
Zusammenfassung

Es sind gegenläufige Bewegungen, die derzeit bei Führungskräften in Unternehmen und im gesamten sozialen Umfeld zu beobachten sind: Einerseits bricht die Autorität der Machthaber zusammen, weil vor allem die junge Generation nicht mehr bereit ist, sich von einer kleinen Gruppe aus einem verschlossenen Hinterzimmer führen zu lassen. Immer mehr Menschen erkennen und spüren, dass Projekte mit hochgradig volatilen Rahmenbedingungen nicht mehr mit einer starken Hand vorangebracht werden können. Andererseits ist die Sehnsucht der Mitarbeiter nach Orientierung an einer Autorität ungebrochen. In den Führungsetagen nehmen daher die Bestrebungen zu, neue Führungskonzepte zu suchen, um einen Ausweg aus dem „stahlharten Gehäuse der Hörigkeit“ (Max Weber) zu eröffnen, in das sich so viele Unternehmen verwandelt haben. Das Problem: Eine „neue Führung“ geht in den alten, ausschließlich auf Profit und bürokratische Rationalität zugeschnittenen Strukturen unter.

Machthaber ohne Autorität

In einem hierarchisch organisierten, auf Befehl und Gehorsam getrimmten Umfeld mit genügend Eigenkapital oder hohen Margen können sich tyrannische Chefs hervorragend behaupten. Lautstärke, Willkür und Abschottung gehören zu den probaten Mitteln, Macht zu inszenieren und mit Nachdruck zu demonstrieren. Wenn sich das Umfeld aber hin zu einer zeitgemäßen Kommunikation auf Augenhöhe wandelt und die Margen hochgradig von der Innovationsfähigkeit oder Serviceorientierung der Mitarbeiter abhängen, funktioniert eine derartige Führung nicht mehr.

Beispiel

In einer Werksfeuerwehr mit rund 250 Beschäftigten waren die Konflikte eskaliert. Zwischen den Feuerwehrmännern und den unteren Führungsebenen sowie zwischen der Feuerwehrleitung und der zweiten Führungsebene gab es einen großen Vertrauensbruch, der sogar bis in den Aufsichtsrat reichte. Alle vorgeschlagenen und angestoßenen Lösungen wurden von den Mitarbeitern nicht mehr akzeptiert. Es drohte ein Streik der Feuerwehrleute mit gravierenden finanziellen Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Ohne einsatzbereite Feuerwehr gibt es keinen Geschäftsbetrieb.

Bei unseren Analysen mit allen Beteiligten fanden wir einen zentralen Faktor für die Konflikte: das Führungsverständnis und das Führungsverhalten des Feuerwehrchefs. Ihm gelang es nicht, zwischen den verschiedenen Unternehmenssituationen zu unterscheiden. Während bei Einsätzen der Führungsstil von Befehl und Gehorsam unerlässlich ist, war ansonsten ausdrücklich ein kooperativer Umgang erwünscht. Im Geschäftsalltag pflegte der Feuerwehrchef jedoch grundsätzlich eine Politik der Distanz. Er trat selten selbst in Erscheinung und seine Anweisungen wurden von den nachgeordneten Führungskräften umgesetzt. Stellte sich der Leiter dennoch einmal direkt den Mitarbeitern, dann nur, um beispielsweise die an der Basis ausgearbeiteten Einsatzpläne willkürlich „über den Haufen zu werfen“ oder, noch schlimmer, um einzelne Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft lautstark bloßzustellen.

Die Loyalität der nachgeordneten Führungsebene sicherte sich der Feuerwehrchef, indem er Privilegien verlieh: gemeinsame Fahrten mit dem Einsatz-Leitfahrzeug zum Mittagessen, Fortbildungen, eine eigene Espressomaschine für die Chefs der zweiten Reihe.

Die Feuerwehrleute im Unternehmen leisteten dagegen Widerstand. Da sie gewerkschaftlich gut organisiert waren, gelang es ihnen, über den Betriebsrat Gegen Druck aufzubauen. Darauf reagierte der Feuerwehrchef seinerseits wiederum mit noch mehr Druck: Seine willkürlichen Entscheidungen und Handlungen nahmen zu, er schrie verstärkt herum, verkehrte Aussagen in ihr Gegenteil oder provozierte, indem er etwa im Hochsommer Atemschutzübungen in der Mittagssonne durchführen ließ.

Die logische Konsequenz: Seine Autorität löste sich vollständig auf. War er anwesend, inszenierte die Mannschaft zwar nach wie vor Gehorsam. In seiner Abwesenheit aber veröffentlichte sie zynisch-kritische Sprüche und Zeichnungen an den Schwarzen Brettern. Sie sabotierte die Arbeit durch Nichteinhalten von Terminen. Vor allem aber baute sie Koalitionen innerhalb des Unternehmens auf und machte ihre Situation auf diese Weise transparent. Am Ende war der Widerstand der Mannschaft so groß, dass fast alle dem Chef direkt unterstehenden Führungskräfte nicht mehr zu ihm hielten. Seine Machtbasis war gebrochen. Damit war der Feuerwehrchef im Unternehmen nicht mehr haltbar und musste ausscheiden.

Befehl und Gehorsam, Angst und Schrecken – so funktionierte Führung jahrzehntelang effektiv. Die Generation der Babyboomer, Jahrgang 1964 und älter, wuchs damit völlig unkritisch in Familie und Schule auf und griff folglich auf diesen Führungsstil später in den Unternehmen wie selbstverständlich zurück. Doch vor allem jüngere Mitarbeiter der

Generation X und die Vertreter der viel beschworenen späteren Generation Y lassen sich von derartigem Machtgebaren nicht mehr beeindrucken. Bis zu einem Drittel der neu eingestellten Mitarbeiter dieser Gruppierungen verlässt innerhalb des ersten Jahres das Unternehmen wieder, zeigt die KPMG-Studie *Beyond the Baby Boomers. The Rise of Generation Y*.

Generation Y pfeift auf Führung alter Schule

Die nach 1980 geborene Generation Y, aber auch viele Vertreter der etwas älteren Generation X haben in ihren Familien erlebt, dass Eltern nicht mehr von oben herab mit harter Hand erziehen. Sie haben sich selbst als Verhandlungspartner erfahren, die nach ihrer Meinung gefragt und in die Gestaltung des Familienlebens miteinbezogen wurden. In den Schulen haben sie sich in der Schülermitverwaltung engagiert zu Wort gemeldet. Sie konnten gemeinsam mit den Elternvertretern die Macht von Schulleitung und Kollegium zumindest eindämmen und eigene Projekte einbringen. Die Ausübung des Rechts, mit ihren Anliegen Gehör zu finden und etwas zu bewegen, setzte sich dann in den studentischen Gremien der Universitäten fort. Für die heutige Studentengeneration ist es zudem selbstverständlich, gemeinsame Projekte in virtuellen Teams zu stemmen und sich via Smartphone zu organisieren.

Die aktuelle Führungsriege in den Unternehmen muss sich daher eines deutlich vor Augen führen: Die Generationen X und Y sowie alle nachfolgenden wachsen bereits völlig anders auf als die Generationen zuvor. Die jungen Menschen können sich ein Leben ohne Internet nicht mehr vorstellen. Sie haben es nie erlebt. Für sie ist es selbstverständlich, dass Wissen nicht gehortet, sondern geteilt wird. Der Zugriff auf Daten ist für sie frei, ohne Kontrolle. Jeder kann jederzeit seine Meinung posten und die sozialen Netzwerke sind ein starkes meinungsbildendes, politisches Kommunikationsmedium, mit dem Menschen Transparenz herstellen und Veränderungen durchsetzen können. Wikileaks ist nur der Anfang, Edward Snowden nur einer der ersten Helden auf diesem Gebiet.

Es ist daher unwahrscheinlich, dass junge Menschen, die unter diesen Rahmenbedingungen aufwachsen, vor ihrem ersten Chef widerspruchslos „kuschen“. Vielleicht halten sie im direkten Gespräch zunächst den Mund, aber dann posten sie ihren Ärger in Online-Foren, bei Arbeitgeberbewertungsportalen und suchen sich einen neuen Job. Sie kündigen oder gründen selbst ein Unternehmen.

Loyalität war gestern

Um das Jahr 2000 herum waren Patchwork-Berufsbiografien noch die Ausnahme. Seit knapp zehn Jahren ist jedoch die Aufeinanderfolge von Beschäftigungsverhältnissen mit unterschiedlicher Anstellungsdauer gemischt mit vielleicht stellenweise freiberuflicher Tätigkeit eher der Normalfall. Der Grund: Unternehmen bieten neuen Mitarbeitern nicht mehr so leicht unbefristete Verträge an. Firmenchefs scheuen zunehmend davor zurück,

lebenslange Sicherheit und Versorgung zu garantieren, weil sich die Geschäftsmodelle rasant verändern, Produkte in immer kürzeren Abständen auf dem Markt auftauchen, ganze Branchen in wenigen Jahren neu entstehen oder verschwinden. Ein großer Teil der jungen Menschen empfindet diese Entwicklung jedoch nicht bedrohlich, sondern als den ersehnten Freiraum. Denn wenn Unternehmen faktisch keine Loyalität mehr bieten, macht sich die andere Seite automatisch daran, den Vertrag ebenfalls aufzulösen.

Aktuelle Studien belegen, dass die Loyalität gegenüber Unternehmen stetig abnimmt. Stattdessen fühlen sich die jungen Menschen zunehmend anderen Organisationen oder Gruppierungen verbunden, die die gleichen Themen verfolgen, die gleichen Interessen und Werte teilen. Dieses Phänomen beschrieb der Marketingexperte Seth Godin bereits 2008 in seinem Buch *Tribes: We Need You to Lead Us*. Der Frankfurter Soziologe Martin Dornes unterstreicht diesen Befund in seinem Aufsatz *Die Modernisierung der Seele* (2010), wenn er formuliert: „Die Selbsthilfegruppe wird wichtiger als die Gewerkschaft, das Selbstbewusstsein wichtiger als das Klassenbewusstsein, die Alltagssolidarität in der örtlichen Bürgerinitiative wichtiger als die Arbeitersolidarität im Rahmen einer Partei.“ (Dornes 2010, S. 1019) Kleine, informelle Strukturen werden somit immer wichtiger, während große Institutionen tendenziell an Bedeutung verlieren. Im Zweifelsfall zählen künftig die Freunde mehr als die Firma. Die jungen Menschen haben es bei ihren Eltern miterlebt, dass diese sich von ihrem Arbeitgeber abwenden, weil ihr langjähriger Einsatz nicht mehr wertgeschätzt wurde. Das war vor allem dann der Fall, wenn der Vater oder die Mutter nach jahrzehntelanger Anstellung etwa bei einer Fusion nur noch eine Personalnummer war und unter die Räder kam.

Leider werden diese Zusammenhänge in den Unternehmen bis heute nur selten erkannt. Im Gegenteil: Seit der Finanzkrise 2008 haben sich wieder viele Methoden der autoritären Führung etablieren können. Vordergründig verhalten sich zwar viele Führungskräfte kooperativ. Sobald aber die ersten Anzeichen von Widerspruch oder Stress auftauchen, schwenken sie zurück in das Führungsverhalten alter Schule: „Ich entscheide, basta, keine Diskussion.“

Wenn Mitarbeiter daraufhin anfangen, zu diskutieren, wenn sie offen Widerstand leisten oder beständig als stille Saboteure agieren, wird dies nicht als Reaktion auf unzeitgemäße autoritäre Führung verstanden, sondern mit ganz anderen Etiketten versehen: Mitarbeiter gelten dann als *Low-Performer* oder *schwierig* – wobei sowohl eine Einzelperson als auch ein gesamtes Team in eine solche Schublade gesteckt werden kann. Hier sind Bewertungsmuster der Industriekultur aktiv, die altbekannte Verhaltensweisen auslösen. Um die Mannschaft wieder auf Kurs zu bringen, wird nach einem solchen Befund regelmäßig via Belohnung oder Bestrafung *geführt*. Vielleicht wird die Führungskraft auch in ein Seminar „Umgang mit schwierigen Mitarbeitern“ geschickt. Natürlich ohne Erfolg, denn die Mitarbeiter allein sind nicht das Problem. Im systemischen Sinne ist ihr Verhalten lediglich das Symptom, das auf eine gestörte Kommunikation zwischen allen Beteiligten hinweist. Gestört deshalb, weil Menschen, deren *Verständnis von Zusammenarbeit* auf Kooperation und gleicher Augenhöhe basiert, die autoritäre Sprache der Führung alter Schule nicht verstehen – und nicht mehr ernst nehmen.

Deformierte Generationen

Mit dem Heraufziehen der Generation Y sind weder alle Probleme erst entstanden noch endlich gelöst. Die Ypsiloner bringen neue Defizite mit. Denn gerade durch die Sozialisation der jungen Menschen in relativ wohlhabenden Elternhäusern, einem auf Effizienz, Tempo und Anpassung getrimmten Bildungssystem (verkürzte Gymnasialzeit, Bachelor-Studiengänge) in Kombination mit einem durch ständige Unterbrechungen geprägten Tagesablauf (SMS, WhatsApp et cetera) fehlt dieser Generation oft ein gutes Stück Persönlichkeitsentwicklung, Reife. So bleiben viele junge Führungskräfte in ihrem Entwicklungsgrad auf Schüler- beziehungsweise Studierendenniveau stehen – wenn sie nicht das Glück haben, zum Beispiel an einer guten und systematischen Personalentwicklung teilnehmen zu können, in der sie persönliche Herausforderungen reflektieren, integrieren und daran wachsen.

Dieses nüchterne Fazit ziehen seit einigen Jahren regelmäßig die „High Potentials“-Studien der Unternehmensberatung Kienbaum in Gummersbach. Die Mittelstands- und Personalexperten bescheinigen überdurchschnittlich qualifizierten Absolventen und Berufseinsteigern zwar derzeit ausgezeichnete Karriereaussichten. Andererseits zeigen die Aussagen der in 460 Unternehmen befragten Personalchefs in Deutschland, Österreich und der Schweiz, dass gerade dieser aussichtsreiche Nachwuchs in der Geschäftspraxis häufig scheitert. Gründe hierfür sind aus Sicht der Human-Ressources-Leiter vor allem mangelnde soziale Kompetenzen. Laut der Kienbaum Studie 2011/2012 erleiden 94 % der deutschen High Potentials im Arbeitsalltag Schiffbruch, weil sie sich selbst überschätzen. Rund 89 % mangelt es an der Fähigkeit zur Selbstkritik. In der Schweiz sind die Selbstüberschätzung (95 %) und in Österreich die fehlende Selbstkritik (93 %) ebenfalls Hauptgründe für das Scheitern von High Potentials.

Doch es ist nicht nur die Generation Y, die viele Defizite in die Unternehmen mitbringt. Auch Nachwuchskräfte aus sogenannten prekären Familienverhältnissen, in denen Gewalt, Suchtmittelmissbrauch, Verwahrlosung und so weiter an der Tagesordnung sind, bleiben leider in ihrem möglichen Entwicklungsgrad zurück. Häufig haben diese jungen Menschen bereits die Großelterngeneration ohne Arbeit erlebt. Selbst ohne Arbeit waren ihre relativ jungen Eltern meist mit sich und erst recht mit dem Nachwuchs überfordert. Die jungen Menschen aus diesen Familien haben leider nur aus theoretischer Sicht genug Probleme, um daran wachsen zu können – praktisch fehlen ihnen meist die zur Bewältigung der Probleme erforderlichen Resilienzfaktoren, wie beispielsweise tragfähige Bindungen zu den Eltern, Zuversicht und (staatliche) Unterstützung bei der Bewältigung ihrer alltäglichen Herausforderungen. Daher gelingt ihr persönliches Wachstum oft nicht. Alleingelassen und erdrückt von ihren Problemen sind häufig aggressives oder depressives Verhalten sowie die Entwicklung von Süchten die Folge. Viele dieser Schulabgänger werden kaum eine Chance haben, überhaupt einer geregelten Arbeit nachzugehen. Schaffen sie trotz aller Widerstände den sozialen Aufstieg, leiden sie auch als Erwachsene an den Defiziten ihrer Sozialisation. Das zeigt sich nicht selten daran, dass sie als Mitarbeiter oder Führungskräfte in Organisationen durch schwer verständliche Verhaltensweisen auffallen.

Ich beobachte, dass sich auf beiden Seiten der sozialen Schere genau da Lücken auf-tun, wo laut Haim Omer und Arist von Schlippe die wichtigsten Punkte für die Notwendigkeit einer Neuen Autorität verortet sind.

1. **Präsenz:** Wer vernetzt arbeitet, der arbeitet immer auf Distanz. Das heißt: Er kann in schwierigen Momenten keine Präsenz zeigen – und er muss es auch nicht. Wird es brenzlich, schaltet er die elektronische Kommunikation ab. Wer nie Präsenz und dadurch auch Nähe durch seine Eltern oder Erzieher erlebt hat, kennt Distanz als Normalzustand. Kontaktabbrüche und bewusster Liebesentzug durch die Eltern als (unbewusstes) Erziehungsmittel kennen alle Milieus.
2. **Selbstkontrolle:** Es trifft sicher nicht auf alle Vertreter der jungen Generation zu, aber doch auf diejenigen der relativ wohlhabenden, gebildeten Mittelschicht: Wer in Rahmenbedingungen aufwächst, in denen kaum auf Wunscherfüllung gewartet werden muss, kann die Fähigkeit der Selbstkontrolle nicht in der Weise ausbilden wie andere Heranwachsende, die sich vieles selbst hart erkämpfen müssen. Doch auch der Nachwuchs aus anderen sozialen Milieus hat oft Schwierigkeiten mit der Selbstkontrolle: Wenn aggressives Verhalten oder die aus meiner Sicht für die Entwicklung eines Kindes nutzlosen Defizit-Diagnosen wie ADS oder ADHS die einzigen Möglichkeiten sind, sozial wahrgenommen zu werden, kann das Lernen von Selbstkontrolle für das Kind kaum zu einem attraktiven Ziel werden.
3. **Vernetzung:** Natürlich ist die junge Generation vernetzt – aber auf eine andere Weise. 500 Freunde auf Facebook zu haben, ist etwas ganz anderes, als im realen Leben mit einer Handvoll Mitstreiter entschlossen Schulterchluss zu zeigen.
4. **Deeskalation:** Viele Vertreter der jungen Generation haben die Methoden der Konfliktbewältigung nicht kennen gelernt. Oftmals schwankten deren Eltern und Erzieher abrupt hin und her zwischen einer Laisser-faire-Haltung und autoritärem Gehabe, weil sie einen dritten Weg zu einer gemeinsamen Verständigung schlicht nicht kannten.
5. **Wiedergutmachung:** Auch diese Methode kennen viele Nachwuchskräfte nicht. Sie haben eher gelernt, abzutauchen. Einmal auf dislike klicken – fertig. Oder es wird bestraft, Schuld verteilt, ohne emotionale, in die Gemeinschaft integrierende Konsequenzen. Mal schnell ein sozial gelerntes „Tschuldigung“, ein bisschen Nachsitzen und weiter geht's ...
6. **Transparenz:** Das ist ein Punkt, den die junge Generation virtuos beherrscht. Sie hat ihn in virtuellen Kollaborationen (an der Universität, aber auch beim „Gamen“) geübt und kennt ihn aus den bevorzugten Unterhaltungs- und Nachrichtenmedien. Allerdings muss man auch hier genau hinschauen. Den eigenen Tagesablauf mit Restaurant-Fotos via Facebook transparent zu machen oder ein eigenes Video auf eine Social-Media-Plattform hochzuladen, ist nicht das Gleiche wie ein mutiges, öffentliches, gemeinsames Vorgehen in Mitverantwortung für ein Ziel.
7. **Beharrlichkeit:** Hier sehe ich eines der größten Probleme. Kann eine Generation, deren Alltag durch zahlreiche elektronische Kommunikationsgeräte, laufend neu angebotene Ziele, eine einfache Bedürfnisbefriedigung sowie ständige Nachrichten- und

Werbeunterbrechungen geprägt ist, eine Tugend wie die der Beharrlichkeit überhaupt noch einüben?

Martin Dornes hat im Hinblick auf die psychischen Herausforderungen der heutigen jungen Generationen eine interessante Entwicklung über die vergangenen 120 Jahre beobachtet. Dabei hat der Wissenschaftler vier grundlegende Störungen identifiziert. Im Rückblick sieht er die Zeit um die Jahrhundertwende von 1890 bis 1920 mit ihren starren sozialen Normen als einen Auslöser dafür, dass ein Ausweichen der Psyche in die *Hysterie* geradezu logisch erscheint. Das Resultat war der Erste Weltkrieg. Die folgende Epoche ab dem Ende des Ersten Weltkrieges über das Dritte Reich und die oberflächlich so „sauberen“ 1950er Jahren bis hinein in die sozialen Umbrüche der 1970er wurden dann durch einen starken sozialen Druck und die Autorität (um nicht zu sagen: Tyrannei) der Väter in den Familien und der Vorgesetzten in den Büros und Fabriken dominiert. Zwangsläufig kann der problematische *autoritäre Charakter* als typische Deformation oder besser Auffälligkeit dieses gesamten Zeitraums gelten. Mit der Studentenrevolte, der Hippie-Zeit und der Popularisierung der Psychoanalyse trat dann eine neue psychische Auffälligkeit ans Tageslicht: Statt die eigene Identität einer übergeordneten Autorität zu opfern, wird diese jetzt in einem Übermaß besprochen, bespiegelt und bewundert – bis hin zur *narzisstischen Störung*. Um die Jahrtausendwende wurde dann die Eigenverantwortlichkeit so weit auf die Spitze getrieben, dass sie in eine depressive Störung kippte. Jetzt ging es um die Ich-AG, um den Arbeitskraftunternehmer, den Entrepreneur. Immer neue „Managementvordenker“ und „Motivationsgurus“ versprachen den Menschen Erfolg und Möglichkeiten ohne Grenzen – wenn sie nur stark genug daran glaubten, hart genug arbeiteten und keine Chance verpassten. Was umgekehrt hieß: „Hast du keinen Erfolg, dann bist du selbst schuld.“ Die sozialen Zwänge, unter denen die Menschen noch ein Jahrhundert zuvor gelitten und die sie unbeweglich gemacht hatten, wurden jetzt bis zur Unkenntlichkeit ausgeblendet – obwohl sie noch immer wirksam waren, wenn auch in veränderter Form. Die Folge sind seitdem immens steigende Zahlen von *Depression* und *Burnout*. Noch einmal im Überblick (Dornes 2010, S. 1000):

- **1880 bis 1920:** hysterischer Charakter
- **1920 bis 1970:** autoritärer Charakter
- **1970 bis 1995:** narzisstischer Charakter
- **Seit 1995:** depressiver Charakter

Für die Frage einer Neuen Autorität ist Dornes Perspektive auf den grundsätzlichen Wandel in der menschlichen Psyche von großer Bedeutung. Denn in vielen Unternehmen sind heute noch immer Fach- und Führungskräfte tätig, deren eigene Eltern und Lehrer in den 1920er beziehungsweise in den 1890er Jahren geboren wurden. Durch ihre Prägung bringen diese Führungskräfte einen völlig anderen Zugang zum Thema „Autorität“ mit als diejenigen, die erst Mitte der 1990er Jahre auf die Welt kamen und durch ihre Erziehung ganz andere Erfahrungen mit dem Begriff „Autorität“ verbinden.

Alter der Führungskräfte in 2014	40	50	60	70
Geburtsjahr der Führungskräfte	1974	1964	1954	1944
Geburtsjahr der Eltern der Führungskräfte Alter der Eltern bei Geburt der FK i.d.R. 25-30 Jahre	1944-49	1934-39	1924-29	1914-19
Geburtsjahr der Lehrer in Grund-/Hauptschule bei einem Alter der Lehrer von ca. 40 Jahren. Alter der FK als Schüler 10 Jahre.	1944	1934	1924	1914
Geburtsjahr der Eltern der Lehrer bzw. Großeltern der Führungskräfte. Alter der Eltern bei Geburt: 25 Jahre	1919	1909	1899	1889

Abb. 2.1 Gesellschaftlicher Kontext in Deutschland

Abbildung 2.1 zeigt eine Übersicht, wie sehr wahrscheinlich Führungskräfte durch vergangene Autoritätsmodelle in ihrer Haltung zu Autorität geprägt wurden.

Hat Martin Dornes mit seinem Befund recht, dann ist es tatsächlich denkbar, dass ältere Mitarbeiter aus der Generation „autoritärer Charakter“ jede Form einer modernen Führung als hochgradig gefährlich ablehnen – und sich gerade deshalb nicht von ihrem unzeitgemäßen Agieren im Geschäftsalltag frei machen können, psychisch also gebunden bleiben. Eine ganz andere Haltung zeigen dagegen die Vertreter der jüngsten Generation. Da sie selbst schon früh Verantwortung übernahmen und eine Unzahl von Entscheidungen (mit) treffen mussten, wünschen sie sich nichts sehnlicher als eine Führungskraft, die auf Augenhöhe diskutiert, gleichzeitig aber „Kante zeigt“ und Orientierung geben kann, ohne in den Superhelden-Modus abzudriften. Mit dieser Generation scheint mir eine Diskussion über das Konzept einer Neuen Autorität in der Führung besonders spannend zu werden.

Machtspiele: Narzissmus liebt Intransparenz

Wenn wir nun die psychischen Auffälligkeiten der verschiedenen Generationen mit den Herausforderungen, an denen Autorität heute typischerweise scheitert, verbinden, ergeben sich äußerst unheilvolle Konstellationen. Viele davon treffe ich regelmäßig in meiner Praxis an. Hier ein kurzer Blick in ein Unternehmen, in dem Vorstände mit einem Hang zum Narzissmus Machtspiele betreiben – und zwar mit der Methode der konsequenten Intransparenz. Salopper formuliert: Führen mit der Nebelmaschine.

Beispiel

Stühlerücken im Vorstand eines großen IT-Unternehmens: Statt eines einzigen Firmenchefs sollte es nun zwei Vorstände geben. Die neue Kollegin an der

Unternehmensspitze bestand auf Gleichberechtigung und dies wurde auch vom Aufsichtsratsvorsitzenden zugesagt. Allerdings schied dieser kurz darauf aus dem Amt. Als eine seiner letzten Handlungen billigte er dem länger im Unternehmen arbeitenden Vorstand noch schnell die Zusatzbezeichnung „Vorstandssprecher“ auf der Visitenkarte zu. Seinen neuen Titel nutzte dieser Vorstand als Legitimation, um wichtige Entscheidungen allein zu treffen – ohne vorherige Absprache mit seiner Vorstandskollegin. Die Folge waren Intransparenz und „Hinterzimmer-Absprachen“.

Der Konflikt wurde nie offen ausgetragen und grundsätzlich geklärt. Stattdessen zerfleischten sich die beiden Vorstände in Streitereien über Zuständigkeiten. In diese Auseinandersetzung zogen sie schließlich nachgeordnete Führungsebenen und auch Mitarbeiter hinein und schmiedeten Koalitionen. Der Kampf führte allerdings nicht zur Ausweitung der Macht einer der beiden Kontrahenten. Im Gegenteil: Beide erlitten einen Gesichtsverlust. Narzissmus und Intransparenz in der Führungsspitze lähmten die gesamte Organisation.

Um die Autorität und Glaubwürdigkeit der Führungsspitze wieder herzustellen, wurde durch den neuen Aufsichtsratsvorsitzenden eine Mediation verordnet. Eine harte Schule, in der beide Vorstände erstmals die toxische Wirkung von Narzissmus und Intransparenz reflektieren und sich auf die unternehmerische Verantwortung der Führung zurückbesinnen konnten. Statt auf die eigene Macht fokussierten sie sich wieder auf Personen, Prozesse und Projektziele. Beide Vorstände arbeiten heute nicht mehr in dem Unternehmen.

Projektchaos: Mangelnde Präsenz begünstigt Burnout

Nicht nur die jüngsten Generationen in den Unternehmen sind der Gefahr eines Burnouts durch chronische (Selbst-)Überforderung ausgesetzt. Gefährdet sind im Prinzip alle Mitarbeiter. Am stärksten bedroht sind allerdings diejenigen mit einer überaus starren und „autoritären“ sowie diejenigen mit einer typischerweise instabilen „narzisstischen“ Persönlichkeit. Beide Gruppen von Mitarbeitern sind deutlich anfälliger als die psychisch etwas flexibleren, aber laut Martin Dornes doch einigermaßen belastbaren „Ypsiloner“ (vgl. Dornes 2012).

Was passiert, wenn eine Unternehmensführung seine Mitarbeiter unter Projektstress setzt und an den Rand ihrer Belastbarkeit bringt, gleichzeitig aber Präsenz verweigert, verdeutlicht folgendes Beispiel.

Beispiel

Die Konzernmutter wollte in einem ihr zugehörigen Versicherungsunternehmen ein Dokumenten-Management-System (DMS) einführen. Dies sollte im Rahmen einer kompletten, individualisierten Neuentwicklung durch die konzerneigene IT-Tochter

erfolgen. Bereits vor Projektbeginn vereinbarte der Vorstandssprecher mit anderen Vorständen des Konzerns einen Termin, zu dem auch die übrigen Konzernunternehmen das DMS erhalten würden – allerdings ohne Rücksprache mit der Projektleitung.

Das Projekt gestaltete sich schwierig: Gleichzeitig mussten unterschiedlichste IT-Systeme integriert, eine komplexe Software selbst entwickelt und verschiedene externe IT-Beratungsunternehmen koordiniert werden. Einzelne Mitarbeiter als auch die Projektleitungen warnten frühzeitig, dass unter diesen Gegebenheiten der Endtermin nicht haltbar sei.

Die Führungsspitze beharrte aber auf dem Termin. Um diesen zu halten, wurden noch mehr externe IT-Berater eingekauft, sodass in der Hochphase der Krise zwei bis drei externe Experten einem internen Projektmitarbeiter gegenüberstanden. Da damit aber immer mehr Menschen und immer mehr Arbeitsabläufe koordiniert werden mussten, wuchs die Komplexität des gesamten Projekts. Es kam zu Reibungen aller Art und der Projektfortschritt verlangsamte sich noch einmal.

Die Reaktion von Vorstand, Auftraggeber des Projekts und Projektteam bestand darin, nicht miteinander zu kommunizieren. Vielmehr sorgten alle Beteiligten für kontinuierliche Distanz. Handlungen erfolgten ohne Absprachen, Entscheidungen wurden intransparent gefällt, an gemeinsamen Lösungen nicht gearbeitet, Fehler nicht reflektiert und der Termin nicht infrage gestellt.

Die Lage verkomplizierte sich zusätzlich, als sich das Projektteam schließlich durch die vielen Konfliktherde spaltete. Auslösendes Streitthema war eine erst in Zukunft anstehende Entscheidung für einen bestimmten Software-Anbieter. Es kam zu massiven wechselseitigen Schuldzuweisungen innerhalb des Projektteams, sogar zu Unterstellungen von Bestechlichkeit. In der Folge meldeten sich zahlreiche Projektmitglieder krank, was zu immer weiteren Verzögerungen der Projektarbeit führte.

Schließlich wurde das Projekt zu dem vorgegebenen Endtermin inhaltlich aufgeteilt und ein Part als fertig definiert, um das Gesicht des Vorstandssprechers zu wahren. Die Geschichte des Scheiterns und der Verlogenheit wurde allerdings im gesamten Unternehmen „breitgetreten“. Die Führung und deren Autorität erlitten einen schweren Schaden – der sich auch in den kommenden Jahren nicht mehr vollständig beseitigen ließ.

Change, Change, Change: Hysterie versus Beharrlichkeit

Das Wort Hysterie ist ein veralteter Begriff und wenig konkret. Ich möchte ihn an dieser Stelle näher erläutern, um einen Bezug zum „hysterischen Charakter“ herzustellen. Unter Hysterie beschreibt man in Fachkreisen ein neurotisches Verhalten, das mit einem Hang zu starken Stimmungsschwankungen und einem hohen Geltungsbedürfnis verbunden ist. Obwohl laut Dornes der „hysterische Charakter“ seit 1920 langsam von der Bildfläche verschwindet, erinnert mich vieles im Verhalten von Führungskräften daran, dass diese Störung noch präsent ist. Das gilt vor allem für die vielen Fälle, in denen Unternehmensführer

Umstrukturierungen in Angriff nehmen, dabei zwischen Euphorie, operativer Hektik und Verzweiflung hin und her schwanken und letztendlich doch nur die eigene Anerkennung im Blick haben.

Wenn jedoch der Blick für das Ganze sowie jegliche Kontinuität – oder Beharrlichkeit in der Sprache einer neuen Führung – fehlen, dann wird es für ein Unternehmen schwer, sehr gute Fach- und Führungskräfte zu überzeugen. Dazu folgendes Beispiel:

Beispiel

Ein Konzern aus dem Dienstleistungsbereich mit nichtdeutscher Muttergesellschaft änderte im Schnitt alle zwei Jahre die Führungsstrukturen – von europaweiter Mono-Markenführung zu deutschlandweiter Multi-Markenführung oder international aufgeteilter Mono-Markenführung, um nur wenige Beispiele zu nennen. Etwa alle zwei Jahre erhielten die Niederlassungsleitungen in den Regionen einen neuen Chef oder wurden in andere Regionen und Führungskreise „verschoben“. Je nach struktureller Änderung stiegen einzelne Niederlassungsleiter auch vom Kollegen zum Regionalmanager auf, um nach zwei Jahren wieder ihren ursprünglichen Status zu erlangen. Dies geschah deshalb, weil Führungsebenen willkürlich eingezogen und wieder demontiert wurden.

Jede neue Struktur wurde als die Lösung verkündet. Das Vertrauen der Niederlassungs- sowie der Regionalleitungen in das Topmanagement und die Sicherheit auf der Beziehungsebene sanken im Zweijahrestakt kontinuierlich ab. Am Ende wurde das Geschäft von den Mitarbeitern nur noch funktional abgewickelt. Es herrschten Fatalismus und die Erkenntnis vor, dass das Unternehmen ausschließlich an Zahlen interessiert sei.

Exemplarisches Zitat eines Niederlassungsleiters: „Solange die Zahlen stimmen, lässt der Chef mich in Ruhe. Deshalb ist es mir egal, wer der Chef ist.“ Das Problem: Wie soll ein Dienstleistungsunternehmen, welches im Kern auf guten Beziehungen, Vertrauen, Freundlichkeit und Serviceorientierung zu Kunden basiert, erfolgreich sein, wenn diese Werte intern mit Füßen getreten werden? Die Konsequenzen wurden bald offensichtlich. Die Personalverantwortlichen fanden kaum mehr exzellente Menschen für die Arbeit als auch für Führungsaufgaben. Zunächst hieß es: „Schuld ist der Fachkräftemangel.“ Ein Argument, das in den Medien so oft kolportiert wird, dass Personalverantwortliche es nur allzu leicht als Entschuldigung heranziehen können.

In der Beratung setzte sich dann doch die Erkenntnis durch, dass fehlende Beharrlichkeit und fehlende Balance zwischen Beziehung und Zahlen zu einem Autoritätsverlust und damit auch zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit geführt haben.

Diese drei Beispiele machen deutlich, warum so viele Führungskräfte in den verschiedenen Unternehmen heute unter dem Niedergang ihrer Autorität zu leiden haben. In den meisten Fällen handelt es sich meiner Einschätzung nach um ein unheilvolles Zusammentreffen von psychischen Auffälligkeiten verschiedenster Art und der chronischen Abwesenheit von Führungsfertigkeiten.

Woran Führung scheitert

Den Verlust von Autorität allein auf die psychischen oder gar auf die charakterlichen Merkmale der Führungskräfte zu richten, wäre allerdings zu kurz gegriffen. Denn „gute Führung“ ist keine Eigenschaft einer einzelnen Führungskraft, auch wenn das gerne so inszeniert wird. Sie kann es gar nicht sein. Führung findet immer in einem sozialen System statt. Und dieses System *kann* es Führungskräften ermöglichen, dass ihre Arbeit gut und leicht von der Hand geht, dass sie „fließen“ kann. Oder das System bewirkt das Gegenteil: Es blockiert – jeden und alles. Unter derartigen Rahmenbedingungen wird aus dem größten Talent eine miserable Führungskraft. Das ist der Grund, warum ich Studien zur Zufriedenheit von Mitarbeitern mit ihren Chefs immer sehr vorsichtig lese.

Verkrustete Strukturen

In meiner Praxis erlebe ich überwiegend Unternehmen, die nach wie vor hierarchisch organisiert sind. Es gibt einen Aufsichtsrat, Vorstände, Bereichsleiter, Teamleiter, Projektleiter, Mitarbeiter. Manchmal „schwebt“ noch eine Holding darüber. Dabei gilt: Je größer die Struktur, desto unbeweglicher der gesamte Apparat. Der deutsche Soziologe Max Weber hat derartige Strukturen der Bürokratie einmal sehr treffend als „stahlhartes Gehäuse der Hörigkeit“ bezeichnet.

Genau das ist das Problem. Laut Dirk Baecker, Professor für Soziologie und Kulturtheorie an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen, verwenden Organisationen bis zu 90 % ihrer Arbeit darauf, Routinen für ihre Aufgaben zu finden. Ich möchte ergänzen: Und diese Routinen in Befehlsketten abzubilden, die häufig pseudo-kooperativ verschleiert werden. Da bleibt nicht mehr viel Platz für Kreativität, für Entfaltung, oft auch nicht für Humanität. Es bleibt auch nicht viel Energie übrig, um auf Veränderungen reagieren zu können.

Männliche Führungskraft, Jahrgang 1956: „Ich hatte einmal einen Chef, [...] der hat alles blockiert, wo ich gerne etwas anders gemacht hätte. Ich wollte wachsen, das ging unter ihm aber nicht. Zum Schluss hatte ich keine Achtung mehr für das, was er tat, und das, was er gab. Das ging so weit, dass ich ihn schlicht ignorierte. Es war einfach eine Art Entkopplung. Es war nur noch Schauspiel.“

Die auf der ökonomischen Ebene wirksamen Kräfte kennen Sie: Jede Firma muss Umsätze erwirtschaften, Gewinne erzielen – „bei Strafe ihres Untergangs“, um hier Karl Marx zu zitieren. Zudem hat sich das Veränderungstempo in Gesellschaft und Wirtschaft dramatisch erhöht. So stehen die Unternehmen vor dem Problem, sich aufgrund des Innovations- und Konkurrenzdrucks schneller bewegen zu müssen, als sie es aufgrund der internen Strukturen können. Ein Teufelskreis, aus dem es kein Entrinnen gibt. Dazu

Baecker: „Normalität liegt Jahrzehnte hinter uns. Keiner weiß mehr, was das sein soll. Es gibt Unruhe, es gibt Innovationsbedarf, es gibt die Notwendigkeit, mit Ungewissheit umzugehen. Keine Organisation weiß in irgendeiner Situation ganz genau, ob das Produkt, die Idee, mit der sie unterwegs ist, heute und morgen gleichermaßen überlebensfähig sein kann.“ (Köttritsch 2013a)

Es liegen also insgesamt drei Probleme auf der Hand:

1. Die vielerorts zu beobachtenden Strukturen und Kulturen der Unternehmen sind in der aktuellen Welt der globalen Wirtschaft keine Basis mehr, um erfolgreich zu sein.
2. Die Führungskräfte in diesen Unternehmen *können* mit dem von außen induzierten Innovationsdruck nicht angemessen umgehen, solange sie in verkrusteten Strukturen handlungsunfähig sind.
3. Die Angst unter den Führungskräften hindert diese daran, notwendige Kulturveränderungen anzustoßen und die damit verbundenen Konflikte auszutragen.

Das ist der Grund, warum der durchaus von vielen Managementstudien erhobene berechtigte Ruf nach „mehr Coaching“ oft ins Leere läuft. Es kann nicht funktionieren, wenn Unternehmen nur versuchen, die Führung auf methodischer Ebene zu verbessern, die Strukturen, Kulturen und Emotionen der Führungskräfte aber unangetastet lassen. Leider gilt:

- Strukturelle Probleme werden viel zu oft auf die individuelle Ebene verlagert – und führen dort zu Versagensangst und Demotivation.

Sich selbst und die eigene Organisation im Spiegel zu erkennen, ist für jede Unternehmensführung schwer. Das gilt vor allem für Führungskräfte, die aus alten Machstrukturen und Kulturen kommen, die entsprechend organisiert sind und die die aufziehenden Veränderungen der Machtlegitimation wahrnehmen. Diese Verantwortlichen können ihre eigenen strukturellen und die damit verbundenen kulturellen Probleme häufig nicht als solche wahrnehmen. Wenn etwas schief läuft, werden weder die bestehende Kultur noch die angewandten Methoden infrage gestellt, sondern es wird ein Bauernopfer gesucht. Schnell heißt es dann, bestimmte Mitarbeiter stellen sich quer. Die Führungskräfte seien unfähig. Oder „die Gewerkschaften“ blockieren den Fortschritt. Oder auch: Der Kollege müsse weg. Doch so einfach ist es nicht.

„Mehr vom Gleichen“ führt nicht weiter

Wie oben bereits ausgeführt, erlebe ich es in meiner Praxis oft, dass strukturelle Probleme auf der individuellen Ebene ausgefochten werden. Doch wozu führt das in der Regel? Die Positionen verhärten sich. Entweder werden externe Berater oder Mediatoren beauftragt, Bewegung in das erstarrte, in Positionskämpfe (man möchte fast schreiben „Stellungskriege“) verstrickte Konfliktfeld zu bringen. Meist sind die Beziehungen und Kommunikationsstrukturen über die vielen Jahre aber schon so stark gestört, dass hier

nur noch wenig auszurichten ist. Mit Abstand betrachtet, bewahrheitet sich dann (wieder), dass da nur noch eins hilft: ein Machtentscheid. Aber damit wiederholt sich nur das altbekannte Phänomen „Mehr vom Gleichen“.

Beispiel

Nach der Fusion zweier Genossenschaftsbanken zeigte sich zwischen den drei Vorständen der neu entstandenen Bank ein massiver Konflikt. Es hatten sich zwei offene Lager gebildet: Die beiden Vorstände der ehemals größeren Bank stellten sich gegen den Vorstand der ehemals kleineren Bank. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats betraute uns im Einvernehmen mit den drei Vorständen mit einer Mediation. Ergebnis: Der Vorstand der ehemals kleineren Bank wurde durch die anderen beiden Vorstände als „unfähig und nicht tragbar“ definiert.

Der Kernkonflikt bestand jedoch nicht in den an der Oberfläche hin und her geschobenen Schuldzuweisungen, sondern in den Bewertungsunterschieden von Sachverhalten aufgrund unterschiedlicher persönlicher Werte der Vorstände sowie unterschiedlicher Arbeitskulturen in den ehemaligen Instituten. Durch die Vorwürfe wurden die Kulturunterschiede mehr oder weniger bewusst individualisiert.

Den Konflikt offenbarte außerdem die „geheime Agenda“ der zwei Vorstände der ehemals größeren Bank, die neu entstandene Bank als Doppelspitze zu führen. Trotz der mittlerweile gestörten Vertrauensebene konnte der Vorsitzende des Aufsichtsrats die naheliegende Machtentscheidung und einfache strukturelle Lösung – Freistellung des dritten Vorstands – nicht treffen. Für die Abfindung gab es keine Mehrheit im Aufsichtsrat. Außerdem war die Sorge zu groß, dass gute Kunden der ehemaligen kleineren Bank die Kundenbeziehung beenden würden, wenn dieser Vorstand die Bank verlassen und sich so bewahrheiten würde, dass die Fusion entgegen anderer Versprechungen im Vorfeld nun doch nicht „auf Augenhöhe“ geschehen war.

Das Unternehmen brach die Mediation an dieser Stelle ab. Die Führungsspitze entschied sich dazu, das Machtspiel nicht offenzulegen und zu beenden. Sie entschied sich auch gegen eine Wiedergutmachung auf Beziehungsebene innerhalb des Vorstands. Stattdessen wurden strukturelle Maßnahmen überlegt, den dritten Vorstand organisatorisch zu isolieren – mit dem Ziel, den Konflikt zu verschleiern und das Machtspiel im Sinne der beiden Vorstände der größeren Bank weiterzuführen. Mittlerweile gibt es in der Bank nur noch die zwei in Koalition befindlichen Vorstände und einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden.

Vielfalt schafft Potenziale

Fakt ist: Verschließt man die Augen vor kulturellen Differenzen innerhalb eines Unternehmens, wird die Autorität der nicht zur „Leitkultur“ gehörenden Führungskräfte langfristig untergraben. Weil Diversity gerade in kultureller Hinsicht für viele Unternehmen

jedoch „zu anstrengend“ erscheint, werden derartige Differenzen tendenziell nicht zum Wohle des gemeinsamen Geschäfts miteinander verbunden. Stattdessen werden die fruchtbaren Impulse lahmgelegt, in dem man die kulturell abweichenden Strukturen und deren Führungsspitzen mundtot macht – oder einfach abschafft.

Was bleibt zurück? Verunsicherte Mitarbeiter. Der Verlust der Autorität der Unternehmensspitze. Ein Geschäft, das seine Potenziale nicht ausschöpft. Und die bittere Erkenntnis, dass Führung durch diese Intervention wieder einmal keinen Schritt vorangekommen ist, sondern nur einen erneuten Rückschlag erlitten hat, von dem sie sich nicht erholen wird. Schon Albert Einstein wusste, dass die fehlende Bereitschaft zur Offenheit und das Verharren in alten Verhaltensmustern niemanden weiterbringt:

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Kulturprobleme verschärfen die Lage

Jeder vierte Mitarbeiter empfindet, dass in seiner Firma das Motto „Kontrolle vor Vertrauen“ gilt. Das ist das Ergebnis einer Studie der Personalberatung Rochus Mummert aus dem Jahre 2012, zu der 220 Mitarbeiter und Führungskräfte befragt wurden. Das ist kein gutes Zeugnis für die deutschen Unternehmen. Doch die Autoren der Studie vermuten, dass die Lage tatsächlich noch viel schlechter aussieht: „Eine Kultur des Vertrauens wird von den Führungskräften möglicherweise oft nur vorgegaukelt“, konstatierte Hans Schlipat, Managing Partner bei Rochus Mummert, am 25.10.2012 gegenüber dem österreichischen *Wirtschaftsblatt*. Die Erfahrungen aus meiner Praxis spitzen das Ganze sogar noch zu: Eine Kontrollkultur wird häufig durch strukturelle Misstrauenssysteme aufrechterhalten beziehungsweise verstärkt. So existieren in einigen Unternehmen variable Vergütungssysteme, die durch ihre spezielle Gestaltung den Mitarbeitern permanent Misstrauen aussprechen. Dabei werden zum Beispiel vorab 5 bis 10 % des Gehalts nicht ausbezahlt und die Mitarbeiter können erst bei „guter Führung“ ihre volle „Mahlzeit“ verdienen. Wer überdurchschnittlich leistet, bekommt jedoch nie mehr als 100 %.

Da überrascht es nicht, wenn Mitarbeiter kein Vertrauen in ihre Führungskräfte haben, wenig motiviert arbeiten und ihr Unternehmen aufgrund der permanenten Androhung von Sanktionen (die Gegenstrategie der Neuen Autorität heißt *Wiedergutmachung*), der intransparenten Arbeitsweise (statt *Transparenz*) und willkürlichen Kopf-ab-Entscheidungen (statt *Beharrlichkeit*) sogar verachten. Verachtung höhlt aber Autorität aus, bis nichts mehr davon übrig ist. Hannah Arendt hat dies in ihrem wichtigen Buch *Macht und Gewalt* sehr treffend auf den Punkt gebracht (Arendt 2013, S. 46 f.) Dort schreibt sie über Autorität:

Ihr gefährlichster Gegner ist nicht Feindschaft, sondern Verachtung, und was sie [die Autorität, Anm. des Autors] am sichersten unterminiert, ist das Lachen.

Seit den großen sozialen Umbrüchen in den 1960er und 1970er Jahren, die den Menschen zumindest in den westlichen Industrienationen ein Mehr an Freiheit und Chancen der Selbstverwirklichung gebracht haben, diskutieren wir Führung völlig neu. Seit der großen Debatte um den „autoritären Charakter“ und „antiautoritäre Erziehung“, sieht unsere Vorstellung von idealer Führung ganz anders aus. Der „Chef“ gilt nicht mehr als derjenige mit der Befehlsgewalt, sondern als Erster unter Gleichen. Führungskräfte stehen zwar im Organigramm noch „oben“, aber sie halten ihre Türen offen und sind bereit, auf Augenhöhe zu diskutieren. Einen weiteren Schub in diese Richtung erleben wir durch die allgegenwärtige Präsenz des Internets in Form der Debatten um Vernetzung und kollektive Intelligenz.

Führungsstilmodelle führen nicht weiter

Um dem Wandel in der Entwicklung von Führung gerecht zu werden, wurden in den vergangenen Jahrzehnten die in Trainings und Seminaren gewinnbringend vermittelten Führungsstilmodelle eifrig um etliche Dimensionen erweitert. Werfen wir einen kurzen Blick zurück:

1950er Jahre: Eindimensionale Modelle: Führungsinstrumente werden hier an einem einzigen Kriterium gemessen, etwa: „Wie groß sind die Möglichkeiten der Mitarbeiter, sich an Entscheidungen zu beteiligen?“. In den Extremfällen stehen sich dann die Führungsstile der totalen Autonomie der Unternehmensleitung auf der einen Seite und die totale Autonomie der Mitarbeiter auf der anderen gegenüber. Dazwischen tauchen weitere Mischkonzepte auf, wie etwa der „patriarchalische“ oder der „kooperative“ Führungsstil. Ein solches Modell haben Tannenbaum und Schmidt im Jahr 1958 entworfen. Theoretisch ist es sehr einleuchtend, in der Praxis hilft es aber nur wenig weiter.

1960er und 1970er Jahre: Zweidimensionale Modelle: In der Folge verbreitete sich die Idee, Führung anhand von zwei Dimensionen zu beschreiben. Neben der Mitarbeiterorientierung definierten die Experten Führung auch an der Aufgabenorientierung. So entstand ein *managerial grid*, ein zweidimensionales Raster mit verschiedenen Führungsstilen. In der linken unteren Ecke des Spektrums befindet sich der „Laissez fair“-Stil mit seiner geringen Orientierung an Aufgaben und Mitarbeitern. Auf der gegenüberliegenden Seite rechts oben ist die „exzellente Führung“ dargestellt, die sowohl Aufgaben als auch Mitarbeiter im Blick behält. Derartige Modelle stammen von Fleishman und Hemphill (1962) oder Blake und Mouton (1978). Auch dies wirkt theoretisch vernünftig, hilft in der Praxis aber auch nicht weiter.

1980er Jahre: Dreidimensionale Modelle: Seit den 1980er Jahren führen wir theoretisch in 3D. Hersey/Blanchard entwarfen eine Typologie, die Führung an Aufgaben, Mitarbeitern und am *Reifegrad der Mitarbeiter* orientiert (1982). Reddin wählte als dritte Dimension dagegen die *Effektivität der Führung in einer gegebenen Situation* (1981).

Nun sind wir in der Theorie zwar einen Schritt weiter. In der Alltagspraxis bringen allerdings auch diese Modelle wenig Hilfestellung. Bislang gibt es keinen konkreten Nachweis, dass diese Ansätze den Führungskräften in irgendeiner Weise helfen, besser, wirksamer zu führen. Warum? Ganz einfach: Die Faktoren „Aufgabenorientierung“, „Beziehungsorientierung“, „Führungserfolg“, „Situation“ und „Reife“ sind allesamt nur ungenügend operationalisierbar. Und: In keinem der Modelle wird die kommunikative Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, der Reifegrad der Führungskraft selbst sowie der kulturelle und strukturelle Kontext ernsthaft in den Blick genommen. Alle Ansätze gehen davon aus, dass der einzige Dreh und Angelpunkt in der Führung ausschließlich der Mitarbeiter ist.

Was wir inzwischen jedoch mit Sicherheit wissen und messen können ist, dass eine sich an Modellen und einzelnen Führungsstilen klammernde Führung nicht funktioniert: Eine aktuelle Studie der Hay Group mit 95.000 Führungskräften aus 23 Nationen zeigt, dass mehr als die Hälfte der Chefs (55 %) ihre Mitarbeiter demotivieren, weil sie nur auf einen einzigen Führungsstil setzen.

Moderne Führung in einer global vernetzten Welt muss immer einem ganzheitlichen Ansatz folgen und viele Aspekte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen vereinen. Genau das lassen herkömmliche Führungsstilmodelle außer Acht. Ohne die folgenden Voraussetzungen kann eine echte Autorität der Führung jedoch nicht entstehen:

- Die *Präsenz* einer Führungskraft in jeder relevanten Situation.
- Die Fähigkeit einer Führungskraft, *sich selbst* – statt der Mitarbeiter –, also die eigenen Emotionen und die eigene Effektivität zu *führen*.
- Die vertrauensvolle Zusammenarbeit einer Führungskraft innerhalb eines größeren *Netzwerks*.
- Die Kompetenz einer Führungskraft, im Falle eines Konflikts eben nicht mit Sanktionen zu reagieren (oder mit Belohnungen, der Effekt ist der gleiche), sondern zu *deeskalieren* und zur *Wiedergutmachung* beizutragen.
- Die Bereitschaft einer Führungskraft, *Transparenz* herzustellen, auch und gerade dann, wenn dies mit einer veralteten Vorstellung von Macht kollidiert.
- Die Ausdauer, *beharrlich* am Ball zu bleiben – ganz gleich, wie turbulent das Spiel verläuft.

Für die Vielzahl der bekannten Führungsstil-Modelle bedeutet das:

1. Die tatsächliche Führungskultur eines Unternehmens lässt sich mit Führungsstilmodellen nicht abbilden. Alle Modelle sind zu wenig komplex gedacht und spiegeln die Realität nicht wieder.
2. Führungsstilmodelle sehen eine Führungskraft als eine Mischung aus Oberlehrer, Marionettenspieler oder Dirigent. Gleichzeitig blenden sie dessen Persönlichkeit, die Emotionen und die Wechselwirkung seines Verhaltens zum Mitarbeiter aus. Genau das sind aber die Punkte, die über die Existenz oder den Verlust der Autorität einer Führungskraft entscheiden.

3. Führungsstilmodelle sind ein Spiegel der Zeit, in der sie entstanden sind. Sie reflektieren die in diesen Epochen tatsächlich gelebte Führungskultur und damit Wunschbilder der Bedienbarkeit und Manipulation von Menschen.

Faktisch finden wir auch heute in vielen Unternehmen die gleiche Befehlsketten-Kultur, die gleiche Abwesenheit jeglicher Humanität und die gleichen Tendenzen der Entfremdung, über die zahlreiche Autoren schon in der Anfangszeit der Bürokratisierung geklagt hatten. In Deutschland war zum Beispiel Siegfried Kracauer mit seinem auch heute noch verblüffend aktuellen Buch *Die Angestellten* (1930) einer der ersten Mahner. In den USA griff William H. Whyte mit *The Organization Man* (1956) das Thema kritisch auf.

Den besorgniserregenden Zustand der aktuellen Führungskultur in den Unternehmen bestätigt der Münchner Wirtschaftspsychologe Professor Felix Brodbeck von der Ludwig-Maximilians-Universität. In seiner Analyse stützt er sich auf die Studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), für die 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus 61 Ländern befragt wurden. Der Befund für Deutschland: Unsere Manager wünschen sich deutlich „humanere“ Umgangsformen am Arbeitsplatz. Zugleich erwarten sie von ihren Kollegen exakt das Gegenteil – nämlich „klare Kante“ im Führungsverhalten.

Hard Facts statt Soft Skills

Das klingt zunächst einmal paradox, bildet aber letztendlich doch nur das Spannungsfeld ab, in dem sich die Unternehmen aktuell bewegen – und zwar zunehmend unter verschärften Bedingungen. Einerseits müssen sie wirtschaftlich erfolgreich sein. Das erklärt den Wunsch nach der harten Hand. Andererseits brauchen sie humane Arbeitsbedingungen, damit ihre Mitarbeiter kreativ und innovativ sein können.

Seit mehr als 500 Jahren dominiert in unserer Gesellschaft das naturwissenschaftliche, rein rationale Denken. Und da nur der ökonomische Erfolg klar operationalisierbar ist, liegt der Fokus meist auf „harten“ Zahlen und Ergebnissen. Dadurch verlieren wir allerdings die andere Seite – die „weiche“, humane – immer wieder aus dem Blick. Im Zweifelsfall entscheidet über eine Insolvenz ja tatsächlich die Bilanz in Zahlen, und nicht die Liste der Soft Skills.

So ist es nicht erstaunlich, wenn Brodbeck konstatiert, dass „deutsche Manager (...) in humanorientierten Verhaltensweisen wenig bis gar keine Bedeutung für effektive oder herausragende Führung“ erkennen. Und weiter: „Wir wünschen uns zwar einen respektvollen und fairen Umgang bei der Arbeit, doch wir respektieren und (be-)fördern jene Führungskräfte, die dies eben nicht tun.“

Das hat weniger mit einer psychischen Auffälligkeit zu tun als mit der Macht der kulturellen Muster. Gerade in Deutschland blicken wir auf eine sehr lange Tradition einer laut Brodbeck „entpersönlichten, enthumanisierten Führungsauffassung“ zurück. Diese beginnt nicht erst mit den menschenfeindlichen, totalitären Regimes der Moderne, auch

nicht mit Publikationen wie *Sich selbst rationalisieren* (1927) und *Vorgesetztenkunst* (1930) von Gustav Großmann, sondern reicht viel weiter zurück. Uns prägt etwa noch immer das alte Preußen mit seinem starken Fokus auf Sekundärtugenden. Aber die Tradition der Führung bezieht ihre Anleihen auch aus der Zeit des Feudalismus und dem unseligen Umgang etlicher Adelliger mit ihren Lehnsleuten. Und sie reicht noch weiter zurück in die frühen Klosterschulen mit ihren überaus strengen und für die Schüler immer wieder entwürdigenden Unterrichtsmethoden.

Der Erfolg von „Made in Germany“ ist nicht zuletzt auch ein Erfolg unserer gnadenlosen Rationalisierung auf allen Ebenen – die auf menschlicher Ebene immer wieder zu einem Rückfall in die „Barbarei“ geführt hat, um hier auf eine Sichtweise von Theodor W. Adorno zurückzugreifen.

Mein Fazit: Führung lässt sich nicht verbessern, wenn die Wirklichkeiten nicht im Zusammenhang erfasst werden. Schaut die Unternehmensspitze ausschließlich auf die relevanten Personen, stellt sie die gemeinsame Struktur sowie Kultur nicht auf den Prüfstand und blendet darüber hinaus die Gesetze des global vernetzten Wirtschaftssystems aus, dann ist sie nicht in der Lage, Neue Autorität nachhaltig zu entwickeln.

Führung kann sich nur dann zum Wohle eines Unternehmens wandeln, wenn an Struktur, Kultur sowie insbesondere an und mit der Emotion Angst bei Führungskräften gearbeitet wird. Selbstverständlich ist das nur möglich, wenn dabei die ökonomischen Zwänge und Spannungsfelder, in denen sich jedes Unternehmen bewegt, berücksichtigt werden. Aus meiner Sicht lassen sich diese Spannungsfelder nicht auflösen. Ich bin überzeugt:

- ▶ Wir können in den nächsten Jahren die damit verbundenen Probleme wohl nicht lösen. Aber wir können bewusst damit leben.

Wundermittel „Bewegliche Strukturen“?

Erstaunlich ist, dass Deutschlands Führungskräfte trotz aller Schelte bezüglich ihrer schlechten Führungsqualitäten, den dringenden Handlungsbedarf deutlich erkennen. Aus einer Umfrage im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums und der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ geht hervor, dass viele Manager die in den deutschen Unternehmen vorherrschende Führungskultur für überholt halten. Nicht einmal jeder zweite Chef glaubt heute noch, dass der momentan in den Firmen praktizierte Führungsstil den Anforderungen der Zukunft genügen kann. Einen grundlegenden Wandel hält die Mehrheit der 400 befragten Manager für unabdingbar.

Besonders interessant: Nur jeder dritte befragte Manager wünscht sich noch ein Führungsmodell, das sich ausschließlich auf die Steigerung der Unternehmensrendite konzentriert. Für die Zukunft sehen die befragten Führungskräfte Wertschätzung, Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung als wesentliche Instrumente der Mitarbeitermotivation. Geld und andere materielle Anreize spielen aus ihrer Sicht schon heute keine so große Rolle mehr. Hier dreht sich der Zeiger offenbar langsam von einer reinen

Fokussierung auf Rationalität, Macht und Erfolg hin zu einem Wunsch nach mehr Humanität – und womöglich nach einer Neuen Autorität.

Einer der Autoren der Studie, der frühere Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, sagte Ende September 2014 gegenüber der Wochenzeitung *DIE ZEIT*, viele Manager fühlten sich wie Gefängnisinsassen in einem System, das nicht ihren Vorstellungen entspreche. Diese Formulierung ist erstaunlich nah an Max Webers „stahlhartem Gehäuse der Hörigkeit“ – das nun hoffentlich ausgemustert wird.

Es ist schwer zu sagen, ob die Erkenntnis wirklich zu dem notwendigen tief greifenden Wandel führt. Jedenfalls glauben die für die Studie befragten Führungskräfte nicht mehr, dass ein hierarchisch strukturiertes Management noch Zukunft haben könnte. Als Alternative schlagen sie ein „Arbeiten in beweglichen Führungsstrukturen“ vor, wobei sie sich am Zukunftsmodell der sich selbst organisierenden Netzwerke orientieren. Das bedeutet den Wunsch nach Vernetzung und Transparenz. Hier sehe ich tatsächlich Ansatzpunkte für eine Neue Autorität in der Führung.

Andererseits aber sind damit neue Gefahren der Überforderung und Selbstüberschätzung verbunden. Bewegliche Strukturen erfordern nämlich ein ständiges „Performen“ der Akteure, eine permanente Selbstverwirklichung – aber im Sinne des Arbeitgebers. An dieser Stelle treten ganz neue Zwänge und Formen der Entfremdung auf, die wir erst langsam begreifen (vgl. dazu Ehrenberg 2008; Bröckling 2007).

Die Studie des Bundesarbeitsministeriums und der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ macht dennoch Hoffnung: Führungskräfte müssten künftig in der Lage sein zu kooperieren und empathisch sein, so die Befragten. Wichtig sei vor allem die Möglichkeit und die Fähigkeit zur Reflexion – und deshalb sei persönliches Coaching unverzichtbar. Für mich liegt darin eine große Chance, denn diese Einstellung zeigt, dass Strukturen und Kulturen systematisch durchdrungen werden – und sich im zweiten Schritt hoffentlich wandeln. Die Aussagen der Führungskräfte deuten aber auch an, dass persönliche Entwicklungsfelder künftig mutig in Angriff genommen werden, mit dem Ziel einer besseren Selbstkontrolle, einer besseren Kommunikationsfähigkeit. Mehr Reife. Mehr Autorität!

Für Kommunikation keine Zeit

Das Bild, dass die obige Studie von der aktuellen Führungssituation zeichnet, macht zwar Hoffnung, aber seine Realität scheint noch in weiter Ferne. Werden Mitarbeiter und Führungskräfte nach ihren spontanen Assoziationen zum Begriff Führung befragt, fällt heute kaum ein gutes Wort: Die Befragten berichten von steigendem Druck, *autoritärem Gebaren*, wenig Nähe der Vorgesetzten zu den Mitarbeitern, von reiner Profitorientierung, wenig Mitsprachemöglichkeiten und sogar – hier sind vor allem die Führungskräfte angesprochen – von mangelnder Fachkompetenz. Das ist das Ergebnis einer Umfrage unter 1000 Mitarbeitern und 300 Führungskräften deutscher Unternehmen, die das unter anderem in Wien und Berlin ansässige Beratungsunternehmen osb international Consulting AG (osb) 2013 durchgeführt hat.

„Völlig leer und kaputt“

Beide Studien zusammengenommen zeigen ebenfalls eine scheinbar paradoxe Situation. Auf der einen Seite bauen Mitarbeiter und Führungskräfte ein neues Idealbild guter Führung auf. Danach hat der heroische Alleinentscheider ausgedient. Gewünscht wird ein Chef als „involvierender Teamplayer“, der Orientierung gibt, Transparenz schafft, Mitarbeiter einbezieht, mit ihnen redet und der für ihre Zufriedenheit sorgt. Andererseits klingt das nach einem Job für Superhelden. So verwundert es mich auch nicht, dass sich andererseits laut der osb-Studie mehr als 50 % der Chefs derart gestresst fühlen, dass sie am Ende des Arbeitstages „völlig leer und kaputt sind“. Zwangsläufig erleben auch die Mitarbeiter ihre Chefs nicht als „involvierende Teamplayer“, sondern als „getriebene und gehetzte Troubleshooter“, denen vor allem die Zeit für Kommunikation fehlt. Fazit des Beratungsunternehmens osb: „Unternehmen müssen Führung noch stärker als bisher als Ressource begreifen, die gepflegt werden muss wie andere Ressourcen auch – etwa in Form von gezielter Weiterbildung und Coaching.“ (*managerSeminare* 184, 21.6.2013)

Mehr Muße in stürmischen Zeiten, mehr Mut zum Miteinander, mehr Zeit für echte Kommunikation – diese Wünsche lese ich aus dieser Studie.

Zielorientiertes Chaos

Nicht zuletzt durch die enge Vernetzung über elektronische Medien stehen wir inzwischen vor der Situation, dass sich die Mitarbeiter intern als auch extern etwa mit den Kunden sehr schnell und ganz anders fortbewegen, als die Führungskraft sich das gedacht hat.

Für eine Führungskraft, die gemäß der alten Vorstellung von Führung alle Prozesse kontrollieren möchte, ist das eine enorme Herausforderung. Wie sehr sich ihre Funktion durch das hohe Tempo des Fortschritts wie auch der damit verbundenen Veränderungen wandelt, zeigt die Entwicklung der „agilen Projektführung“. Bereits in den 1990er Jahren experimentierten IT-Vorreiter mit neuen Projektmanagement-Methoden, die einen flexibleren Umgang mit dem Faktor Zeit testeten. Im Jahr 1995 wurde zum Beispiel die Methode „Scrum“ erstmals auf einer Fachkonferenz beschrieben: „Scrum akzeptiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist die bestmögliche Software unter Berücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität.“ (Gloger, 2011, S. 19)

Im Jahr 2001 formulierten IT-Experten bei einem Treffen in Utah schließlich das sogenannte „Agile Manifest“ (www.agilemanifesto.org). An diesem orientiert sich agiles Projektmanagement in der IT-Branche und langsam auch darüber hinaus: „*Wir zeigen bessere Wege auf, Software zu entwickeln, indem wir es selber tun und anderen dabei helfen, es zu tun. Durch unsere Arbeit sind wir zu folgender Erkenntnis gekommen:*

- **Menschen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- **Funktionierende Software** ist wichtiger als umfassende Dokumentation.

- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** ist wichtiger als die ursprünglich formulierten Leistungsbeschreibungen.
- **Eingehen auf Veränderungen** ist wichtiger als Festhalten an einem Plan.“

Angesichts dieser Entwicklung drängt sich dann allerdings die Frage auf: Welche Aufgabe hat Führung noch, wenn sich die vernetzten Mitarbeiter längst selbst geführt haben, bevor die Führungskraft überhaupt reagieren kann? Und braucht Führung unter diesen Rahmenbedingungen noch eine Neue Autorität? Was bedeutet in diesem Kontext überhaupt noch „Autorität“? Das möchte ich im nächsten Kapitel vertiefen.

Management Summary

Führung steckt in vielen Unternehmen in einer Sackgasse. Die Gründe dafür sind komplex:

- Die global vernetzte Wirtschaft legt ein hohes Tempo vor und treibt den Konkurrenzdruck voran, der den Unternehmen ein Höchstmaß an Flexibilität abverlangt.
- Die internen Strukturen vieler, besonders der größeren Unternehmen, sind auf Hierarchien fokussiert und so verkrustet, dass schnelle Reaktionszeiten unmöglich sind.
- Innerhalb dieser Strukturen und unter den Bedingungen der globalen Wirtschaft halten Unternehmen am autoritären, inhumanen, zahlenfokussierten Führungsstil des 19. und 20. Jahrhunderts fest.
- Unter dieser Führungskultur leiden Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Der Wunsch nach neuen Modellen der Führung ist virulent – in der Praxis funktionieren solche Modelle allerdings (noch) nicht, weil sie in den bürokratischen Strukturen und unter dem Druck der globalen Wirtschaft nicht konsequent verfolgt werden.
- Die Unternehmensspitzen sehen sich in puncto Führung zunehmend Generationskonflikten ausgesetzt. So lassen sich Vertreter der Generationen X und Y nicht mehr „von oben“ führen, weil sie durch ihre Sozialisation ein großes Mitspracherecht als normal ansehen und dieses auch in den Unternehmen einfordern. Der Geduldsfaden vor allem der Generation Y ist kurz; Loyalität wird eher untereinander aufgebaut als zu einem Arbeitgeber.
- Durch die elektronische Vernetzung der „Ypsiloner“ untereinander und mit den Kunden sowie durch das hohe Kommunikationstempo ist es für Führungskräfte oft nicht mehr möglich, Prozesse zu kontrollieren.
- Für alle Generationen gilt: Psychische Auffälligkeiten wie Hysterie, autoritäre Persönlichkeit, Narzissmus oder Depression, die jeweils als typisch für verschiedene geschichtliche Epochen beschrieben werden, gehen oft eine unheilvolle Allianz mit genau den Faktoren ein, die herkömmliche Führungsstilmodelle ausblenden. Diese Faktoren wie Präsenz, Selbstkontrolle, Vernetzung, Deeskalation, Wiedergutmachung, Transparenz und Beharrlichkeit sind jedoch entscheidend für das Entstehen

von Autorität in der Führung. Oftmals ist die Wertschätzung der Führung so deformiert, dass sie sich auch durch Coaching, Beratung oder Mediation nur schwer wieder herstellen lässt. In Einzelfällen ist dies gar nicht mehr möglich.

Wer sich dieser Wirklichkeit stellt, erkennt sofort: Die Führung in deutschen Unternehmen steckt in einer schweren Krise und die Gefahr, dass so manches noch gut laufende Geschäft scheitert, ist groß. Doch die Situation ist nicht hoffnungslos. Im Gegenteil: Wenn die Unternehmensspitzen die Lage ernst nehmen, bieten sich ihnen und ihrer Firma ganz neue Chancen und sie gewinnen ihre Autorität zurück. Das erfordert allerdings Folgendes:

- **Unternehmensstrukturen neu denken** – ohne in romantische Fantasien von Kreativität und Freiheit abzudriften, die die Härten der globalen Wirtschaft ausblenden. Und ohne Fach- und Führungskräfte zu überlasten, indem sie per Selbstverwirklichungszwang in flexiblen Strukturen nur einer neuen Variante der Selbstentfremdung ausgesetzt werden. Es gilt, mit den strukturellen Spannungsfeldern, in denen sich jedes Unternehmen positionieren muss, sehr bewusst zu leben, statt die damit einhergehenden Herausforderungen auf die individuelle Ebene abzuwälzen.
- **Führungskultur neu leben** – was vor allem eine neue Kultur der Kommunikation bedeutet. Unter den Bedingungen der permanenten, mobilen Kommunikation müssen in Unternehmen insbesondere Nähe und Distanz, Präsenz und Transparenz neu definiert und mit Leben gefüllt werden. Das bedeutet auch, dass sich Führungskräfte mit ihren Ängsten auseinandersetzen müssen.
- **Autorität neu beleben** – und zwar mit Offenheit, Transparenz und unter Einbeziehung der verschiedenen Generationen, die in jedem Unternehmen tätig sind.
- Im Idealfall entsteht diese **innovative Führung** nicht am runden Tisch in der Unternehmensspitze, sondern in der gemeinsamen und regelmäßigen **Reflexion mit allen Beteiligten**.

Literatur

- Arendt, H.: Macht und Gewalt. Piper, München (2013)
- Bröckling, U.: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (2007)
- Dornes, M.: Die Modernisierung der Seele. Psyche. Z. Psychoanal. **64**(11), 995–1033 (2010)
- Dornes, M.: Die Modernisierung der Seele. Kind – Familie – Gesellschaft. Fischer, Frankfurt a. M. (2012)
- Ehrenberg, A.: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (2008)
- Gloger, B.: Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, 3. Aufl. Hanser, München (2011)
- Grossmann, G.: Vorgesetztenkunst. Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart (1930)
- Hanisch, R.: Das Ende des Projektmanagements. Wie die Digital Natives die Führung übernehmen und Unternehmen verändern. Linde, Wien (2013)
- Köttritsch, M.: Normalität liegt Jahre hinter uns. In: Die Presse vom 7./8.12.2013, S. K4 (2013a)

- KPMG, Salt, B.: Beyond the baby boomers. The rise of Generation Y. KPMG, Melbourne (2007)
- Kracauer, S.: Die Angestellten. 13. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (2013)
- Oesch, E.: Personalführung, Vorgesetztenkunst. Emil Oesch Verlag, Zürich (1944)
- Omer, H., von Schlippe, A.: Stärke statt Macht. „Neue Autorität“ als Rahmen für Bindung. Familiendynamik. **34**(3), 246–254 (2009)
- Omer, H., von Schlippe, A.: Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen (2010a)
- Omer, H., von Schlippe, A.: Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Vandenhoeck & Rupprecht, Göttingen (2010b)



<http://www.springer.com/978-3-658-16497-3>

Mit neuer Autorität in Führung
Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert
Baumann-Habersack, F.
2017, XVII, 177 S. 16 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-16497-3