



Selbstorganisation braucht eine neue, eine horizontale Haltung zu Autorität

2. Swiss Social Collaboration Summit 2019

Zürich, 12. November 2019

Download dieser Präsentation unter
www.summit.baumann-habersack.de

SELBSTORGANISATION

Alle sozialen Systeme sind selbstorganisiert, da sie zwei Kriterien erfüllen:

1. Weder ein Individuum noch eine Gruppe kann einseitig das soziale System kontrollieren noch für eigene Zwecke manipulieren
2. Menschen handeln aufgrund ihrer subjektiven Deutungen

nach G. Bolbrügge (1997) auf Basis von G. Bateson

SELBSTORGANISATION

- Es geht in sozialen Systemen nicht um die Frage von Selbst- oder Fremdorganisation.
- Es geht nur darum, wie stark und sichtbar bzw. wie schwach und unsichtbar Selbstorganisation ausgeprägt ist.
- Daraus leitet sich eine zentrale Frage ab:

Ist die (Selbst-) Organisation bzw. deren Ausprägung hilfreich für den Zweck und die Ziele der Organisation?

SELBSTORGANISATION

- In sich selbst organisierenden Gruppen ohne formale Struktur bilden sich auch Strukturen heraus.

Sie sind das Ergebnis von Interaktionsmustern der Gruppenmitglieder.

- Sich daraus ergebende Risiken:
 - Verdeckte Machtunterschiede
...weil in solchen Gruppen informelle Strukturen nicht transparent zur Entscheidung stehen
 - Verantwortungsdiffusion
 - Bildung von „Elitären Zirkeln“
...von deren Interessen ist die Gruppe dann überwiegend abhängig...
...Minderheiten (-meinungen) kommen nicht zur Geltung, was zu Unterdrückung führen kann

nach J. Freeman (1972)

SELBSTORGANISATION, STRUKTUR & HIERARCHIE

- Organisationsstrukturen sind externalisierte mentale Modelle von Menschen, um Einfluss zu organisieren und Entscheidungen herbeizuführen.
- Wenn Unternehmen bisherige Strukturen um Teams „einfach“ entfernen oder diese durch neue, selbstorganisierte „Betriebssysteme“ ersetzen:
Aufgrund unserer Geschichte und Sozialisierung bilden sich früher oder später in der Regel wieder vertikale Hierarchien heraus.
- Exogener Strukturwandel korrespondiert in der Regel nicht mit der Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Erhöhung der sozialen Kompetenzen.
- Nur durch eine gewaltfreie, würdewahrende Konfliktbearbeitung kann sich das in der Selbstorganisation gebundene soziale Wachstumspotenzial entfalten.

Baumann-Habersack (2019)

WOHER WIR (IMMER NOCH) KOMMEN



Abiturienten bei einer ihrer Prüfungen. Gegen Aufgaben des Mathe-Abiturs formiert sich Protest (Archivbild).

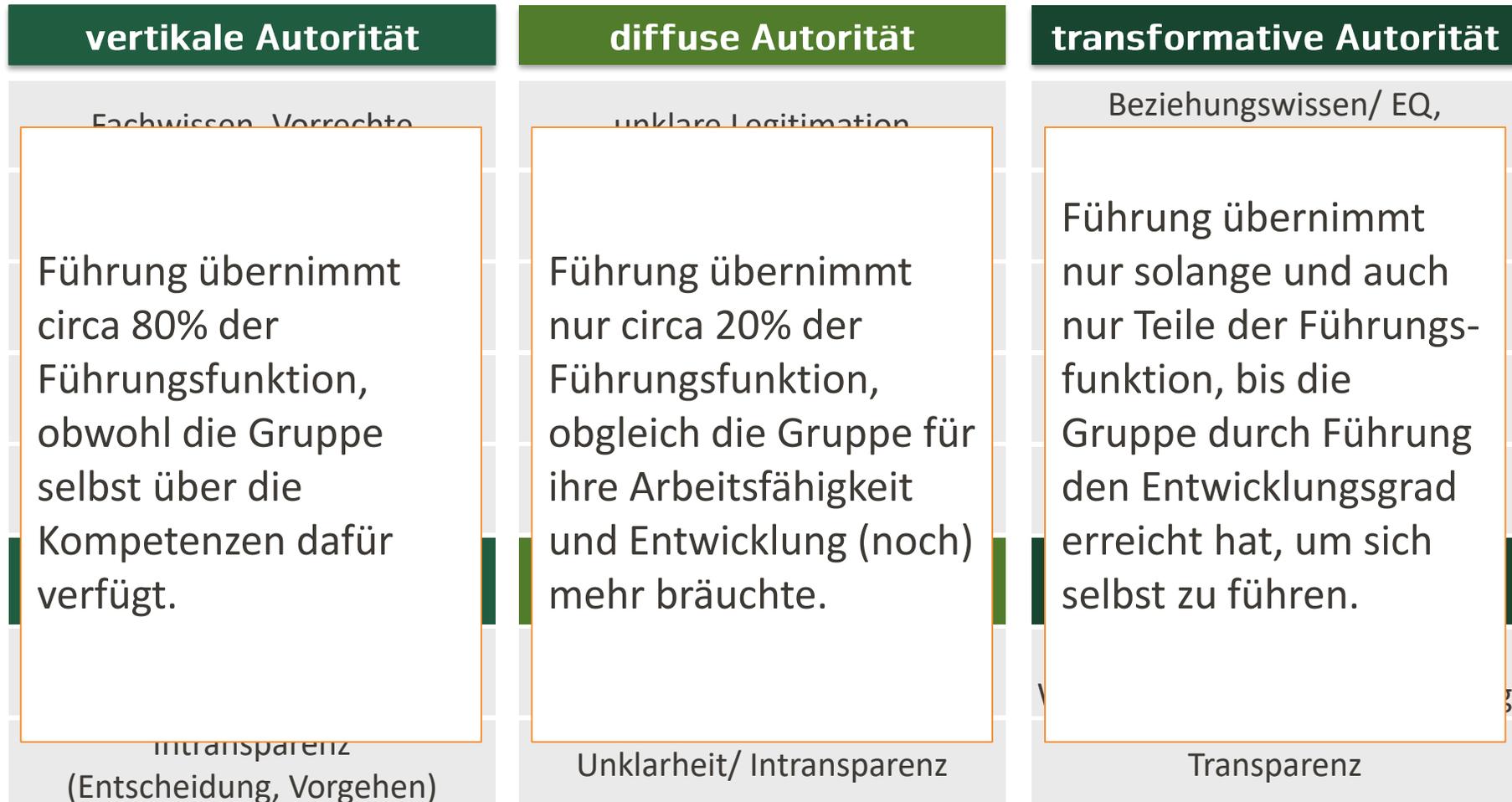
Foto: dpa Picture-Alliance / Bernd Wüstneck / picture alliance / Bernd Wüstneck

DIE DREI HALTUNGEN ZU AUTORITÄT (auctoritas)

1870 – 1930 – ...	1968 – ...	1995 – ...
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, Ausgleich/ Wiedergutmachung, Versöhnung
Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)	Unklarheit/ Intransparenz	Transparenz

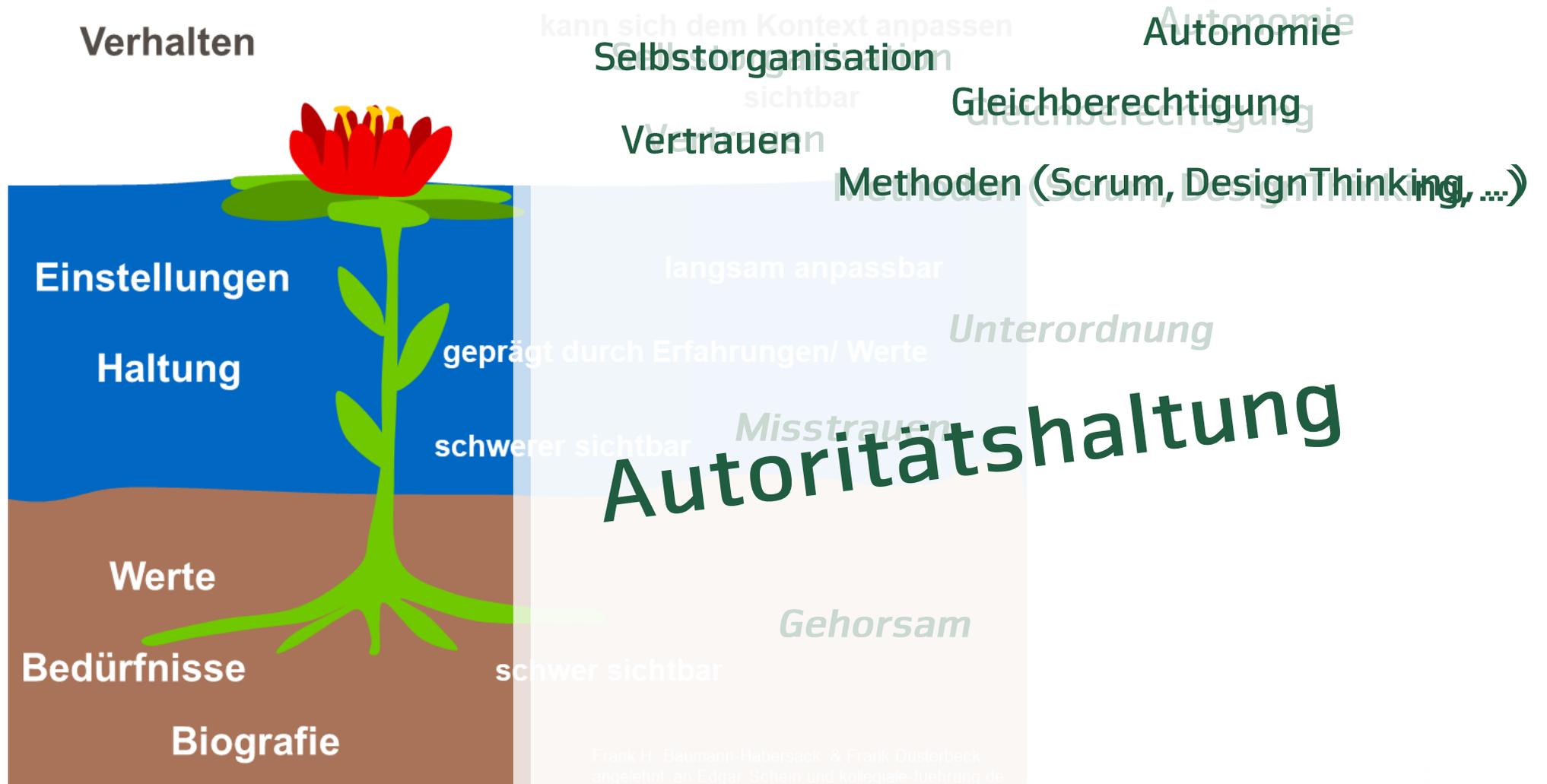
Quelle: Mit neuer Autorität in Führung, SpringerGabler 2017

DIE HALTUNGEN ZU AUTORITÄT UND SELBSTORGANISATION



Quelle: Mit neuer Autorität in Führung, SpringerGabler 2017

DER BLINDE FLECK IN DER TRANSFORMATION



EIN TRANSFORMATIONS-PARADOXON

Es braucht **zunächst** erst einmal **mehr Führung**, für weniger bzw. andere Führung.

Führung **mit** einer **neuen Haltung zu Autorität**, die sich als ein **temporärer Entwicklungsausgleich** für die Organisation versteht.

Und zwar so lange, **bis Menschen ...**

... selbst- und **mitverantwortlich**

... sowie **sozial handlungskompetent**

miteinander **für gemeinsame Ziele wirken.**

Wenn dieser Entwicklungsgrad in einer Organisation erreicht ist, bekommt Führung andere Aufgaben.

TRANSFORMATIVE AUTORITÄT IN DER FÜHRUNG

Die neue, transformative Autorität in der Führung versteht sich als eine

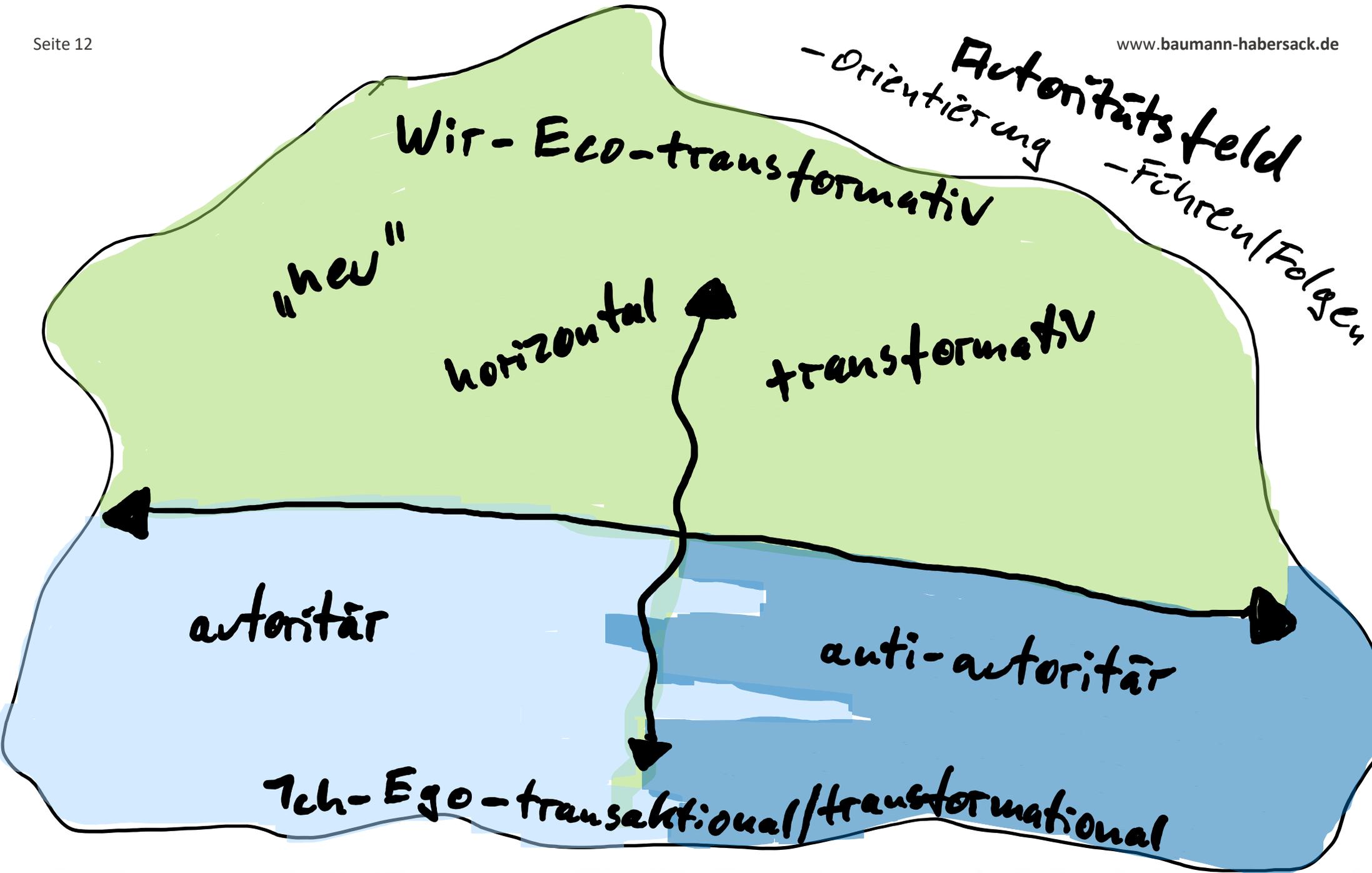
- **verkörperte**, transformative **Führungshaltung**,
- **mit** einem Set von **transformativen Handlungen**.

Sie **führt zu** einem **Musterwechsel** in Arbeitsbeziehungen, **hin zu**

- **Gleichwertigkeit**
- **Gewaltlosigkeit** und
- **bezogener Autonomie**.

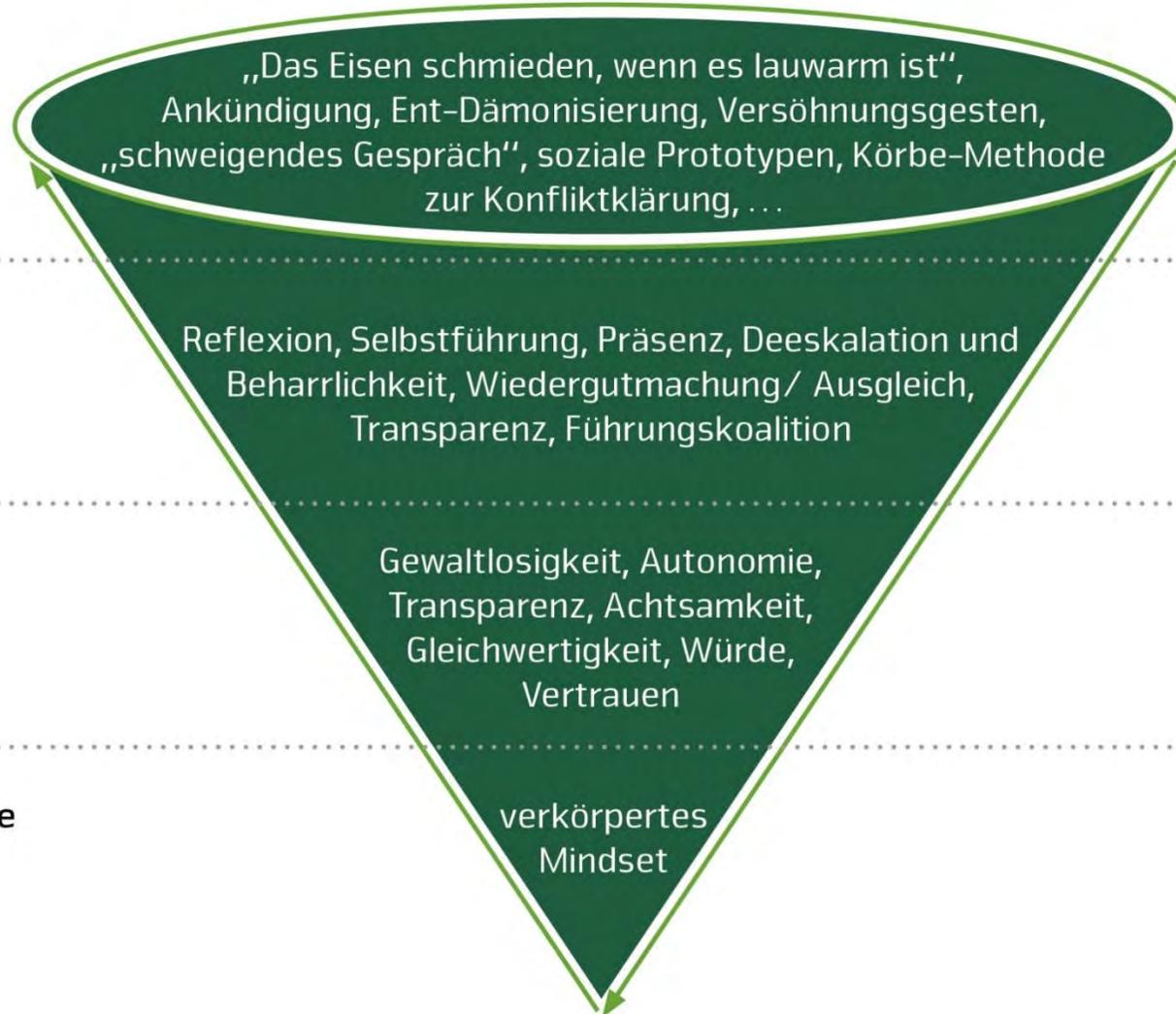
Um für Ziele effektiv zu wirken.

Baumann-Habersack, 2019



META-MODELL TRANSFORMATIVER AUTORITÄT IN DER FÜHRUNG

mit einer Vielzahl
an Methoden und
Verhaltensweisen



HANDLUNG

in Wirkung gebracht
durch 7 Elemente ...

ELEMENTE

sich bildend durch die
zentralen Werte ...

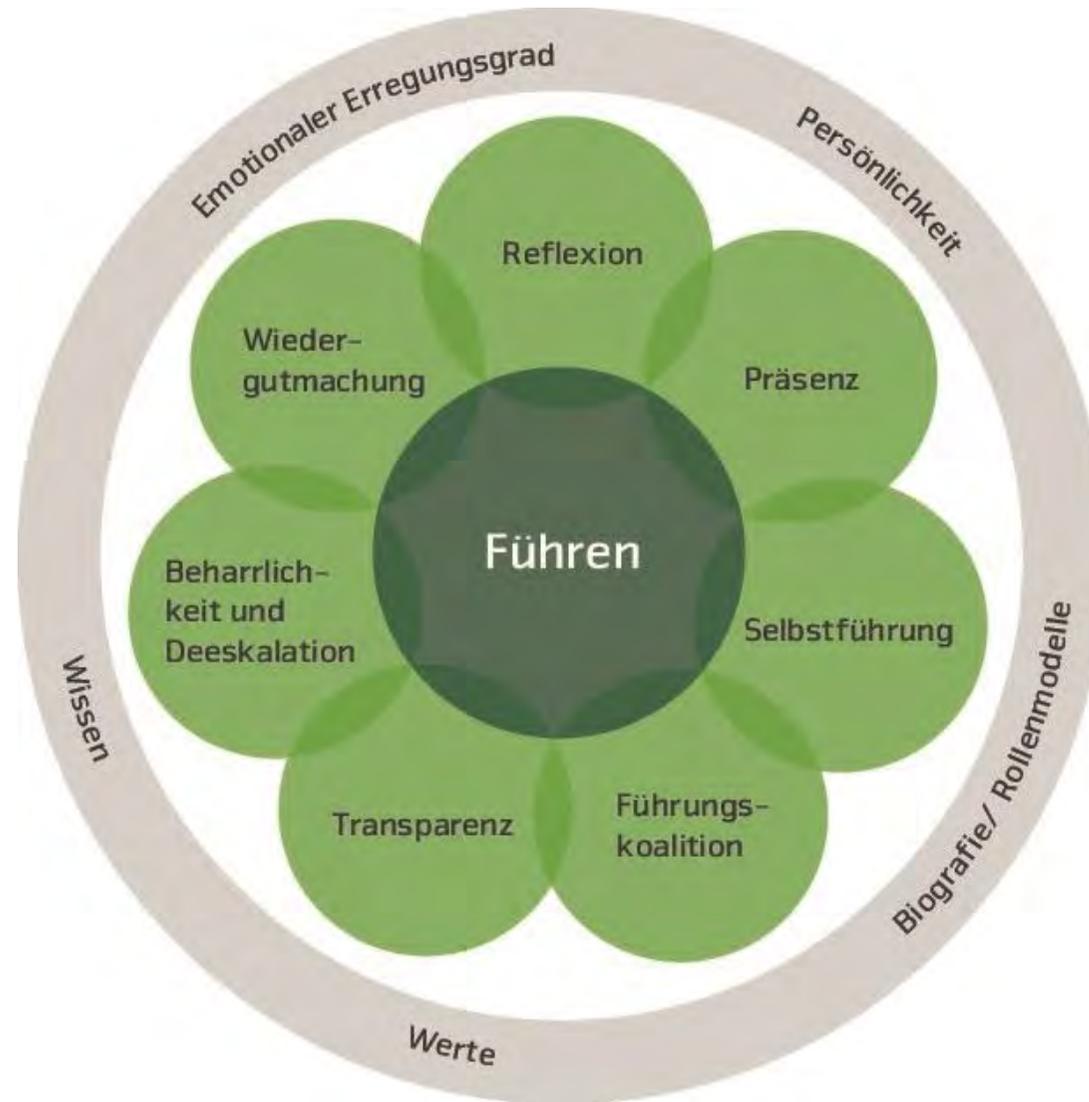
WERTE

Die neue, **transformative**
Autorität ist ein ...

HALTUNG

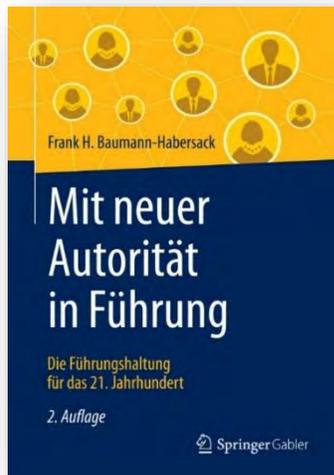
Baumann-Habersack, 2019

DIE 7 ELEMENTE DER TRANSFORMATIVEN AUTORITÄT IN DER FÜHRUNG



ZUM WEITERDENKEN...

- Autorität neu denken und gestalten
- Den Gehorsam hinterfragen und in gewaltfreien Widerstand gehen
- Sich den eigenen Ängsten stellen & mit ihnen Hand in Hand die Zukunft gestalten
- Scham als Lern- und Veränderungsblockade in den Blick nehmen
- Die bislang unberücksichtigte, weibliche Perspektive zu Autorität



STUDIE ZU FÜHRUNGS AUTORITÄT

www.studie.baumann-habersack.de

ZUM WEITERLESEN, -SEHEN und -HÖREN

- 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>
- 12min-Vortrag: Autorität & Gehorsam: Zuhören!
<https://www.youtube.com/watch?v=7GroJ7n8FCY>
- Firmenfunk Podcast:
<https://firmenfunk.com/ff011-mit-neuer-autoritaet-in-fuehrung/>

KONTAKT

Frank H. Baumann-Habersack | Autoritätsforscher

FrankBauHa



LinkedIn



Alfred-Oehme-Straße 7

31303 DE-Burgdorf

T +49 0.5136 9765612

frank@baumann-habersack.de

Download dieser Präsentation unter
www.summit.baumann-habersack.de

