



pdf-Download
phz22.autoritum.de

Transformative Autorität in der Führung

als Basis für wirksame Führung und Zusammenarbeit

15. Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich

Transparenz: grundlegende Annahmen

- Die vorherrschenden, überwiegend erstarrten Machtasymmetrien in unseren Gesellschaften trugen zu den gegenwärtigen Krisen bei und blockieren die nötige Transformation.
- Organisationen sind (erfolgs-)kritische Orte für die Transformation.
- In und während der Transformation brauchen viele Menschen noch Führung.
- Für die Transformation braucht es neben einer transformativen Haltung auch dafür hilfreiche (Organisations-)Strukturen.
- Da wir Organisationsstrukturen auch als externalisierte, mentale Modelle verstehen können, wie Menschen Zusammenarbeit, Führung und Entscheidungsprozesse organisieren, beginnt der Transformationsprozess ***zunächst*** bei Individuen in ihren sozialpsychologischen Bezügen.



Transparenz: hier Ausgeblendetes

- Organisationsstrukturen und die Notwendigkeit, sie hilfreich für die Transformation zu gestalten.
- Transformationsaufgaben: gesellschaftlich, ökologisch, wirtschaftlich.
- Die Diskussion: Erst Strukturen wandeln, dann folgen Individuen; oder erst durch die Erkenntnisse von Individuen können sie/ sich Strukturen wandeln; oder: ein zirkulär wechselwirkendes Sowohl-als-auch.
- ...



Die jüngere Historie zu Autorität mit dem Fokus Organisationen

patriarchale, autoritäre
(vertikale) Autorität

1870 – 1930 – ...

Prozessorganisation

2. industrielle
Revolution

sich entziehende
(diffuse) Autorität

1968 – ...

Projektorganisation

3. industrielle
Revolution

„neue“
Autorität

1995 – ...

„Agile“ Organisation

4. industrielle
Revolution

„neue“ Autorität
in der Führung

2015 – ...

Transformative
Autorität

2020 – ...

„Agile“ Organisation

4. industrielle
Revolution



Die drei Haltungen zu Autorität (auctoritas)

vertikale Autorität	diffuse Autorität	transformative Autorität
Fachwissen, Vorrechte	unklare Legitimation	Beziehungswissen/ EQ, Methoden
Misstrauen und Kontrolle	Gleichgültigkeit, blindes/ naives Vertrauen	Vertrauen
Belastete Beziehungen/ Distanz	(innere) Abwesenheit	Präsenz (Nahbarkeit)
Vereinzelung und Konkurrenz	unklare/ schnell wechselnde Beziehungsrelationen	Vernetzung und Kooperation
Handlungsdruck	Gleichgültigkeit und Beschwichtigung	Beharrlichkeit
Unterordnung und Gehorsam	Ungebundenheit	Gleichwertigkeit
Symmetrische Eskalation und Bestrafung	Entzug/Flucht, Gleichgültigkeit, komplementäre Eskalation	Deeskalation, Versöhnung, Ausgleich/Wiedergutmachung
Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)	Unklarheit/ Intransparenz	Transparenz
Ego-zentriert		Öko-orientiert

Quelle: Mit neuer Autorität in Führung, SpringerGabler 2021



Spannungsfelder in Schulen aus der Perspektive Transformativer Autorität

Schule im
organisationalem Feld

"neue" Autorität
in der Klasse bzw.
im pädagogischen
Feld

- Konkurrenz vs. Kooperation
- Intransparenz vs. Transparenz
- Unterordnung vs. Gleichwertigkeit
- Effizienz & Zielerreichung vs. Emergenz
- Beschämung vs. Würde
- Gewalt vs. Gewaltlosigkeit

Strukturelle Gewalt (J. Galtung)

- ähnlich sozialer Ungerechtigkeit und Strukturen, die diese soziale Ungerechtigkeit fördern.
- Eine eher unsichtbare Gewalt, die von den Strukturen gebildet wird, die die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse verhindern.

Kulturelle Gewalt (J. Galtung)

- Aspekte einer Gesellschaftskultur, die die Verwendung von direkter oder struktureller Gewalt legitimiert.

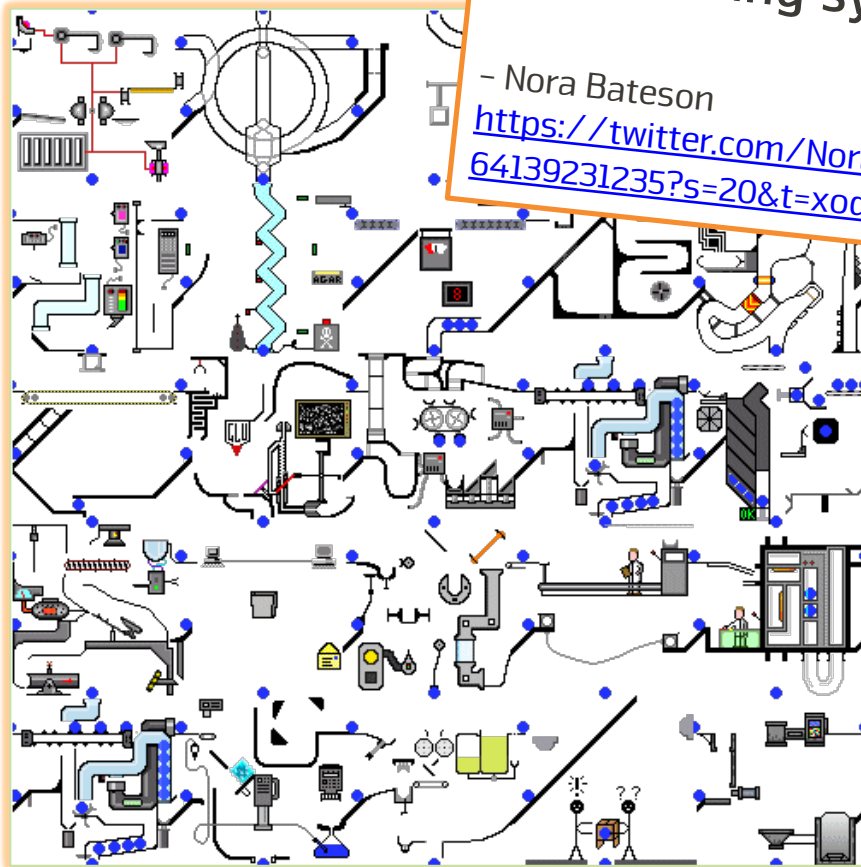


Mentale Modelle von Industriegesellschaft und Wissensgesellschaft

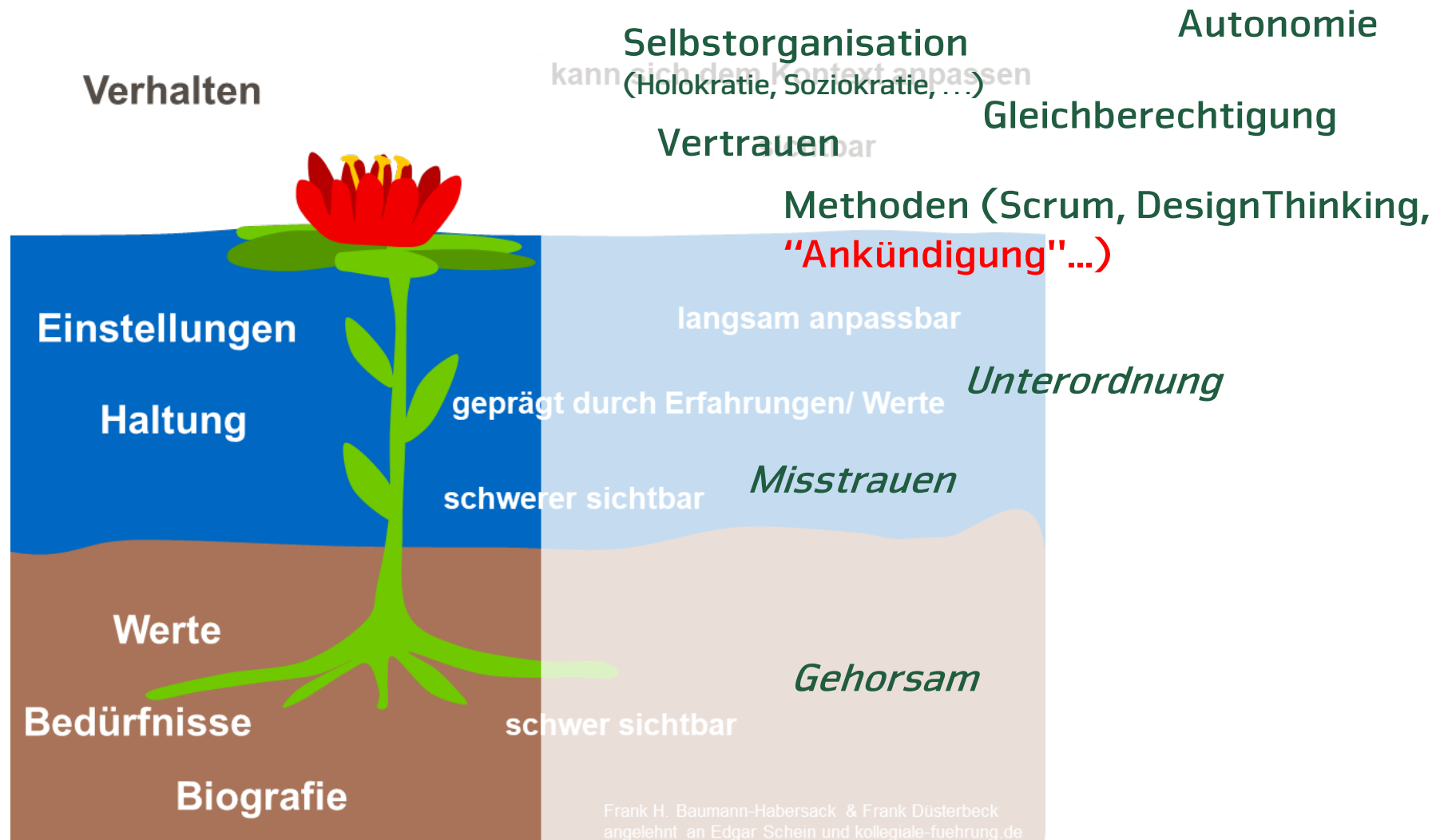
"Efficiency" & linear strategy to
control living systems is violence

- Nora Bateson

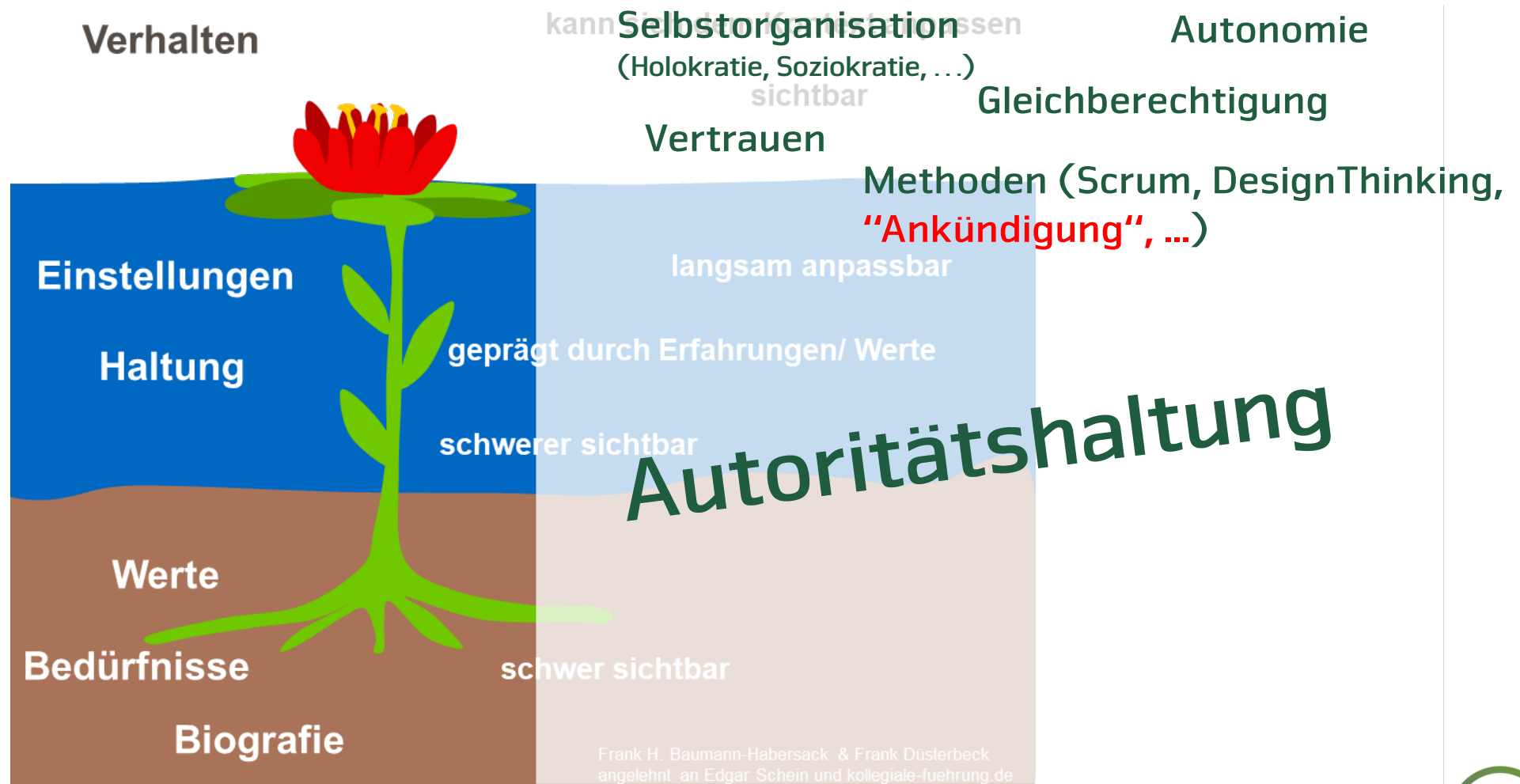
<https://twitter.com/NoraBateson/status/1510915664139231235?s=20&t=xoqwFt7k0zrAhqBsP6uRbg>



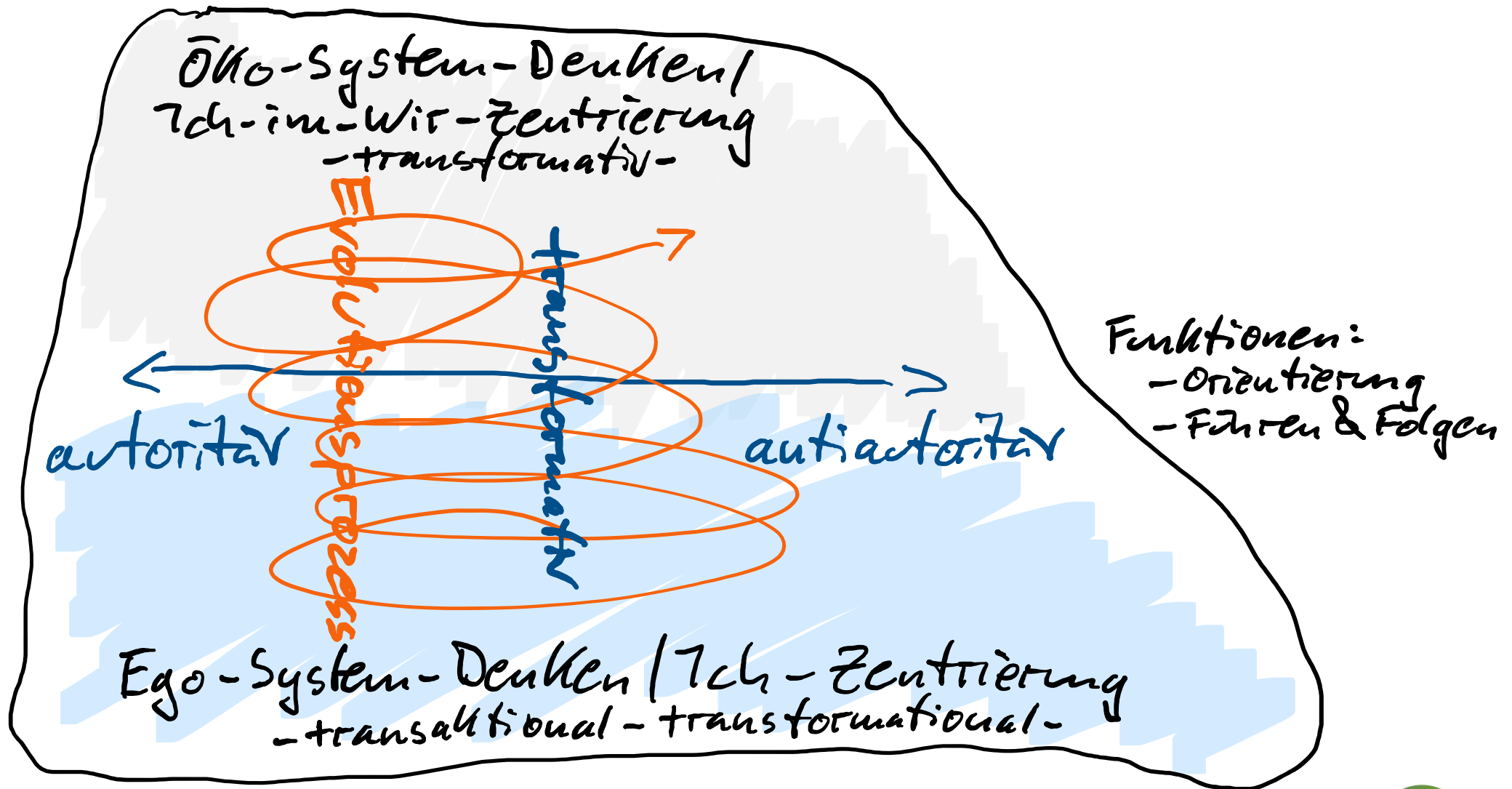
Der Blinde Fleck in der Transformation



Wenn die Transformation um Autorität einen Bogen macht,
wird sich nicht die volle Wirkung entfalten.



Autorität als Feldfunktion in sozialen Systemen



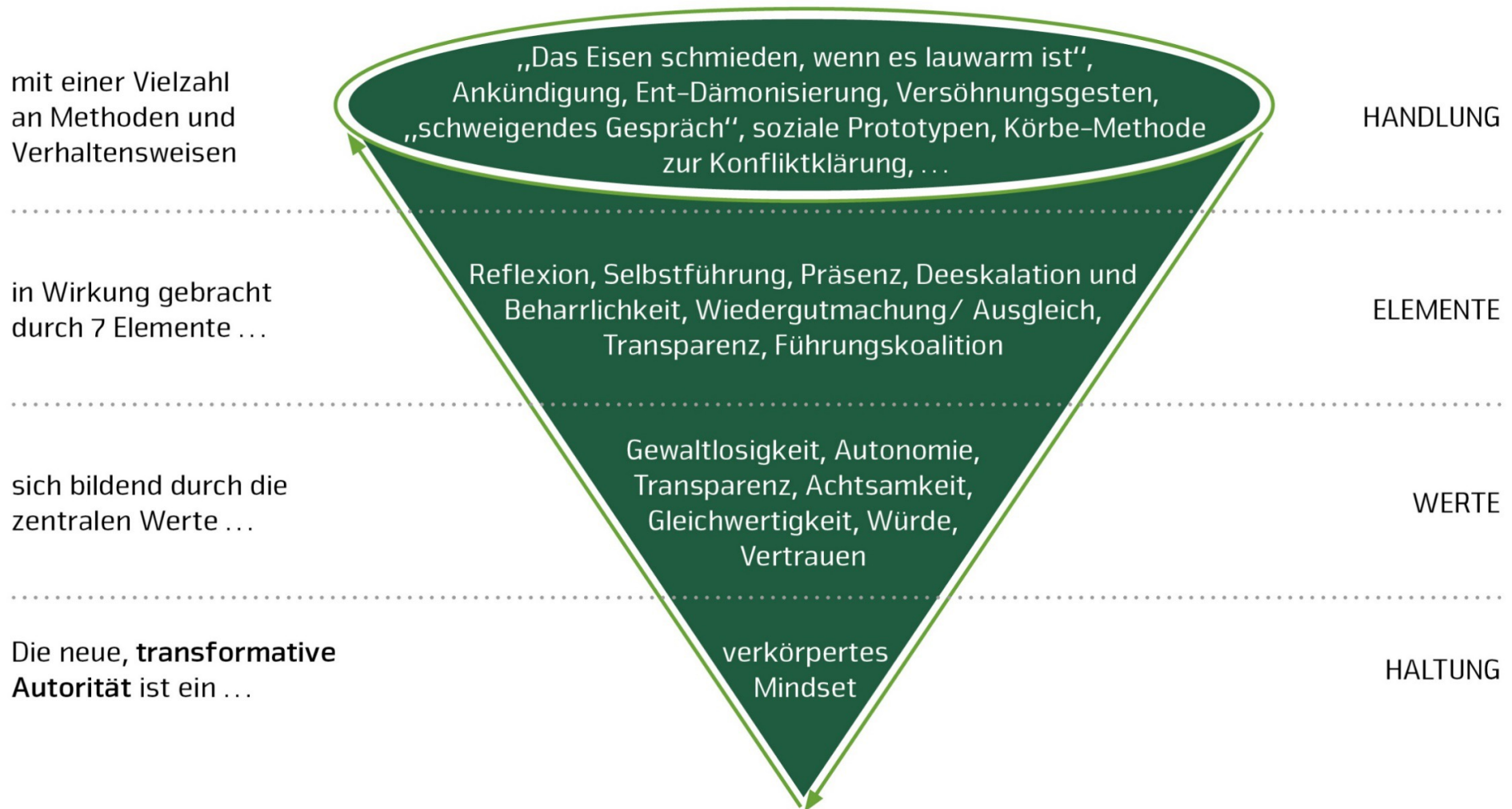
Definition: Transformative Autorität in der Führung

„Die Transformative Autorität in der Führung versteht sich als eine verkörperte, transformative Führungshaltung, mit einem Set von transformativen Handlungen und Werten.

Sie führt zu einer Evolution des Bewusstseins von mentalen Modellen und Mustern in Arbeitsbeziehungen, hin zu Gleichwertigkeit, **Gewaltlosigkeit** und vernetzter Autonomie. So dass Menschen co-kreativ und in Co-Führung für Ziele effektiv wirken.“



Das Meta-Modell der Transformativen Autorität



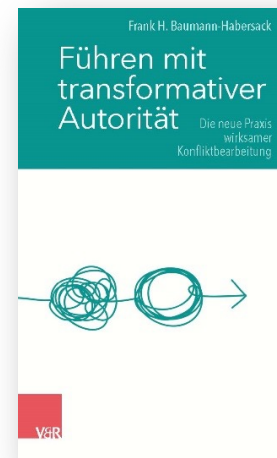
Unterstützen Sie die Forschung zu Führungsautorität. Machen Sie mit bei der Studie.

<http://studie.baumann-habersack.de>



Zum Weiterlesen...

- Autorität neu denken und gestalten
- Den Gehorsam hinterfragen und in gewaltfreien Widerstand gehen
- Die neue Praxis der Konfliktbearbeitung
- Die bislang nahezu unberücksichtigte, weibliche Perspektive zu Autorität



Die Unterschiede...

VERGLEICH Mit transformativer Autorität in Führung VS Führen mit transformativer Autorität



Historische Herleitung zum Verständnis zu Autorität



Unterschiede zwischen den traditionellen Autoritätshaltungen und der Haltung der Transformativen Autorität



Erläuterung der Transformativen Autorität in der Führung



Führungsintensitäten der Transformativen Autorität



Die fünf wesentlichen Wahrnehmungsfilter zu Autorität



Entwicklungsfelder hin zu Transformativer Autorität (inkl. (berufs-) biografischem Fragebogen zum Download)



Transformative Autorität und Organisationsstrukturen bzw. Selbstorganisation



Konfliktbearbeitungsstile autoritärer und antiautoritärer Autorität



Konfliktbearbeitungsstil und -prozess der Transformativen Autorität



Konfliktbearbeitungsmethoden der Transformativen Autorität



Kommende Termine mit Frank H. Baumann-Habersack

- Workshop [„Wirksam führen mit Transformativer Autorität“](#)
 - 5. und 6.10.2022 in Feldkirch, Österreich
- Selbsterfahrungsorientierter Workshop
[„Gruppendynamik und neue, transformative Autorität in der Führung“](#)
 - 31.10. bis 4.11.2022 in Lauenau, Elbe
- Workshop [„Wirksame Führung im 21. Jahrhundert“](#)
 - 30.11. bis 02.12.2022 in Wennigsen (Region Hannover)



Zum Weiterlesen, -hören und -sehen...

- Online-Artikel: Keiner Verändert sich allein. Auch Führungskräfte nicht
<https://www.linkedin.com/pulse/keiner-ver%C3%A4ndert-sich-allein-auch-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte-baumann-habersack>
- 3sat Wissenschaftsdoku: Sehnsucht nach Autorität
<https://www.youtube.com/watch?v=N9P1SsffCQM>
- Podcast Masters of Transformation
<https://ingostoll-audiografie.de/motcast/139/>



KONTAKT

Autoritum®

AKADEMIE FÜR PERSÖNLICHKEIT UND FÜHRUNG

Frank H. Baumann-Habersack

auch bei LinkedIn 

Depenauerweg 36

31303 DE-Burgdorf

T +49 0.5136 9765612

F +49 0.5136 9723212

post@autoritum.de

www.autoritum.de

