



## WAS ICH PARTOUT VERSTEHEN MÖCHTE

In dieser Newsletter-Rubrik werfe ich jeweils eine Frage auf, die mich bereits länger beschäftigt, ohne bislang eine runde Antwort gefunden zu haben. Deshalb stelle ich diese Frage nun einem kompetenten Gesprächspartner. Dessen Antwort werde ich – was mir nicht leichtfällt – einfach stehen lassen. Damit bei jedem Leser ein eigenes Echo entsteht.

### Eine Frage an **Randolf Jessl**,

Gründer der Kommunikations- und Leadershipberatung Aucturity, Freiburg

**Q** In Deinem neuen beruflichen Tätigkeitsbereich dreht sich alles um Autorität. Die ist nicht einfach zu fassen und hat zwei Seiten, wie Eure aufschlussreiche Studie („Wem folgt Deutschland?“) erneut bestätigt: eine positiv besetzte („Vertrauen, Orientierung, Sicherheit und Freiheit“) und eine negativ bewertete („Zwang, Gewalt, Willkür, Konflikt“). Eure Beratung unterstützt Menschen dabei, sich mit ihrer Expertise zu positionieren, dazu zu publizieren, Vorträge zu halten und sich zu vernetzen. Menschen, wie Ihr auf Eurer Homepage schreibt, die über besseres Wissen, vorbildhaften Charakter und unbändige Schaffenskraft verfügen. Das sind andere Typen als solche autoritären Leader, über die ich kürzlich Biografien gelesen habe: Stalin, Mussolini, Franco, Tito und Churchill. Alle fünf hatten auf ihre jeweils recht eigene Weise besseres Wissen und unbändige Schaffenskraft – und sie haben durchwegs viel bewegt. Nur hinsichtlich des vorbildhaften Charakters gibt es bei vier von den fünf Autoritäten gewaltige Zweifel, nicht zuletzt wegen des entsetzlichen Outcomes (selbst Sir Winston hat dunkle Flecken).

Daher die dreiteilige **Partoutfrage**: Ist das schöne Autoritätsverständnis aus „Gemeinschaft, Entfaltung und Verständnis“ und der aus Eurer Befragungsstudie entwickelte Autoritätscode nicht primär etwas für Menschenfischer im Feuilleton, auf dem Podium oder zur Marktpositionierung? Bewegen sich Leader, die in Organisationen vom Denken über das Sprechen ins Handeln kommen wollen, nicht stets im Spannungsfeld zwischen positiv besetzter und negativ bewerteter Autorität, mit Schlagseite hin zur Macht und Mikropolitik, weil beides bei der Durchsetzung von Entscheidungen weiterhin unverzichtbar ist? Ist es nicht sogar so, dass bei glorifizierten Ikonen, die bei konkreten Entscheidungen gegen die Interessen und Ideologien ihrer Fans argumentieren, sehr schnell der Lack ab ist, wenn sie vom Modus Storytelling in den Modus Realisierung schalten?



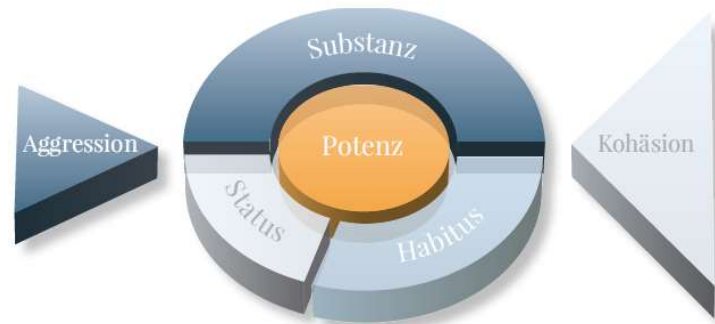
**A** Da wirfst Du große Fragen auf. Ich will versuchen, ihnen im gegebenen Rahmen gerecht zu werden. Lass mich so beginnen. Autorität zur Geltung zu bringen, ist tatsächlich so etwas wie meine neue Mission. Aber beschäftigt hat mich Autorität schon davor. Als Sohn zweier Pädagogen und Gatte einer Lehrerin, als Vater von drei wilden Jungs, als ehemalige Führungskraft auf Team-, Bereichs- und Geschäftsführungsebene hat mich schon lange die Frage beschäftigt, wer wann warum wem folgt. Wenn das nicht geschieht, haben Eltern, Lehrer, Chefs einen schweren Stand. Und die Ursache hierfür wird gern mit dem Fehlen von „Autorität“ umschrieben.

Aber auch als Medienmacher und HR-Fachjournalist hat mich das Thema umgetrieben. Als Chefredakteur des Personalmagazins hatte ich mit vielen Menschen zu tun, die als Autorität in ihrem Umfeld galten oder gelten wollten. Und ich sah, wie über neue Medien und auf neuen Wegen neue Autoritäten sich Anerkennung und Einfluss erwarben. Die hatten dann oft keinen Professorentitel mehr, sondern waren „Berater des Jahres“, Blogger mit unzähligen Followern oder „Influencer“ für irgendwas. Auf jeden Fall kamen auch sie zu Ansehen und Einfluss und gewannen Menschen, die ihren Ausführungen, Meinungen, Empfehlungen folgten („Follower“).

Wir sprechen hier von zwei Formen von Autorität, die sich auf meinem Lebensweg kreuzen. Die eine bezieht sich darauf, eine „Autorität zu sein“ und mit dem, was man denkt, sagt und veröffentlicht, Gehör, Zustimmung und „Follower“ zu finden. Die andere besagt, „Autorität zu haben“ und mit dem, was man empfiehlt oder anweist, Gefolgschaft zu finden. Doch hat die eine etwas mit der anderen zu tun? Und was macht dieses Phänomen aus, das wir als „Autorität bezeichnen“ und das andere dazu bewegt, „zu folgen“. Damit einhergehend: Woran erkenne ich, dass jemand eine Autorität ist oder Autorität hat? Wenn man dazu beraten will, sollte man auf diese Fragen Antworten haben. Und die liefert unsere Studie.

Mein Geschäftspartner Andreas Scheuermann und ich haben hierfür tausend Personen aus der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 16 Jahren nach Quoten (Alter, Geschlecht, Region) dazu befragen lassen, woran sie Autorität erkennen und was sie mit dem Begriff assoziieren. Heraus kam das Modell, auf das Du Dich beziehst. Wir nennen es den „Autoritätscode“.

Das Modell, das wir vorschlagen, umfasst zwei Dimensionen. Die eine beschreibt, was Autorität ist und woran laut unserer Befragung Menschen sie erkennen (die runden Elemente der Grafik, der eigentliche Code). Die andere Dimension beschreibt, wie Menschen zu Autorität stehen, wie sie sie wahrnehmen und welche Wirkung sie ihr zuschreiben (die beiden eckigen Zugangswege zum Thema Autorität, quasi der Kontext, in den die Menschen das, was sie als Autorität empfinden und erleben, einordnen).



Die Frage, was Autorität in den Augen der von uns Befragten eigentlich ist, konnten wir aufgrund des recht eindeutigen Antwortverhaltens gut beantworten. Autorität ist für die von uns Befragten vor allem etwas, das mit Durchsetzungskraft und Führung zu tun hat (jeweils 87 Prozent Zustimmung zu diesen Items). Und es ist etwas, wofür man der Autoritätsperson Respekt zollt (84 Prozent Zustimmung). „Autoritäten“ verfügen daher für uns über eine gewisse „Potenz“ – die andere in ihnen erkennen.

Und woran bemisst sich Autorität? Da haben sich aus den Antworten der von uns Befragten drei große Kriteriencluster herausgebildet. Das wichtigste (und in den Zustimmungswerten dominante) Kriterium ist die „Substanz“, gemessen an Kompetenz, Erfahrung und Wissen der Person. Darauf folgt „Habitus“, worin sich Verhaltens- und Ausdrucksweisen der Person spiegeln. Als drittes Kriteriencluster folgte „Status“, worunter Aspekte wie die Funktion oder der Rang der Person gefasst wurden (Professorin, Vorsitzender, Chief Whatever Officer).

Halten wir daher fest: Autorität scheint tatsächlich das Vermögen zu sein, die Gefolgschaft anderer zu gewinnen. Und das gelingt, wenn andere einem (in unseren Worten) Potenz, überlegene Substanz, angemessenen Habitus und besonderen Status zuschreiben.

Ob ich Autorität aber als gut oder schlecht empfinde, hängt stark von den Vorstellungen ab, die ich mit Autorität verbinde. Und die leiten sich sehr wahrscheinlich von Erfahrungen ab, wie ich diese Potenz, die mich zum Folgen bewegt, bei Autoritätspersonen erlebe. Da war es für uns erfreulich zu sehen, dass 55 Prozent der von uns Befragten mit dem Begriff Autorität „sehr positive“ oder „positive“ Gefühle verbinden. Und deutlich mehr Befragte assoziieren in unserer Befragung mit Autorität Effekte, die von „Orientierung, Vertrauen, Sicherheit“ herrühren als Effekte, die auf „Zwang, Gewalt und Willkür“ zurückgehen.

Die erste Vorstellungswelt rund um die Wirkung von Autorität nennen wir die „kohäsiv-autoritative“ Variante von Autorität, die zweite die „aggressiv-autoritäre“ Variante. Und die letztere verliert gegenüber einer Erhebung von Allensbach aus dem Jahre 2010, an die wir uns angelehnt haben, weiter an Bedeutung (die Zustimmungswerte der Befragten zu diesen aggressiven Assoziationen sanken im Vergleich 2018 zu 2010 noch einmal deutlich).



Vor diesem Hintergrund Antwort auf Deine Fragen. *Frage 1: Ist das schöne Autoritätsverständnis aus „Gemeinschaft, Entfaltung und Verständnis“ und der aus Eurer Befragungsstudie entwickelte Autoritätscode nicht primär etwas für Menschenfischer im Feuilleton, auf dem Podium oder zur Marktpositionierung?* Nein. Der Autoritätscode erklärt, wann und warum jemand als Autorität wahrgenommen wird. Das gilt für Menschenfischer, die ich als Menschen beschreiben würde, die die freiwillige Gefolgschaft anderer gewinnen. Und es gilt für Menschenhinder wie jene, die Du in der Einleitung zitierst, die Gefolgschaft mit Gewalt erzwingen. Wer Gefolgschaft gewinnen will, muss mit Substanz und Habitus überzeugen. Wer Gefolgschaft erzwingen will, kann dies über Status und Macht tun und muss sich nicht scheren, ob seinem Denken, Sagen und Tun irgendeine Substanz zugemessen wird und sein Habitus die Hirne und Herzen der Menschen erreicht.

*Frage 2: Bewegen sich Leader, die in Organisationen vom Denken über das Sprechen ins Handeln kommen wollen, nicht stets im Spannungsfeld zwischen positiv besetzter und negativ bewerteter Autorität, mit Schlagseite hin zur Macht und Mikropolitik, weil beides bei der Durchsetzung von Entscheidungen weiterhin unverzichtbar ist?* Ja. Wer mit Wissen, Vorbild und Überzeugungskraft in konkreten Situationen keine freiwillige Gefolgschaft gewinnt und sich dennoch durchsetzen will oder muss, muss diese Gefolgschaft mit Machtmitteln, Mikropolitik et cetera erzwingen und Substanz, Habitus und Status auf eine eher „aggressiv-autoritäre“ Art einsetzen. Ein Fall, in dem wir mit unserer Beratungsleistung nicht sonderlich unterstützen könnten.

*Frage 3: Ist es nicht sogar so, dass bei glorifizierten Ikonen, die bei konkreten Entscheidungen gegen die Interessen und Ideologien ihrer Fans argumentieren, sehr schnell der Lack ab ist, wenn sie vom Modus Storytelling in den Modus Realisierung schalten?* Das glaube ich nicht. Autorität gewinnt man nicht durch eine richtige Entscheidung, eine grandiose Veröffentlichung, eine Anerkennung bringende Tat, sondern durch viele. Da zählt die Summe der Erfahrungen, die andere dazu bewegen, die Person irgendwann als Autorität anzusehen. Wer Autorität hat, kann daher denen, die ihr/ihm diese zubilligen, auch etwas zumuten. Gerade in der Vermutung, dass diese Person es besser weiß und mehr Erfahrung hat, steckt das Potenzial, dass Skeptiker und Kritiker auch ab und an gegen die eigenen Interessen oder Meinungen der Autorität folgen. Der Lack ist dann schnell ab, wenn im Lichte ausbleibender Erfolge, falscher Entscheidungen, nachweislicher Fehler die Potenzvermutung der fraglichen Person leidet.

Unser Fußball-Bundestrainer Joachim Löw hat das auf eindrucksvolle Weise durchlebt. Seine lange Zeit anerkannte Substanz als Fußballstrategie, sein Habitus als abgeklärter Coach und sein Status als Weltmeistertrainer haben ihn nicht davor bewahrt, dramatisch an Respekt und Ansehen und damit „an Autorität“ zu verlieren, nachdem er und seine Mannschaft in der Vorrunde der Weltmeisterschaft 2018 rausgeflogen waren.

