen, die nicht alle falsch sind, aber Defizite haben, festgehalten. Hinzu kommen alte Führungsstile, die ebenfalls in vielen Fällen nicht weiterhelfen. Dieser Aufsatz soll für die Leserinnen und Leser einen Blick auf die Problemlage werfen sowie einen Einblick in das Modell der sog. „Neuen Autorität“ geben und gleichzeitig eine Hilfestellung für Führungskräfte sein, ihre eigenen Überlegungen in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen der Führungsarbeit zu reflektieren.

„Der erste Geiger der Berliner Philharmoniker antwortete auf die Frage, was Karajan dirigiert habe: ‚Was er dirigiert hat, kann ich nicht sagen, ich weiß nur, was wir gespielt haben.‘“

(F. B. Simon)

Das vorstehende Zitat bringt auf den Punkt, woran Führungsprozesse häufig scheitern. Sie scheitern nicht, weil die Führungskraft es nicht kann. Sie scheitern nicht, weil die zu Führenden es nicht können. Sie scheitern deshalb, weil wir im Rahmen der täglichen Führungsarbeit so wenig von den vorliegenden und unwiderlegbaren Erkenntnissen berücksichtigen, was die Menschen benötigen, um die besten Leistungen zu erbringen. Führungsprozesse scheitern zudem, weil wir (leider häufig noch) einen falschen Blickwinkel auf die Sache haben. Sie scheitern, weil wir keine anderen Ideen und Zugänge für Führungsthematiken haben. Und schlussendlich scheitern sie, weil wir nicht den Mut haben, neue und andere Wege zu gehen. Ein indianisches Sprichwort sagt: „Wenn das Pferd tot ist, steig ab!“ Aber in der öffentlichen Verwaltung erfinden wir Methoden und Strategien, wie man tote Pferde doch noch reiten kann, wir setzen eine Arbeitsgruppe ein, die sich darüber Gedanken macht, usw.

Der Artikel soll in einem ersten Schritt das Thema Führung beleuchten, in einem zweiten erfolgt eine kurze Darstellung der Problematik in der Bürokratie und im dritten Schritt eine Gegenüberstellung des Ansatzes der Neuen Autorität im Gegensatz zur Alten

Autorität, bevor im vierten Schritt ein Fazit und Ausblick für die Zukunft erfolgt.

1. Was unter Führung „so alles“ verstanden wird

Geht man als erste Annäherung etymologisch an den Begriff der Führung heran, so kann man ihn auf die Ausgangsbedeutung „in Bewegung setzen“ zurückführen.² Die entscheidende Frage ist, was oder wen Führungskräfte in Bewegung setzen sollen. Sie haben die Aufgabe, sowohl sich selbst in Bewegung zu setzen (geistig, mental) als auch die Organisation, für deren Zielerreichung sie verantwortlich zeichnen, und die Mitarbeiter (Führung im engeren Sinne).

Darüber hinaus gibt es zwei Begriffe, die in diesem Kontext wichtig sind und ohne die jegliches Handeln sinnlos wäre. Es geht um Effektivität (machen wir die richtigen Dinge?) und Effizienz (machen wir die richtigen Dinge auch richtig?).

Während Effektivität sich damit beschäftigt, welche Führungstheorien, -modelle und -philosophien es gibt, beschäftigt sich Effizienz mit Managementansätzen. Aus der Kombination von Führungstheorien und Managementansätzen entstehen letztendlich Führungsstile, die als Verhaltensmuster zur Willensdurchsetzung bezeichnet werden können.

Führung im weiteren Sinne

Effektivität	Effizienz
Die richtigen Dinge tun.	Die (richtigen) Dinge richtig tun.
Bereich Führung im engeren Sinne	Bereich Management
Steuerung von Handlungen und Meinungen und Festlegung von einem Kurs für die Aufgabenerledigung.	Eine Leistung bewirken und herbeiführen, Übernahme von Leitung und Verantwortung.
Führende tun die richtigen Dinge.	Manager tun die (richtigen) Dinge richtig.
Werkzeuge	
Führungstheorien und -modelle/ Führungsphilosophien	Managementansätze

* Marco Weißer ist Büroleitender Beamter der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen. Er ist freiberuflich in verschiedenen Bildungseinrichtungen im öffentlichen Sektor tätig, u. a. an der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz und am Niedersächsischen Studieninstitut Hannover.

1 Wenn nachfolgend bei der Nennung von Personen oder Berufsgruppen stets die männliche Form verwendet wird, so sind damit selbstverständlich auch die weiblichen Vertreter angesprochen. Die geschlechtsspezifisch einwandfreie Nennung tritt hinter dem Vorzug der besseren Lesbarkeit zurück.

2 Vgl. Götz, Klaus, Management und Weiterbildung – Führen und Lernen in Organisationen, 2. Aufl., Hohengehren, Schneider-Verlag, 2000, S. 11. Ganz anders gehen z. B. die Autoren Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel an das Thema Führung heran. Für sie bedeutet Führen, „Leben in Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.“ Baumgartner, Peter P./Hornbostel, Rainer, Manager müssen Mut machen, Mythos Shackleton – Führungskunst – Unternehmensphilosophie – Neuausrichtung, 2. Aufl., Wien-Köln-Weimar, Böhlau-Verlag, 2008, S. 93; die beiden Autoren haben sich in einem außergewöhnlichen Buch mit dem Polarforscher Sir Ernest Shackleton befasst und ausgehend von seiner damaligen Art und Weise zu führen brillante Bezüge zur heutigen Zeit hergestellt, die aktueller denn je sind.

<ul style="list-style-type: none"> – great man – scientific management – economic man – rational man – human relations – social man – Blake/Mouton – Hersey/Blanchard – Maslow – McGregor – Herzberg – Heckhausen 	<ul style="list-style-type: none"> – management by communication – management by objectives – management by delegation – management by walking around – management by results – management by exceptions – management by motivation
Daraus resultierende Führungsstile: autoritär – fürsorglich/patriarchalisch kooperativ – laissez-faire	
Neuere Führungsstile: transaktionale Führung – transformationale Führung	

Das Problem dieser Theorien, Modelle und Managementansätze sowie der daraus resultierenden Führungsstile ist vor allem, dass sie

- zu großen Anteilen auf dualistischen Betrachtungen (z.B. faul oder fleißig wie bei der X-Y-Theorie von McGregor) beruhen,
- zum Teil einseitig sind („nur Ziele setzen hilft“ wie bei management by objectives) oder
- den „einen“ Führungsstil als den besten ansehen und diesen auf alle zu führenden Mitarbeiter zu übertragen.

Das ist in etwa so, als würde man alle Tiere der Welt mit einer einzigen Sorte Futter nähren wollen oder alle Pflanzen mit ein und demselben Dünger. Das kann nicht funktionieren.

Führung ist eine Kunst, die von den Menschen, die sie zu leisten haben, viel abverlangt. „Führungsqualität wird sichtbar, wenn wir die Herzen der Mitarbeiter erreichen. Führungskraft schafft es, den Bedürfnissen des Unternehmens und denen der Menschen gerecht zu werden. Führungspersonen gehen den gleichen Weg wie ihre Mitarbeiter, nur gehen sie eben voran.“³

Führende sollen eigentlich folgende Aufgaben wahrnehmen: Ideen haben, um Ziele wissen, sie festlegen oder vereinbaren, kommunizieren, Kritik angemessen äußern, Konflikte lösen, Mitarbeiter wahrnehmen, sie anerkennen, wertschätzen, sich für sie interessieren,⁴ sie inspirieren, ihnen gegenüber aufmerksam sein, empathisch agieren, auf Augenhöhe begegnen,⁵ Fehler eingestehen können, andere groß machen⁶ und vor allem anderen dienen.⁷ Schon Bernhard von Clairvaux wusste darum, denn er hat gesagt: „*Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht um zu herrschen.*“⁸

³ Baumgartner/Hornbostel, a. a. O. S. 85.

⁴ „Die Leute strahlen vor Vergnügen, wenn man sich wirklich (Hervorhebung durch den Verfasser; nicht im Originalzitat enthalten) für sie interessiert.“ Baumgartner/Hornbostel, a. a. O., S. 90.

⁵ „Der Manager darf nicht hochmütig sein. Wer sich über andere stellt, muss die Menschen klein machen, um an seine eigene Größe glauben zu können.“ Baumgartner/Hornbostel, a. a. O., S. 91.

⁶ „Die Menschen in ihrem Betätigungsfeld und an ihrer Arbeitsaufgabe wachsen zu lassen ist eine zentrale Eigenschaft einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit.“ Baumgartner/Hornbostel, a. a. O., S. 91.

⁷ „Führung heißt, sich zu entscheiden, den anderen zu dienen, mit oder ohne offizielles Amt.“ Sinek, Simon, Gute Chefs essen zuletzt, Warum manche Teams funktionieren und andere nicht, 3. Aufl., München, Redline, 2018, S. 106.

2. Führung in bürokratischen Kontexten

Nach dem Wortlaut bedeutet Bürokratie „Herrschaft der Verwaltung“ und bedeutet im extremen Fall (Bürokratismus), dass das Einhalten von Regeln und Vorschriften über den Menschen gestellt wird. Im Rahmen von Führungsprozessen ist und bleibt es natürlich gerade vor dem Hintergrund des in Art. 20 Abs. 3 GG verankerten allgemeinen Prinzips der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung wichtig, gesetzestreu zu arbeiten. Aber ich halte es für problematisch, im Rahmen von Führung alles dem Einhalten von Regeln und Vorschriften bedingungslos unterordnen zu müssen. Da bleibt ein Stück weit die Menschlichkeit „auf der Strecke“, und wir müssen in der Lage sein, auch bei aller Forderung nach rechtlich einwandfreiem Handeln, menschlich zu bleiben.

Gerade in pyramidal aufgebauten hierarchischen Organisationen ist es ohnehin schwierig, nahe dranzubleiben an einer menschlichen Führung, die nicht nur sach- und aufgabenbezogen ist, sondern gleichzeitig auch menschen- und mitarbeiterorientiert agiert. Gerade in größeren öffentlichen Einrichtungen und Behörden werden Abteilungen und Ämter so geschaffen, dass die Leitungsspanne (also die Zahl unterstellter Mitarbeiter) für die unmittelbaren Führungskräfte viel zu groß ist, um wirklich eine Beziehung zu diesen herstellen zu können.⁸

Letzteres scheint zu einer „Achillesferse der Führung“ zu verkommen, denn in vielen immer wieder durchgeführten Untersuchungen/Befragungen wünschen sich bis zu 84 % der Mitarbeiter insbesondere, dass sie (von ihren Vorgesetzten als Menschen) wahrgenommen und beachtet werden. Vor allem bemängeln die Mitarbeiter, dass ihre Chefs im zwischenmenschlichen Bereich versagen.^{9, 10} Es ist wichtiger als vermutet, dass zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine tragfähige Beziehung entsteht. „Wenn es Unternehmen nicht gelingt, diese Bindungen durch Motivation und interessante Aufgaben, durch inspirierende Führungskräfte und eine von der Wertschätzung der Mitarbeiter ausgehende Werteorientierung aufzubauen, verlieren sie nach Einschätzung renommierter Experten

⁸ Der britische Anthropologe und Evolutionspsychologe Robin Dunbar (Universität Oxford), kam zu dem Schluss, dass es nicht mehr als 150 Menschen sein dürfen. Zum Vergleich: Früheste Homo sapiens lebten in 150 Menschen umfassenden Stämmen von Sammlern und Jägern, auch bei Marinekompanien ist dies eine magische Zahl, ebenso wie bei der Firma Gore-Tex, vgl. Sinek, Simon, a. a. O., S. 171 ff.; zudem haben zahlreiche Studien belegt, „dass sich Menschen maximal 150 Kollegen mit Namen merken können.“ Keese, Christoph, Verantwortung jetzt, Wie wir uns und anderen helfen und nebenbei unser Land in Ordnung bringen, München, Bertelsmann, 2006, S. 51.

⁹ S. hierzu nur exemplarisch eine Führungsnachwuchsstudie der Universität Hannover unter der Leitung von Holger Rust. Rust hat junge Erwachsene über einen Zeitraum von zehn Jahren in Bezug auf die Herausforderungen der Zukunft (und somit auch in Bezug auf Führung) befragt und dazu sehr interessante Erkenntnisse zutage gefördert. Er hat unter Bezugnahme auf eine Gallup-Studie ausgeführt, dass die drei höchsten Nennungen beim Verhältnis deutscher Arbeitnehmer zu ihren Vorgesetzten folgende Aussagen betreffen: a) Meine individuelle Entwicklung wird nur mangelhaft gefördert, b) Ich kriege kein regelmäßiges Feedback über meine persönlichen Fortschritte und c) Mein Chef hat kein Interesse an mir als Mensch; s. hierzu Rust, Holger, Die dritte Kultur im Management, Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration, Wiesbaden, VS-Verlag, 2009, S. 74.

¹⁰ Ähnlich verheerend sind auch die Erkenntnisse der Gallup-Studie 2019, wonach 69 % der Beschäftigten Dienst nach Vorschrift machen, 16 % nicht mehr emotional an den Arbeitgeber gebunden sind und innerlich gekündigt haben und 33 % Arbeitnehmer sich von ihrem Unternehmen im Stich gelassen fühlen (<https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/> [Zugriff am 31.12.2019]).

wichtige Potenziale.⁴¹ Das vorgenannte Zitat bringt zum Ausdruck, wie eine Führungskraft zu einer Autorität werden kann.

Führung sieht an sich keinen Automatismus vor, wie sie geschieht und organisiert ist. Sie kann autoritär, kooperativ usw. sein. Es sind letztlich Adjektive, die beschreiben, wie jemand Führung ausübt. Aber damit ist noch nichts über die Person als solches gesagt. Es übt jeder Mitarbeiter Führungsfunktionen aus, der Macht über andere hat und in der Lage ist, seine Anweisungen und Entscheidungen aufgrund seiner Positionsmacht durchsetzen zu können.

Gelingende Führung hängt von zwei entscheidenden Faktoren ab: **zum einen** von der Frage, ob die Mitarbeiter demjenigen, der sie führen soll, folgen wollen, und **zum anderen** davon, inwieweit die Führungskraft auch Erwartungen (Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle) der Mitarbeiter (teil-)erfüllen kann.

Faktor 1: Führungskräfte als Autoritäten

Wenn Führungskräfte eine Autorität sind oder als solche angesehen werden, möchten ihnen Menschen folgen. Autoritäten sind Menschen, die wir bewundern, die wir achten, denen wir vertrauen und die wir ein Stück weit ehren. Aber entscheidend ist, dass nicht derjenige eine Autorität ist, der autoritär führt. Das ist zu kurz gedacht, und vielmehr ist meist das Gegenteil der Fall. Diejenigen, die autoritär führen, verspielen nach und nach den Respekt, der ihnen entgegengebracht wird. Aber es kommt noch schlimmer: Autoritäre Führungskräfte werden mit Verachtung gestraft, je nach Intensität der von ihnen gewählten Sanktionierung. Gerade in der öffentlichen Verwaltung wird das häufig ignoriert, weil Vorgesetzte und hierarchisch übergeordnete Führungskräfte der irrigen Auffassung erliegen, dass sowohl das arbeitsrechtliche Direktionsrecht als auch das beamtenrechtliche Anordnungsrecht (im Polizei- und Soldatenrecht noch drastischer formuliert: das Prinzip des Befehls und Gehorsams) letztlich Machtinstrumente genug sind, Weisungen und Aufträge durchsetzen zu können. Rein formal mag das auch stimmen, aber es kann sich so Widerstand an der Basis formieren. Denn selbst wenn es unbestritten ist, dass diese Maßnahmen rechtlich nicht zu beanstanden sind und eigentlich auch umgesetzt werden können, so geht es im Führungsalltag nicht immer nur um das, was Recht ist. Baumann-Habersack formuliert es wie folgt: „Im Zuge der Demokratisierung und der Modernisierung unserer Gesellschaft hat die Bedeutung von Amts- und Rollenautorität kontinuierlich abgenommen. ... Daher rührt auch der regelmäßige Ruf nach Disziplin und Sanktionen in der Politik, in der Schule und in den Unternehmen (sowie den öffentlichen Amtsstuben; Anmerkung des Verfassers, nicht im Originalzitat enthalten).“⁴²

Faktor 2: Führungskräfte als Erwartungsmanager

Häufig wird in Publikationen Führung so dargestellt, dass die Führungskraft aktiv etwas mit den Mitarbeitern tut. Das stimmt natürlich zu einem bestimmten Anteil, was bereits oben einleitend gesagt wurde. Aber es ist nur eine Seite der Medaille. Was vielen Führungskräften nicht bewusst ist, ist die Tatsache, dass Führung in Wirklichkeit eine Illusion ist. Aus der Führungsforschung weiß man, dass Führung eine Projektionsleistung derer ist, die geführt werden. Die Geführten projizieren ihre Erwartungen (Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle) auf die Führungskraft. Das können private (z. B. ande-

re Arbeitszeitverteilung, damit die Work-Life-Balance stimmt) und auch berufliche (z. B. eine Höhergruppierung, eine Fortbildung, ein anderes Büro usw.) Erwartungen sein. Erst dann, wenn aus Sicht der Geführten (nicht aus Sicht der Führungskraft!) eine (Teil-)Befriedigung eintritt, kann von gelingender Führung gesprochen werden. Natürlich darf eine solche gedankliche Herangehensweise an das Thema Führung nicht dazu führen, dass wir in Abkehr von dem tragenden arbeitsrechtlichen Direktionsrecht sowie dem beamtenrechtlichen Anordnungsrecht dazu kommen, dass – um es mit einer Metapher zu formulieren – der Schwanz mit dem Hund wedelt. Die Wahrheit liegt vermutlich irgendwo in der Mitte.

Mehr Disziplin und Kontrolle führen zu Widerstand

Natürlich werden immer wieder Stimmen laut, die zur Schaffung von Recht und Ordnung mehr Disziplin und Kontrolle einfordern. Aber mit der Forderung nach mehr Disziplin ist es nicht getan, und es wird eine Kultur des Misstrauens genährt, die sich schlecht auf das Miteinander auswirkt.

Hinzu kommt, dass das Postulat nach mehr Disziplin auch mit der Einführung von Kontroll- und Überwachungsmechanismen einhergeht, die eine unglaubliche Komplexität produzieren. Es muss Berichte (Reportings) geben, die mit Kennzahlen, die vorher kommuniziert und protokolliert werden, in Abgleich zu bringen sind, die wiederum auf die Organisationsziele abgestimmt sein müssen. Bei (gravierenden) Abweichungen kommt es dann zu Sanktionierungen, die häufig nichts bringen, außer Krankmeldungen („gelbe Scheine“ vom Hausarzt) oder andere Formen des latenten Widerstands. Nach Baumann-Habersack reagieren viele Mitarbeiter auf solche Maßnahmen mit Nichtanerkennen sowie Unterlaufen solcher Anordnungen.¹³

Interessant scheint es in diesem Kontext, einmal mit der „Brille der Haftung“ auf ein solches Verhalten von Mitarbeitern zu schauen. Leichte Fehler (= leichteste Fahrlässigkeit) sind noch dem Betriebsrisiko des Unternehmens zuzurechnen und dürften an sich keine arbeits- oder dienstordnungsrechtliche Verfahren nach sich ziehen. Selbst bei mittlerer/normaler Fahrlässigkeit kommt es (noch) nicht zu einer Haftung des Arbeitnehmers. Dieser haftet aber dann, wenn bei seinem Verhalten grobe Fahrlässigkeit bzw. Vorsatz zugrunde liegt (§ 3 Absatz 6 TVöD). Aber die hier beschriebenen Verhaltensweisen sind ja nahezu ausnahmslos der leichten und ggf. normalen Fahrlässigkeit zuzuordnen, und der Mitarbeiter ist dafür letztlich gerade nicht haftbar.¹⁴ Insbesondere dieser Aspekt macht noch einmal deutlich, dass mehr „Durchgreifen“, strengere Kontrollen, mehr Disziplin letztlich das falsche Mittel für eine bessere Führung sind. Es darf nicht übersehen werden, dass in einem Mehr an Disziplin und Kontrolle ein Stück weit die Unfähigkeit der Führungskräfte zum Ausdruck kommt, zu einer zukunftsfähigen, auf Kooperation beruhenden, stabilen Lösung zum Wohle der Organisation zu gelangen. Denn „diese im Grunde hilflosen Varianten der Sanktionsautorität helfen paradoxerweise nicht dabei, die Wertschätzung der Führung zu

11 Rust, Holger, a. a. O., S. 78.

12 Baumann-Habersack, Frank H., Mit neuer Autorität in Führung – Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer-Gabler, 2017, S. 42–43.

13 Dies kann aus langjähriger Führungserfahrung bestätigt werden. Hinzu kommen auch Verhaltensweisen wie falsch verstehen, vergessen, trödeln, zu spät kommen, Termine verstreichen lassen, ein wenig falsch arbeiten usw.; s. Baumann-Habersack, a. a. O. S. 43.

14 Als weitere Formen eines für Mitarbeiter nahezu konsequenzlosen Widerstands sind zu nennen: „Unaufmerksamkeit, Zähflüssigkeit, scheinbar unüberwindbare Schwierigkeiten in der Terminfindung, Unpünktlichkeit, „unbeabsichtigtes“ (Hervorhebung durch den Verfasser, nicht im Originalzitat enthalten) Fernbleiben, Verzögern von Entscheidungen, Lustlosigkeit, Schweigen, Grundsatzdiskussionen“, Doppler, Klaus, Change – Wie Wandel gelingt, 13. Aufl., Frankfurt/New York, Campus-Verlag, 2014, S. 82.

stabilisieren, sondern hohlen diese sogar weiter aus. Sie führen beim Abgestraften nämlich keineswegs zu mehr Respekt, sondern zu mehr Verachtung.¹⁵ Der Psychologe Abraham Maslow hat es etwas anders formuliert: „Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus.“ So ähnlich kann das auch für viele Führungskräfte gelten. Sie verfügen über ein nur eingeschränktes Führungsrepertoire („den Hammer“); besser wäre, sie hätten einen Werkzeugkasten.¹⁶

Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es gerade in der öffentlichen Verwaltung auch Mitarbeiter gibt, die beratungsresistent sind und bei denen vermutlich gerade *nur* Disziplin, Strenge und eine ganz enge Führung hilft, diese wieder „auf Kurs“ zu bekommen. Dennoch sollte das gerade vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen die Ausnahme bleiben.

Um das oben beschriebene Dilemma in der Führung zu lösen, soll nachfolgend das von Haim Omer und Arist von Schlippe entwickelte Modell der sog. „Neuen Autorität“ vorgestellt werden. Um dem Leser den Einstieg in dieses insgesamt auf acht Aspekte beruhenden Konzepts zu erleichtern, wurde ebenfalls noch einmal mit der Überschrift „Alte Autorität“ dargestellt, wie es bislang war und warum tradierte Wege vermutlich zu den Führungsproblemen im 21. Jahrhundert geführt haben. Das Konzept kommt nicht aus der Wirtschaft, sondern aus der Pädagogik und bringt folgende Vorteile mit sich:¹⁷

- Es nimmt Bezug auf das sozialpsychologische Konzept der Gruppendynamik, dass eine große Bedeutung für die Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen hat.
- Es betrachtet Führungsprobleme nicht ausschließlich als menschliche Defizite (unabhängig davon, ob diese beim Mitarbeiter oder bei der Führungskraft vorhanden sind), so wie dies bei in anderen Fachdisziplinen verorteten Modellen der Fall ist.

Zu den vorgenannten Vorteilen kommt noch hinzu, dass das Konzept der „Neuen Autorität“ Geschehnisse nicht ausschließlich mit der „dualistischen Brille“ betrachtet und dies mit Aussagen untermauert wie:

- ja oder nein
- richtig oder falsch
- entweder oder

Unsere Welt ist zunehmend geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA-Welt), und vor diesem Hintergrund benötigen wir mehr als nur „Schwarz-Weiß-Lösungen“. Auch diesem Umstand soll das Konzept der Neuen Autorität Rechnung tragen. Als Aussage könnte man hier formulieren, es gibt viele verschiedene Grautöne in der Lösung, und diese kann auch einmal in der Antwort eines Sowohl-als-auch bestehen. Insofern könnte man sogar sagen, dass sich Führungskräfte einmal mit moderner Kunst beschäftigen sollten, da hier ein Lehrfach die sog. Hermeneutik ist. Sie beschäftigt sich mit der Interpretation und dem Verstehen von Texten. Gerade Führungsprozesse sind aufgrund von großer Redundanz in der Kommunikation extrem fehlerbehaftet. Hier kann ein hermeneutischer Zugang einen neuen Blickwinkel eröffnen und Entscheidungen transparenter machen. Das kann dazu beitragen, dass Führungsprozesse dann besser einschätzbar und leichter nachvollziehbar werden, denn Führung ist letztlich gelebte Kommunika-

tion. In der VUKA-Welt haben wir zwar häufig noch eine Ursache, aber nicht mehr nur eine Wirkung, sondern eine mannigfaltige.

3. Unterschied zwischen Alter und Neuer Autorität

Nachfolgend sollen die Kernaussagen der Alten und der Neuen Autorität gegenübergestellt werden.^{18,19} Hieraus wird deutlich, dass es um eine Veränderung in der Haltung der Führungskräfte gehen muss. Und eine Haltung ist mehr als eine Methode oder Technik. Sie hat etwas damit zu tun, welches Menschenbild die jeweilige Führungskraft hat, wie sie selbst Autorität, Macht, Führung usw. unter ganz anderen „alten“ Führungskräften erlebt hat, und zwar in einer Zeit, in der Führung unter völlig anderen Blickwinkeln betrachtet wurde und unter anderen Rahmenbedingungen stattgefunden hat. Diese Sozialisation hat natürlich ebenfalls große Auswirkungen darauf, wie diese Führungskraft selbst Führung erlebt und diese sich bei ihr neuronal gebahnt hat. Die Gegenüberstellungen sind aus Sicht des Verfassers bereits selbsterklärend, allerdings sind jeweils im Anschluss daran noch einmal weiterführende Überlegungen skizziert, wie mit dieser Sichtweise der Neuen Autorität in der Praxis verfahren werden kann. Es werden Ideen gegeben, die die Leser selbst zu einem Transferdenken für die eigene Verwaltung anregen sollen.

Alte Autorität	Neue Autorität
Fachwissen	Beziehungswissen,²⁰ emotionale Intelligenz
Früher war Fachwissen das, worauf sich Führungskräfte berufen konnten. Die Tatsache, dass im Führungsbereich zu 80 % andere Faktoren für eine kompetente Rollenwahrnehmung (Führungskraft) erforderlich sind, wurde völlig verkannt. Der (fachlich) beste Sachbearbeiter musste Abteilungsleiter werden. Es ist richtig, dass Autorität auch aus Fachwissen erwächst, aber das alleine macht keine gute und erfolgreiche Führungskraft aus.	Heute ist allgemein anerkannt, dass nur Fachwissen nicht dazu führt, dass jemand seine Führungsaufgabe gut und zielgerichtet ausführen kann. Es bedarf völlig anderer Kompetenzen, die vorhanden sein müssen; vorwiegend im sozial-kommunikativen, emotionalen und aktivitäts- und handlungsorientierten Bereich. Hier macht es Sinn, angehende Führungskräfte in diesen Bereichen bereits in eine Weiterentwicklung zu bringen. Das kann durch Seminare, Coaching und Mentoring geschehen.

18 Die in diesem Aufsatz dargestellten Aspekte der Neuen Autorität sind inhaltlich angelehnt an die beiden sehr lesenswerten Bücher von *Baumann-Habersack, Frank H.*, a. a. O., S. 8, 94 ff. und *Geisbauer, Wilhelm*, Führen mit Neuer Autorität – Stärke entwickeln für sich und das Team, Heidelberg, Carl-Auer-Verlag, 2018, S. 26 ff.

19 Neben den Anleihen aus der Neuen Autorität fließen in die einzelnen Aspekte auch noch Erkenntnisse aus anderen Fachdisziplinen ein, die für die Mitarbeiterführung von großer Bedeutung sind.

20 Aus zahlreichen Fachdisziplinen (z. B. Medizin, Psychotherapie, Lehrer-Schüler-Interaktion) weiß man mittlerweile, dass der Erfolg einer so bezeichneten Abhängigkeitsbeziehung, wie sie auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu sehen ist, von vier Faktoren abhängt: zu 15 % von Placebos, Erwartungen, Hoffnungen, zu 15 % von einer angewendeten (Behandlungs-/Therapie-/Ausbildungs-/Führungs-)Methode, zu 30 % von der Qualität der erlebten Beziehung zwischen den Akteuren und zu 40 % von dem jeweils betroffenen Patienten, Klienten, Schüler oder, in dem hier verwendeten Kontext, dem Mitarbeiter. Wenn aber die 30 % Beziehung nicht gelingen, ist in hohem Maße zu vermuten, dass auch der Einfluss von 40 % des Betroffenen wegfällt, sich zu engagieren, disziplinieren zu sein, zusammenzuarbeiten usw. Ferner ist wahrscheinlich, dass in einem solchen Fall zusätzlich die 15 % Erwartungen/Hoffnungen (auf eine gute Zusammenarbeit usw.) wegfallen. Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass im Falle einer nicht gelingenden vertrauensvollen Beziehung (30 %) in Summe mindestens 70 %, wenn nicht 85 % der Faktoren für einen erfolgreichen Prozess wegbrechen.

15 *Baumann-Habersack, Frank H.*, a. a. O., S. 43.

16 Das Konzept der Neuen Autorität kann nach diesem Verständnis als ein solcher Werkzeugkasten dienen.

17 Vgl. *Baumann-Habersack, Frank H.*, a. a. O., S. 85 f.

Ideen für die Praxis:

Hier bieten sich Lehrgänge und Schulungen der Führungskräfte und vor allem der Führungsnachwuchskräfte an. Zudem sollten innere Fortbildungszirkel in Sachen Führung durchgeführt werden, in denen sich mit externer Moderation die Abteilungsleiter ein- bis zweimal im Jahr zusammenfinden, um über die verschiedensten Aspekte der Führung im Haus zu sprechen und Ideen anzustoßen, wie es noch besser werden kann und wie sich die Organisation weiterentwickeln lässt.

Zudem bietet sich an, diese Themen in die Stoff- und Studienpläne an den Verwaltungs(hoch)schulen und Studieninstituten zu integrieren, um (zumindest theoretisch) bereits daran anzuknüpfen.

Alte Autorität	Neue Autorität
Misstrauen und Kontrolle	Vertrauen^{21, 22} (Stärke)
In der alten Autorität war häufig genau das ein Führungsprinzip. Da bekommen Mitarbeiter schon schlechte Gefühle, wenn sie das nur lesen. So kann kein Wachstum entstehen. Mitarbeiter brauchen ein angstfreies Klima.	Vertrauen ist in erster Linie ein gutes Gefühl. Wenn Mitarbeiter wissen, dass sie in einem fehlertoleranten Klima ²³ beheimatet sind, in dem Vertrauen geschenkt wird, dann wirkt sich das auf die Leistungsfähigkeit, das persönliche Wachstum und Entwicklung positiv aus.

Ideen für die Praxis:

Die Führungskräfte haben hier die Aufgabe, ein wirkliches Biotop für fehlertolerantes Lernen zu schaffen. Sie müssen den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sie ihnen wirklich vertrauen. Hierzu gehört es nach meiner Auffassung, sich Zeit für ausführliche Gespräche und nicht nur für das einmal im Jahr „verordnete“ Mitarbeiterge-

21 Vertrauen reduziert Komplexität. In der Vertrauensforschung spricht man von der sog. Qualität des Anfangskontakts. Hier geht es insbesondere auch darum, wie sich neue Mitarbeiter fühlen, wenn sie zum ersten Mal mit der neuen Organisation, mit der neuen Führungskraft oder mit den neuen Kollegen in Kontakt treten. Sind die Rahmenbedingungen schlecht, wird das Angstzentrum aktiv (Amygdala, Mandelkern), und es werden Stoffe wie Cortisol und Adrenalin, die als Stresshormone bekannt sind, ausgeschüttet. Dies geschieht übrigens auch dann, wenn die Menschen sich einer Organisation (seinheit) auch nicht zugehörig fühlen, nicht richtig integriert wurden. Daher ist es wichtig und vertrauensbildend, wenn Maßnahmen gewählt werden, die den Anfangskontakt zu einem positiven Erlebnis werden lassen. Hier werden dann Wohlgefühlhormone im Gehirn freigesetzt. Es bahnen sich dann endogene Opiode wie Dopamin, Serotonin, Endorphine und Oxytozin ihren Weg in der Blutbahn. Das Fundament für Vertrauen, Kooperation und Leistung ist gelegt. S. hierzu ausführlich *Peters, Theo/Ghadiri, Argang*, Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele, Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, Wiesbaden, Springer-Gabler, 2011 sowie *Elger, Christian E.*, Neuroleadership – Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Freiburg/Berlin/München, Haufe-Verlag, 2009, wo ausgezeichnet die Funktionsweise der verschiedenen Gehirnsysteme dargestellt ist, insbesondere das Belohnungssystem.

22 „Gelingt es einem Unternehmen, den Mitarbeitern eine gewisse Heimstatt zu bieten, ein Umfeld aufzubauen, das geprägt ist von Harmonie, Optimismus, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Vertrauenswürdigkeit und Respekt vor der Leistung der Mitarbeiter und Kollegen, entwickeln die Menschen im soziologischen Gebilde Betrieb ein Wir-Gefühl und freuen sich am gemeinsamen Erfolg.“ *Baumgartner/Hornbostel*, a. a. O., S. 99.

23 Die Forderung nach einem fehlertoleranten Umfeld ist nichts Neues, und dennoch scheint es in der Praxis nicht zu funktionieren. Wichtig ist, dass die Befürchtung einer Sanktion zu Angst und Stress und somit zu schlechten Gefühlen führt. Aber das Gehirn speichert Wissen (Kognitionen) nicht separat ab, sondern gemeinsam mit einem zugehörigen Gefühl (Emotion). Und wenn ein Mitarbeiter Wissen abrufen, was unter Androhung von Sanktionen gelernt wurde, dann wird er das selten bis gar nicht mehr tun wollen. Daher ist die Forderung nach einem fehlertoleranten Umfeld (Fehlerkultur) im Konzept der Neuen Autorität von so elementarer Bedeutung.

sprach zu nehmen. Vertrauen entsteht auch, wenn Führungskräfte sich verletzlich machen. Es lässt sich nicht verordnen, sondern die Mitarbeiter müssen diesbezüglich mit ihren Vorgesetzten positive Erfahrungen machen können.

Alte Autorität	Neue Autorität
Belastete Beziehungen, Distanz	Präsenz
Führungskräfte tendierten dazu, Distanz zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, auch die als symbolisch geltende „offene Bürotür“ half nicht. So konnte keine Beziehung entstehen, die letztlich die wichtigste Säule einer gelingenden „Abhängigkeitsbeziehung“ darstellt.	Respekt kann entstehen aus Nähe, wirklichem Interesse und Fürsorge. Präsenz bedeutet: „Ich bin hier und bleibe auch hier, bis wir (gemeinsam) eine Lösung gefunden haben. Ich bin dein Chef und bleibe es auch.“ Hier geht es nicht um Überwachung und Kontrolle, sondern um Kommunikation. Vor allem bedeutet Präsenz eine angemessene Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Führungskräfte müssen Nähe zulassen und aushalten, die Beziehung entwickelt sich über Geben und Nehmen. Transparente Kommunikation ist hier die Basis, viele Vieraugengespräche unterlaufen die Präsenz, weil zu viel „Mauschelei“ vermutet wird.

Ideen für die Praxis:

Die Führungskräfte könnten hier z. B. eine Art „offene Sprechstunde“ für die Mitarbeiter einrichten, in der sie sich Zeit nehmen für Anliegen aller Art. Sollte es notwendig sein, dass eine Führungskraft sich auf ein Thema vorbereitet, was nicht ad hoc besprochen werden kann, sollte der Mitarbeiter die Führungskraft darauf hinweisen. Zudem können Führungskräfte als Bringschuld den Weg in die Büros der Mitarbeiter suchen. Damit geben sie ihr Heimspielrecht zwar auf, aber sie machen damit Einzahlungen auf dem Beziehungskonto zum Mitarbeiter.

Alte Autorität	Neue Autorität
Vereinzlung und Konkurrenz	Vernetzung und Kooperation²⁴
In der alten Autorität waren die Führungskräfte zum Teil Einzelkämpfer. Bei anderen Abteilungsleitern hat man nicht „um Rat“ gefragt, weil man sich keine Blöße geben wollte. Das ist aber falsch. Führungskräfte haben sich nicht als „Mannschaft“ gesehen, sondern häufig belächelt, wenn in einer anderen Abteilung etwas „schiefgegangen“ ist; das ist systemisch gesehen aber falsch, denn egal wo etwas schiefgeht; es fällt auf die Gesamtorganisation zurück, nicht nur auf den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Abteilung.	Führungswissen ist kein Privileg der Person „ganz oben“. Es geht hier um kooperative Strukturen, kollegiale Beratung und gegenseitige Unterstützung. Natürlich geht nicht alles in Kooperation, denn pyramidal aufgebaute Organisationen benötigen auch ein Minimum an Hierarchie, d. h., einer muss Entscheidungen treffen.

Ideen für die Praxis:

Die Führungskräfte sollten die Mitarbeiter, soweit dies möglich ist, in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen. Dies stärkt das

24 „Das natürliche Ziel der Motivationssysteme sind soziale Gemeinschaft und gelingende Beziehungen mit anderen Individuen, wobei dies nicht nur persönliche Beziehungen betrifft ..., sondern alle Formen sozialen Zusammenwirkens. ... Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.“ *Bauer, Joachim*, Prinzip Menschlichkeit, warum wir von Natur aus kooperieren, 5. Auflage, Hamburg, Hoffmann und Campe, 2007, S. 34.

„innerliche Band“ und trägt zur Motivation der Mitarbeiter bei. Zudem lässt es die Mitarbeiter größer werden, wenn die jeweilige Führungskraft bei ihm nachfragt, wie er eine Angelegenheit entscheiden würde bzw. wie der Sachverhalt sich überhaupt darstellt. Führungskräfte haben häufig keine Kenntnis bis in die kleinste Verästelung eines Vorgangs, denn sie wissen wenig von vielen Dingen; die Mitarbeiter wissen viel und detailliert von wenigen Dingen. Daher sollte deren Fachexpertise von den Führungskräften angezapft werden.

Alte Autorität	Neue Autorität
Handlungsdruck	Beharrlichkeit
Häufig ist es so, dass Führungskräfte einem das Gefühl vermitteln, dass sie keine Zeit haben. Das hinterlässt auch ein schlechtes Gefühl, die Wertschätzung geht verloren. Zudem wird ein Zu-wenig-an-Zeit als Defizit bei der Selbstführung von Führungskräften identifiziert. In der alten Autorität war der Grundsatz der Unmittelbarkeit und der sofortigen Reaktion das handlungsleitende Prinzip. Ein solches „Reiz-Reaktions-Muster“ engt Spielräume ein und verursacht Stress. Nicht unverzügliches Handeln wird als Schwäche ausgelegt.	In der neuen Autorität wird der Aufmerksamkeitsfokus auf einen längeren Zeitraum gelegt, damit Tiefe entstehen kann. Es können verbindliche Prioritäten mit festen Terminen vereinbart werden, die auf der Grundlage einer strategischen Planung erstellt werden. Hier ist Geduld ein wichtiger Parameter. Hier bleibt das Ziel im Blick, und es entsteht keine „hektische Betriebsamkeit bei geistiger Windstille“ und bloßer Aktionismus; dies stabilisiert die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Ideen für die Praxis:

Hier ist es wichtig, dass – von Ausnahmen, in denen es wirklich schnell gehen muss oder sogar Gefahr für Leib, Leben und Gesundheit besteht – die Führungskräfte den Mitarbeitern auch wirklich das Gefühl geben, auf der einen Seite keinen Druck zu haben, aber auf der anderen Seite ebenfalls zu vermitteln: „Ich bleibe an dem Thema dran!“ Mir scheint gerade dieser Aspekt eine große Herausforderung zu sein.

Alte Autorität	Neue Autorität
Unterordnung und Gehorsam	Gleichwertigkeit und Autonomie
Nach Haim Omer ist es eine Illusion, Kontrolle über Mitarbeiter zu erlangen. Er geht davon aus, dass man sie gerade nicht zielgenau in eine Richtung bringen kann. Man kann lediglich Rahmenbedingungen bereitstellen, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von konstruktivem Verhalten begünstigen.	In der neuen Autorität geht es weniger um das „Du machst, was ich sage!“, sondern mehr um das „Wir machen, was wir sagen bzw. vereinbart haben“. Hier geht es insbesondere auch darum, in Kommunikationsprozessen mit den Mitarbeitern menschenfreundliche Lösungen zu finden. Hierbei entsteht ein höheres Commitment zwischen allen Beteiligten, anstatt eines Befehl- und Gehorsam-Stils.

Ideen für die Praxis:

Auch wenn es ein Direktions-/Anordnungsrecht gibt, so ist es sogar sehr wahrscheinlich, dass unter Einbindung der Mitarbeiter ebenfalls gute (wenn nicht sogar bessere) Lösungen entstehen, als wenn die Führungskraft nur alleine entscheidet. Wichtig scheint mir hier

zu sein, dass den Mitarbeitern eine bereichernde Lernumgebung²⁵ dargeboten wird (Enriched Environment). Dies fördert auch geistige Wachstumsprozesse (Neurogenese) und wirkt sich ebenfalls positiv auf die Motivation aus.

Alte Autorität	Neue Autorität
Eskalation und Vergeltung	Deeskalation ²⁶ und Wiedergutmachung
Meist ging es bei der Entstehung von Fehlern nicht darum, Lösungen zu finden (so, wie Henry Ford es postuliert hatte), sondern Schuldige zu suchen. Diese wurden dann sanktioniert (Abmahnungen, Gespräche usw.). Das Problem ist, dass dann auch noch mit Wieso-, Warum- und Weshalb-Fragen (Rechtfertigungsfragen) gearbeitet wurde. Diese spielen sich aber von der Handlung her in der Vergangenheit ab, was im Alltag und der Gegenwart wenig nutzt; wir brauchen Lösungen für die Zukunft.	Hier geht es darum, Fehler, ²⁷ Konflikte und kritisierendes Feedback als Lernchance und Erfahrungsraum zu sehen. Führungskräfte haben hier eine Schlüsselrolle, weil sie (mit) entscheiden, ob Konflikte aufgelöst, aufrechterhalten oder gelöst werden. In Gesprächen mit Beteiligten wirken sie darauf hin, dass die „Konfliktparteien“ eine Mitverantwortung bei der Lösung des Konflikts haben. Alle sollen ihre Anteile am Konflikt erkennen. Es geht nicht um Schuldzuweisung, sondern darum: „Was müssen wir tun, damit es nicht mehr passiert? Was wäre nötig gewesen, dass der Konflikt erst gar nicht entstanden wäre?“ Es geht um Lösungsorientierung, die einen Zukunftsbezug hat.

Ideen für die Praxis:

Wie schon beschrieben, sollten Vergeltungsstrategien nicht angewendet werden, und es sollte der Blick weniger in die Vergangenheit, sondern vielmehr lösungsorientiert in die Zukunft gerichtet werden. Die Mitarbeiter machen Fehler in Regel nicht absichtlich, von dem oben beschriebenen Widerstandsverhalten einmal abgesehen. Vor diesem Hintergrund sollten sich Führungskräfte als Entwickler und Unterstützer sehen (Supportive Leader), die eine dienende Rolle haben. Fragen wie: *Wie kommen Sie voran? Was brauchen Sie, um besser voranzukommen? Was ist im Weg?* sind Fragen, die den Mitarbeitern bei der Bewältigung des Alltags helfen. Aber es sollte schon so angelegt sein, dass die Führungskräfte den Mitarbeitern lösbare Probleme geben sollen, an deren Bewältigung sie wachsen und sich entwickeln können.

25 „Wird das Gehirn durch neue Aufgaben oder neue Personen stimuliert, reagiert es mit der Herstellung neuer Verbindungen, durch die seine Größe tatsächlich zunimmt. Fehlt dem Gehirn diese neue Stimulation, ist es durch das tägliche Einerlei gelangweilt, die vorhandenen Verbindungen im Gehirn verkümmern, und das Gehirn schrumpft.“ Suzuki, Wendy/Fitzpatrick, Billie, Fittes Gehirn, erfülltes Leben – Mit neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaften, München, Goldmann-Verlag, 2016, S. 35.

26 Im Rahmen der Deeskalation kann auf die umfangreichen Publikationen zum Thema Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg verwiesen werden. Hier werden sinnvolle Gesprächsleitfäden und -strategien für die bessere Kommunikation zwischen Menschen, insbesondere im Führungsbereich, dargestellt.

27 Der britische Polarforscher Sir Ernest Shackleton ist bei Fehlern vorbildlich vorgegangen und hat sich damit großen Respekt bei seiner Mannschaft verschafft; hier ein Beispiel dazu: „Der erste Offizier, Lionel Greenstreet, beschädigte zu Expeditionsbeginn bei einem Manövrierversuch im Hafen von Buenos Aires die Schiffschraube. Er erwartete dafür umgehend zu Shackleton zu müssen und eine entsprechende Disziplinierung erteilt zu bekommen. Shackleton hingegen half ihm die defekte Schraube zu reparieren und sprach nie wieder über den Zwischenfall.“ Baumgartner/Hornbostel, a. a. O., S. 120.

Alte Autorität	Neue Autorität
Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)	Transparenz²⁸ (wieso, warum, weshalb?)
Wenn hinter verschlossenen Türen Dinge besprochen und entschieden werden, dann ist das schwierig. Eine solche Abschottung kann zu Angst und auch dazu führen, dass Tabuzonen entstehen. Das Arbeitsklima wird „kälter“ und unberechenbar. Es entstehen unangenehme Gefühle.	Es macht Sinn, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und alle gleichzeitig mit allen relevanten Informationen zu versorgen. So und nur so entstehen tragfähige Lösungen. Organisationen entwickeln sich über Kommunikationsprozesse, nicht über Organisations-„Verfügungen“. Auch wenn man Entscheidungen nicht gut findet, so ist zumindest der Weg dorthin nachvollziehbar.

Ideen für die Praxis:

Unabhängig, wie unangenehm eine Entscheidung in der Außen-darstellung sein mag. Noch schlimmer ist es, wenn Entscheidungen nicht transparent gemacht werden und „irgendwann rauskommen“. Intransparenz wird vermutlich sehr kurzfristig ebenfalls mit nachlassendem Engagement und fehlendem Vertrauen quittiert. Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte darüber nachdenken,

28 „Ein durch Transparenz, faires Verhalten und dosiertes Vertrauen geprägter Führungsstil hat positive Auswirkungen auf die psychische und körperliche Gesundheit von Mitarbeitern und ist zugleich Voraussetzung für die Erzeugung von Motivation. Erlebte Unfairness dagegen zerstört bei Mitarbeitern Loyalität und erzeugt stattdessen Aversion und Aggression. ... Überzeugend und nachvollziehbar dargelegt zu bekommen, warum eine kurzfristig unangenehme Entscheidung gefällt werden musste, kann ein entscheidender Motivationsimpuls sein.“, Bauer, Joachim, a. a. O., S. 204 f.

wie sie Entscheidungen möglichst transparent kommunizieren können.

4. Mut zur Veränderung

Konfuzius soll gesagt haben: „Sei du die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt!“ Ich finde, dies ist ein passendes Zitat und soll den Leser ermutigen, den ausgetretenen Pfad der immer mehr pathologisch werdenden Führung zu verlassen und einen neuen Weg der „Neuen Autorität“ zu beschreiten, der – in vielen Bereichen – noch (im wahrsten Sinne des Wortes) unerforscht ist. Die vorgenannten Ausführungen können (hoffentlich) dazu beitragen, dass Führungskräfte über ihre Arbeit reflektieren und an der ein oder anderen Stelle den Hebel ansetzen, um zu schauen, ob sich im Lichte der Neuen Autorität positive Effekte für den Alltag ergeben. Hier ist in hohem Maße Mut erforderlich.

Wir Menschen verharren leider viel zu oft in unbefriedigenden Situationen und Beziehungen, die wir kennen, anstatt mutig und zuversichtlich zu sein, einen neuen Weg in die Ungewissheit zu gehen, der aber zu einer Bereicherung werden kann. Gerade in der öffentlichen Verwaltung machen wir Dinge, weil wir sie schon immer so gemacht haben. Führung muss sich neu erfinden, sich neu definieren, um für die Zukunft die Herausforderungen, die uns bevorstehen, meistern zu können. Deswegen soll kein Geringerer als Kurt Tucholsky das letzte Wort in diesem Artikel haben. Er hat es wie kein anderer auf den Punkt gebracht: „Mein lieber Freund, lass dir von niemandem imponieren, der dir sagt: ‚Das mache ich schon seit 20 Jahren so.‘ Man kann eine Sache auch 20 Jahre lang falsch machen.“ Deshalb: Haben Sie Mut, einen neuen Weg zu gehen.