

FÜHREN UND FOLGEN

Frank H. Baumann-Habersack weiß, wie Führungskräfte mit „Neuer Autorität“ Konflikte sichtbar machen, wirksam bearbeiten und der Eskalation vorbeugen

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERSOLL

Führungskräfte schlüpfen bei Konflikten in eine „autoritäre Rolle“ – funktioniert das?

Frank H. Baumann-Habersack: Führungskräfte haben überwiegend verstanden, dass ihnen Menschen durch den gesellschaftlichen Wertewandel nur noch dann freiwillig folgen, wenn sie sich kooperativ verhalten. Unter dem Stress der widersprüchlichen Anforderungen an Führung fallen im Konflikt die kooperativen „Masken“, die autoritäre Kernhaltung tritt zutage. Oder antrainierte kooperative Verhaltensweisen gelingen nicht mehr und triggern, dass Menschen auf ihr autoritäres Verhalten aus der Vergangenheit zurückgreifen – als Mangel an konstruktiven Alternativen. Die Haltung der Neuen Autorität ist für schwierige zwischenmenschliche Situationen entwickelt worden. Und darum funktioniert sie auch bei alltäglichen Meinungsverschiedenheiten. Die Idee besteht darin, Beziehungen von Grunde auf zu transformieren und andere als gleichwertig – aber nicht als gleich – anzunehmen. Dieser Zugang dient der Prävention; wer sich darauf einlässt, hat eine echte, wirksame Alternative zur Konfliktbearbeitung und beugt der Eskalation von Konflikten vor.

**„UNTER STRESS
FALLEN IM
KONFLIKT DIE
KOOPERATIVEN
„MASKEN“.**



Müssen Konflikte immer sein?

Für Entwicklung und Wachstum, ja. Konflikte können Beziehungen zerstören, aber auch Beziehungen verbessern. Entscheidend ist, wie sie bearbeitet werden. Es braucht Beziehungssicherheit, damit wir bei einem Konflikt auch tragfähige Lösungen entwickeln können. Wenn wir Entwicklung wollen, sollten wir jedoch Konflikte sicht- und besprechbar machen. Voraussetzung dafür ist, dass wir keine Angst vor Ausgrenzung oder Beschämung, Herabwürdigung oder gewalttätiger Sprache haben müssen. Wenn nicht Führungskräfte damit beginnen, wer dann?

Wie sind Sie auf das Thema Neue Autorität gestoßen?

Als unsere Kinder noch jünger waren, las ich als Vater die Bücher von Haim Omer und Arist von Schlippe über Neue Autorität in Erziehung und Pädagogik. Diese Bücher waren für mich ein Augenöffner: Die dargestellten Prinzipien lassen sich nämlich auch auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden übertragen. Das habe ich als Pionier in Buchform getan. Aus eigener Führungserfahrung weiß ich: Bei Autorität geht es immer um Haltung – um meine Haltung als Führender und um die des Menschen, der sich führen lässt.

Brauchen wir überhaupt Autorität?

Autorität ist nichts, was eine einzelne Person per se hat, sondern etwas, das ihr zugeschrieben oder hierarchisch zugeteilt wird. Sie entsteht erst in einer Beziehung. Hierarchische Autorität, also eine Funktion, meist verbunden mit einem Titel, bekommt man auf Zeit für einen bestimmten Zweck verliehen. Nur meine Einstellung zu der Art, wie ich Beziehungen gestalte, kann bewirken, dass Menschen bereit sind, mir in meiner Funktion als Führungskraft freiwillig zu folgen. Und das brauchen wir für die Transformation mehr denn je.



**FRANK H. BAUMANN -
HABERSACK, M.A.**

Er studierte Mediation und Konfliktmanagement und forscht empirisch im Kontext Führung zu Autorität und Konflikten. Er ist Bankkaufmann, Betriebswirt und Arbeitswissenschaftler sowie als Mediator und Berater für Führungsfragen tätig. Im Winter 2020 erscheint sein neues Buch „Führen mit transformativer Autorität. Die neue Praxis wirksamer Konfliktbearbeitung“.

Wie verhält es sich mit natürlicher Autorität?

Natürliche Autorität gibt es nicht. Der Begriff leitet irre, weil er nichts darüber aussagt, wie diese Autorität sich gestaltet. So kann sogar das angsteinflößende Verhalten eines Menschen in einem bestimmten Umfeld durch die Rollenzuweisung legitimiert sein und als natürlich gelten – in einem anderen Umfeld würde man ihn mit dem gleichen Verhalten als Depp ansehen. Autorität ist keine Personeneigenschaft, auch wenn sich dieses Märchen hartnäckig hält, sondern wird einer Person von anderen zugeschrieben. Ich will den Begriff Autorität entmystifizieren. Nur so können wir wirksame Führung für das 21. Jahrhundert gestalten.



Nächste Trainings

Führen mit Neuer Autorität
(2-tägig, gemeinsam mit MA Martin
Fellacher, DSA)

Termine siehe Website:
19.–20. Oktober 2020

NEUE AUTORITÄT

Die neue Haltung zu Autorität in der Führung ist ein verkörpertes Mindset, welches auf Basis von starken Werten Menschen konkrete Ideen für den Alltag liefert, Führungsbeziehungen hin zu Gleichwertigkeit zu transformieren.