

Wilhelm Geisbauer

# **Führen mit Neuer Autorität**

Stärke entwickeln  
für sich und das Team

2018

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2018  
ISBN 978-3-8497-0219-9 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8116-3 (ePUB)  
ISBN 978-3-8497-8115-6 (PDF)  
© 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0  
Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Geleitwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>14</b>
<i>Überblick</i> .....	16
<b>2 Neue Autorität: Stärke statt Macht</b> .....	<b>18</b>
2.1 Führungsstile – ideologischer Dampf? .....	18
2.2 Funktionen von Führung .....	19
2.3 Harte Faktoren – weiche Faktoren .....	21
<b>3 Konzept der Neuen Autorität</b> .....	<b>24</b>
3.1 Grundlagen der Neuen Autorität .....	25
3.2 Elemente der Neuen Autorität .....	26
<i>Präsenz vs. Distanz (Beziehung)</i> .....	27
<i>Transparenz vs. Abschottung (Information)</i> .....	28
<i>Beharrlichkeit vs. Dringlichkeit (Zeitverständnis)</i> .....	29
<i>Entschiedenheit vs. Dominanz (Grenzen)</i> .....	30
<i>Selbstführung vs. Kontrolle (Reflexion)</i> .....	31
<i>Deeskalation vs. Eskalation (Wiedergutmachung)</i> .....	32
<i>Vernetzung vs. Hierarchie (Koalition)</i> .....	33
<i>Exkurs: Platonische Grundtugenden</i> .....	34
<b>4 Entwicklungsfelder für Neue Autorität</b> .....	<b>36</b>
4.1 Lösungsorientierte Führungskommunikation .....	37
<i>Über Probleme reden – ein Modell</i> .....	37
<i>Ziele vor Maßnahmen</i> .....	41
<i>Brücke in die Zukunft</i> .....	43
<i>Zuträgliche Information</i> .....	45
<i>Zwölf Spielregeln für den Alltag</i> .....	46
<i>Führen durch Fragen</i> .....	49
<i>Gewaltfreie Kommunikation</i> .....	50
<i>Konfliktklärung</i> .....	51
<i>Exkurs: Vergeben</i> .....	52
4.2 Systemdenken .....	54
<i>Menschen lassen sich nicht steuern</i> .....	55
<i>Ein System organisiert sich selbst</i> .....	56

	Ordnung .....	57
	Prinzipien in sozialen Systemen .....	57
	Ökologie und Beziehungsdynamik .....	59
	Zusammenfassung .....	61
	Exkurs: Rangdynamisches Positionsmodell .....	62
4.3	Reflexion .....	63
	Führung als »Hexenkunst« .....	64
	Coaching oder Supervision? .....	67
	Der »passende« Coach .....	68
<b>5</b>	<b>Rückenstärkung für die Neue Autorität .....</b>	<b>69</b>
5.1	Gewaltfrei: Gewaltfreier Widerstand statt destruktive Auseinandersetzung/Intervention (destructive struggle) .....	69
	<i>Destruktive und konstruktive Intervention</i> .....	71
	<i>Schlussfolgerungen für Führungskräfte</i> .....	73
5.2	Dialogbereit: Der offene Dialog (open dialogue) .....	73
5.3	Lösungsfokussiert: Führen mit dem Lösungsfokus .....	75
	<i>Problemgespräche vs. Lösungsgespräche</i> .....	77
	<i>Wünsche-Meetings</i> .....	78
5.4	Planvoll: Von der strategischen Planung zur evolutionären Planung .....	79
5.5	Empathisch: Empathie und Achtsamkeit für einen fruchtbringenden Austausch .....	81
<b>6</b>	<b>Neue Autorität und Gesundheit .....</b>	<b>83</b>
	<i>Krank vs. gesund</i> .....	83
	<i>Salutogenese-Modell</i> .....	84
	<i>Systemstörung und Burn-out-Syndrom</i> .....	86
	<i>Exkurs: Mobbing</i> .....	93
<b>7</b>	<b>Vorsicht – Falle! .....</b>	<b>94</b>
	<i>Falle: Ohr an die Basis legen</i> .....	94
	<i>Falle: Unordnung im System erzeugen</i> .....	94
	<i>Falle: Intransparenz begünstigen</i> .....	95
	<i>Falle: Ausschließlich Vieraugengespräche praktizieren</i> .....	96
	<i>Falle: Change-Prozess per Dekret verordnen</i> .....	97
	<i>Anleitung: Wie man sein Team »ruiniert« – eine paradoxe Anleitung</i> .....	98
<b>8</b>	<b>Beratung, die stärkt .....</b>	<b>100</b>
	<i>State of the Art</i> .....	101
	<i>Wirkung</i> .....	103

	<i>Exkurs: Die Beraterperspektive – Contracting kompakt</i> .....	104
<b>9</b>	<b>Führungskraft als Coach – geht das?</b> .....	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>Leitfaden zur Neuen Autorität</b> .....	<b>112</b>
	<i>Systembeschreibung</i> .....	112
	<i>Selbsteinschätzung</i> .....	112
	<i>Zukunftsentwurf</i> .....	113
	<i>Leitfaden</i> .....	113
	<i>Schritt 1: Zeitreise</i> .....	115
	<i>Schritt 2: Das Ziel</i> .....	116
	<i>Schritt 3: Suchen Sie sich Helfer!</i> .....	117
	<i>Schritt 4: Der Nutzen aus dem Erreichen des Ziels</i> .....	118
	<i>Schritt 5: Bisherige Fortschritte</i> .....	119
	<i>Schritt 6: Der Plan</i> .....	120
	<i>Schritt 7: Schwierigkeiten</i> .....	121
	<i>Schritt 8: Zuversicht</i> .....	122
	<i>Schritt 9: Versprechen</i> .....	123
	<i>Schritt 10: Rückschläge</i> .....	124
	<i>Schritt 11: Fortschrittstagebuch</i> .....	126
	<i>Schritt 12: Erfolg feiern</i> .....	128
	<i>Weitere Schritte: Reflexion</i> .....	129
<b>11</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>130</b>
	<i>Digitalisierung</i> .....	130
	<i>Von drohender Entfremdung zu Resonanz</i> .....	131
	<i>Schlussbemerkungen</i> .....	133
<b>12</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>134</b>
12.1	Burnout-Inventory (MBI; C. Maslach) .....	134
	<i>Wahrnehmung der Organisation und ihrer Auswirkung</i> .....	134
	<i>Die persönliche Lage</i> .....	135
12.2	System-Beschreibung (MSB; H. Merl) .....	136
	<i>Systemische Verhältnisse</i> .....	136
	<i>Persönliche und systemische Ökologie</i> .....	137
12.3	Zukunftsentwurf (BZE, I. K. Berg) .....	137
12.4	Reteaming .....	150
	<i>Fähigkeiten, Stärken, Fundamente</i> .....	150
	<i>Probleme in Ziele verwandeln</i> .....	150

Ziel auswählen.....	151
Welchen Gewinn man erwarten kann .....	151
Das Traum-Team .....	152
Erste Überlegungen, welche Schritte man setzen kann .....	153
Schritte der Veränderung.....	153
Die Möglichkeitswaage .....	153
Die Team-Ressourcen überblicken.....	154
Äußere Ressourcen .....	154
Vorrat an früheren Erfolgen .....	155
Neueste positive Entwicklungen.....	155
Die Beitragsphase vorbereiten .....	156
Feedbackrunde.....	156
Persönliche Aufzeichnungen .....	156
Erfolg feiern .....	157
Abschluss .....	157
<b>Nachwort von Harry Merl .....</b>	<b>158</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>160</b>
<i>Feedback</i> .....	161
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>162</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>163</b>
<b>Über den Autor.....</b>	<b>166</b>