Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Prof. Dr. Olaf Geramanis

AUTORITÄT – MACHT – VERTRAUEN

Kompetenzen in der Führung

Brunnen-Tagung 2026 · Werte im Wandel – Strukturen im Aufbruch
Integras · Seehotel Waldstätterhof, Brunnen · 12. November 2026

Werte im Wandel – Strukturen im Aufbruch

▼ **Sie sind hier**

Tag 1 · Werte im Wandel

- Kindheit im Wandel
- Werte und Soziale Arbeit
- Expertise im Umbruch (Podium)

→ Vom Fürsorge- zum Beteiligungsparadigma

Tag 2 · Angebote im Wandel

- Selbstbestimmung vs. Absicherung
- Kindesschutz, Bindung, Verbindlichkeit, Religion, KI
- Bildungschancen (Forum)

→ Schutz und Beteiligung zugleich

Tag 3 · Führung im Wandel

- Autorität, Macht und Vertrauen
- Führung, wenn alles wankt

→ Wie bleiben Teams unter Unsicherheit handlungsfähig?

Wenn Werte und Strukturen in Bewegung geraten,
gerät auch Führung in Bewegung – und mit ihr die Frage nach Autorität.

- Welche Massnahmen, Strategien, Vorgehensweisen nutzen Sie, um sich / Ihre Position/ Ihre Absicht innerhalb Ihres Teams, Ihrer Organisation oder gegenüber den Kindern und Jugendlichen durchzusetzen?
- Welchen Stellenwert hat „Autorität“ in Ihrem Leben und welche Bedeutung messen Sie ihr bei?
- Wenn Sie „Gehorchen“ und „Gehorsam-sein“ hören, was kommt Ihnen dabei in den Sinn?

- **«Legitime Machtausübung»**
- Wann fühlt sich Macht-Ausübung **berechtigt** an – Wer **erteilt** die Legitimität?

- **«New Work»**
- Wollen Menschen wirklich **Freiheit** und wo lauern die Gefahren der **Selbstorganisation**?

- **Alte Autoritäten am Ende!**
- Was geht verloren, wenn **klare Führung** verschwindet? Haben wir Autorität wirklich **abgeschafft**, oder nur **versteckt**?

- **Falsche Autoritäten sind auch keine Lösung**
- Woran erkenne ich **falsche** oder nur **scheinbare** Autorität? Wie verhalten wir uns, wenn **Sicherheit** wichtiger wird als **Wahrheit**?

- **«Ursprung» der Autorität**
- Welche **Erfahrungen** prägen das aktuelle Bild von Autorität? Wie unterscheidet sich **Autorität** von autoritär?

- **Zweck von Autorität**
- Wozu braucht es Autorität? Was hat sie mit **Vergangenheit** und **Zukunft** zu tun?

- **Und was hat das mit Vertrauen zu tun?**
- Führt Vertrauen zu **Freiheit** – oder erst Freiheit zu Vertrauen?

«Autoritäre Autoritäten»



«Wirkliche Autorität» - Richard Sennett 1985

„Solange man das Bedürfnis
nach wirklichen Autoritätsgestalten
nicht als eine positive,
dem Erwachsenen gemässe Haltung
akzeptiert,

bleiben die verschleierten
Autoritätsgestalten unangefochten.

Das Tabu muss gebrochen werden,
damit die Manipulation aufhört“



«Wirkliche Autorität» - Richard Sennett 1985

„Solange man das Bedürfnis
nach wirklichen Autoritätsgestalten
nicht als eine positive,
dem Erwachsenen gemässe Haltung
akzeptiert,

bleiben die verschleierten
Autoritätsgestalten unangefochten.

Das Tabu muss gebrochen werden,
damit die Manipulation aufhört“



Ein Paradox in der Kinder- und Jugendhilfe

Leitungen …

nehmen Autorität eher zurück

aus Respekt vor Beteiligung, Augenhöhe und Selbstorganisation

↔

Mitarbeitende …

wünschen sich mehr Orientierung

gerade bei Fachkräftemangel, Flexibilisierung und belastenden Situationen

Und die Kinder und Jugendlichen? Sie brauchen Erwachsene, die Orientierung geben, ohne autoritär zu sein. Teams können nur weitergeben, was sie selbst erleben.

Wo Führung ihre Autorität zurücknimmt, verschwindet die Macht nicht – sie wird unsichtbar.

Gliederung

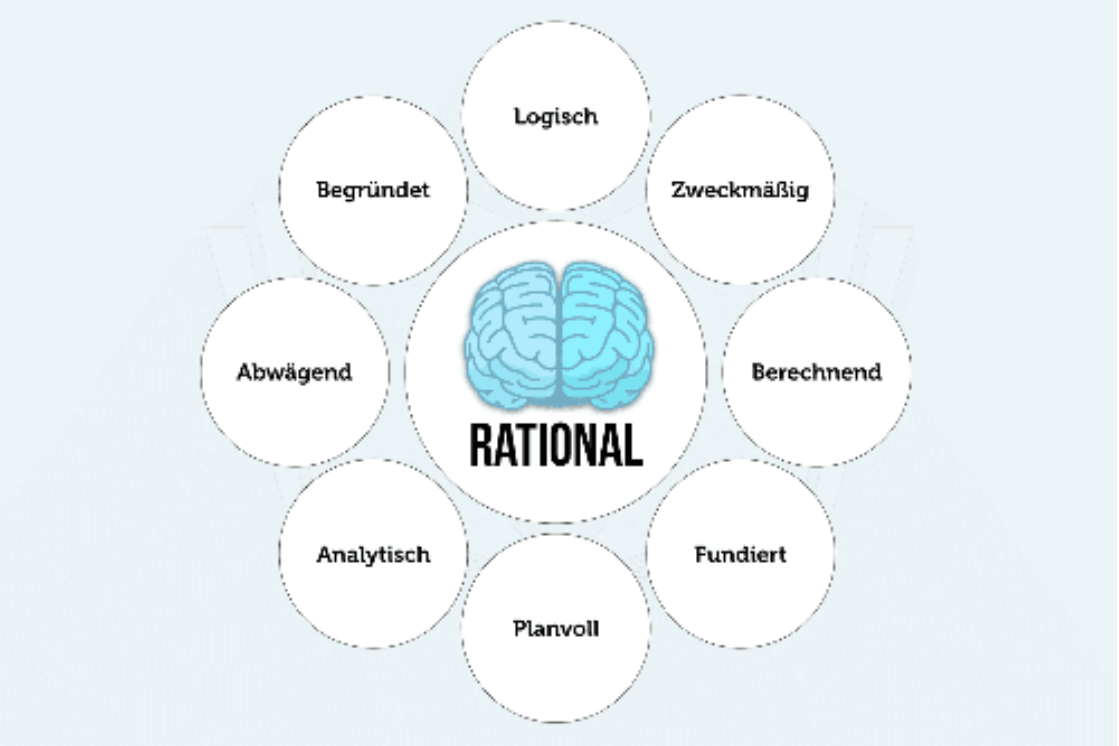
1. «Legitime Machtausübung»
2. «New Work»
3. Alte Autoritäten am Ende!
4. Falsche Autoritäten sind auch keine Lösung
5. «Ursprung» der Autorität
6. Zweck von Autorität
7. Und was hat das mit Vertrauen zu tun?

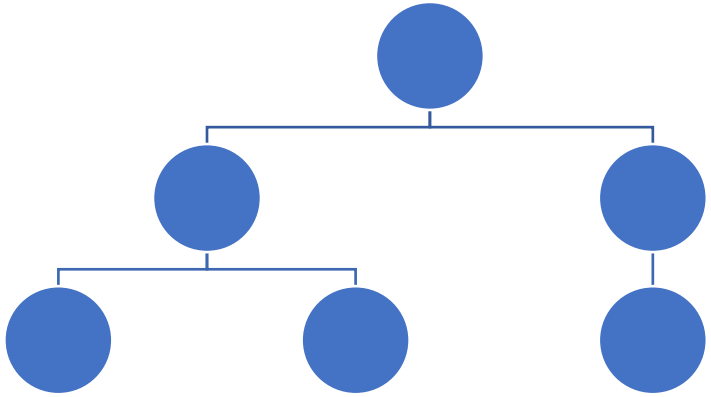
Fazit

1.
«Legitime Machtausübung» in «alten» bürokratischen Organisationen

Edgar Schein (1980) versteht Organisation als:

- „jede nach rationalen Gesichtspunkten erfolgende **Koordination** der Aktivitäten einer Anzahl Menschen
- mit dem Zweck, ein gemeinsames, explizit genanntes **Ziel**
- vermittels der **Aufteilung von Arbeit** und Funktionen und
- vermittels einer **hierarchisch geordneten Autorität** und **Verantwortlichkeit** zu erreichen.“





Wie ist das Thema «Macht» in Organisationen verortet?

Max Weber:
«Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.»

→*«Eigener Wille» und Option auf «Kooperation»*

Niklas Luhmann:
«Macht ermöglicht es, Systeme so zu organisieren, dass sie trotz hoher Komplexität entscheidungsfähig bleiben».

→*«das Überleben der Organisation als Rechtfertigung der Machtausübung»*

Drei Merkmale organisationaler Machtbeziehungen:

(1) Interesse:
Handeln, eigenen Willen durchsetzen, Durchführung kontrollieren.

(2) Akzeptanz:
bei denjenigen, über die die Macht ausgeübt wird.
Machtausübung und Machtbefolgung ist ein kooperativer Akt.

(3) Legitimität der Handlung:
soziale Beziehung muss gerechtfertigt sein,
damit Akzeptanz entsteht.

Macht wird erst dann zum Tabuthema,
wenn sie sich jenseits
der Legitimität bewegt.





Organisationsmacht ist künstliche Macht …



- **resultiert aus der Rolle**
  nicht aus besonderen individuellen Qualitäten
- **rationale, unpersönlich-universalistische Regeln**
  statt irrationaler, persönlich-partikularistischer Interessen
- **Trennung von Position und Person**
  keine persönlichen Beziehungen

POINTE:
Die eigentliche Machtausübung bleibt hinter der Arbeitsstruktur verborgen

2.
«New Work»
und
das Ende der organisationalen Macht

Kreativität und Innovation lassen sich nicht organisieren

Die Unvereinbarkeit:

- Herrschafts- und Maschinenmodell der Organisation

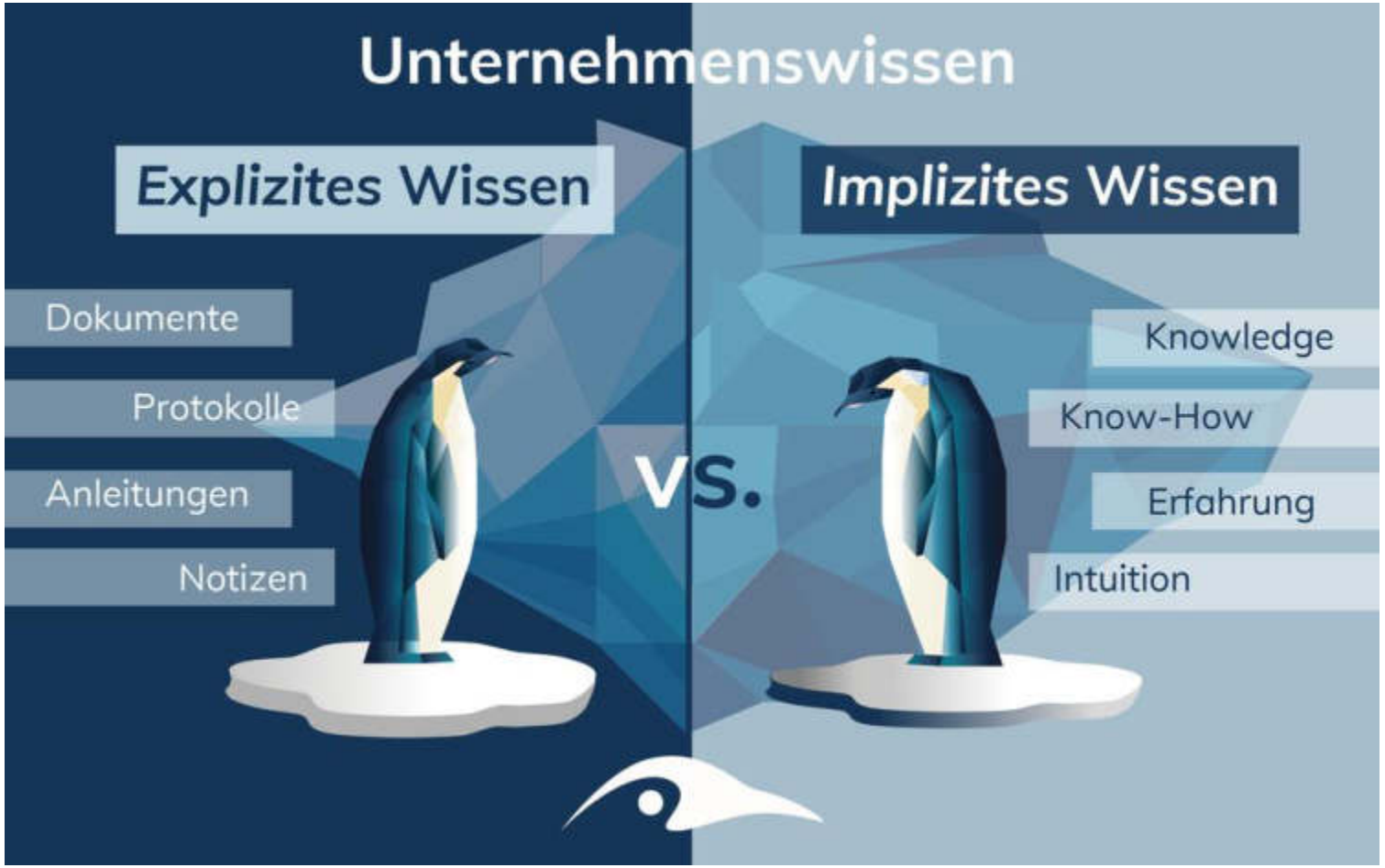
versus

- Wertschöpfungs-, Innovations- und Dienstleistungsarbeit



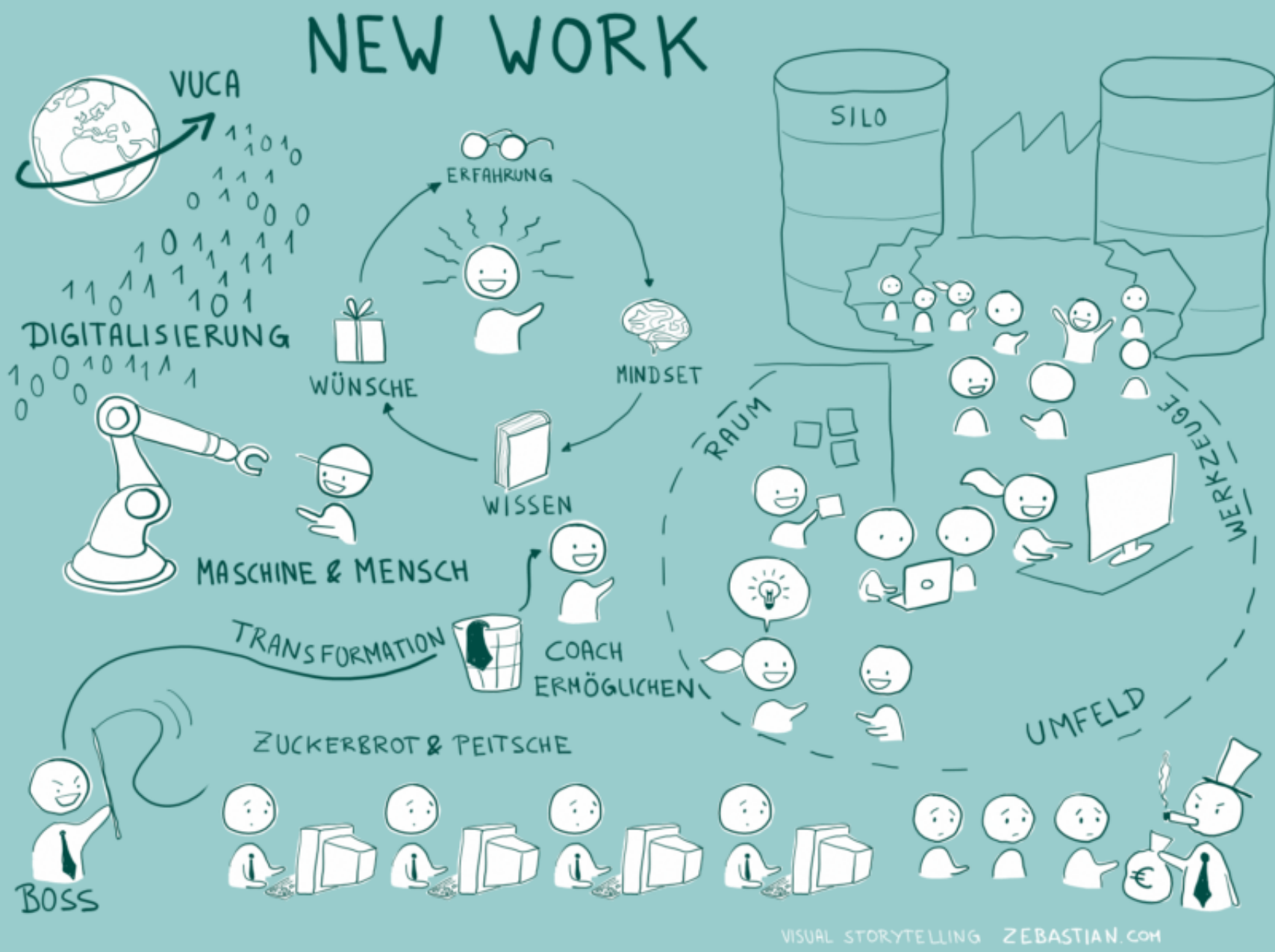
Crozier und Friedberg (1979):

Macht ist nichts anderes als die **Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen** Anderer



Objektivierendes Arbeitshandeln

Subjektivierendes Arbeitshandeln


NEW WORK
VUCA
DIGITALISIERUNG
ERFAHRUNG
WÜNSCHE
MINDSET
WISSEN
MASCHINE & MENSCH
TRANSFORMATION
COACH ERMÖGLICHEN
BOSS
ZUCKERBROT & PEITSCHE
SILO
RAUM
WERKZEUGE
UMFELD
VISUAL STORYTELLING ZEBASTIAN.COM

Das Ende der klassischen Definition von Organisation

- **New Work**
  - Freiheit, Selbständigkeit, Teilhabe an der Gemeinschaft
- **Selbstorganisation**
  - Team bestimmt selbst
- **Flache Hierarchien**
  - Individuelle Eigenverantwortung und Mit-Bestimmung
- **Collaboration**
  - Vertrauensvolle und intensive Zusammenarbeit
- **Purposeorientierung**
  - Sinn- und Zweck-Gebung, Daseinsberechtigung, idealistische Motivation

→**ZIEL:** Schnellere Reaktion, Anpassung, Verantwortungsdelegation

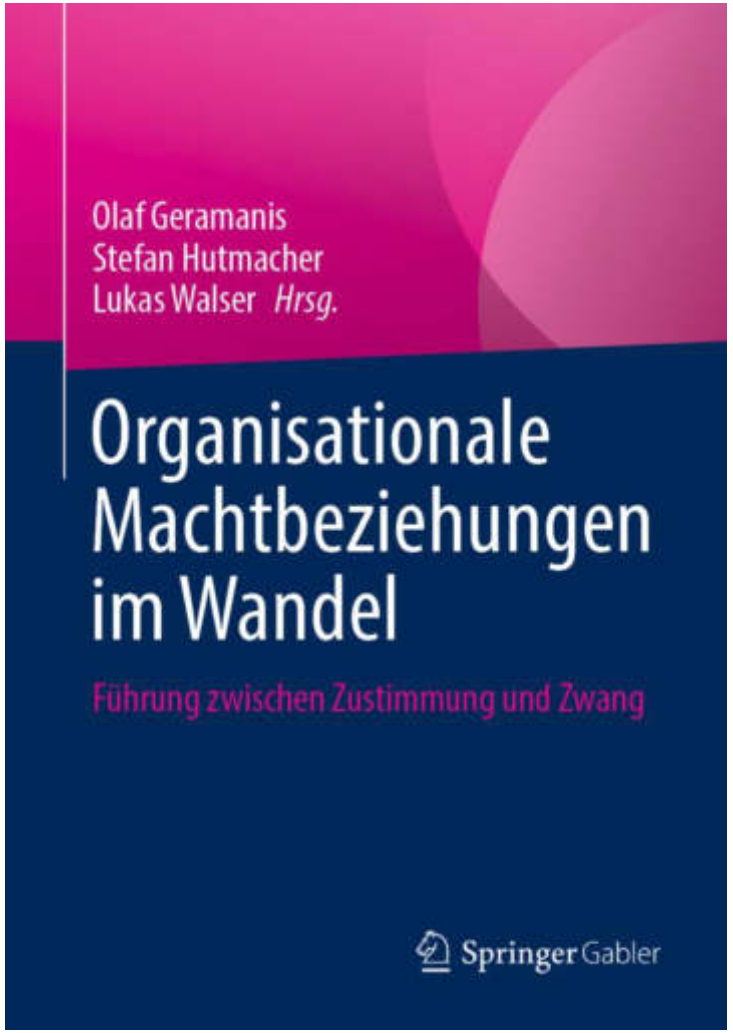
Das Dilemma von New Work:

«Erzwingbarkeit nicht-erzwingbarer Leistungen»

(Peter Fuchs)

- All dies kann die rationale Organisation
  weder selbst herstellen
  noch spezifizieren oder überprüfen!
- Es unterliegt der persönlichen Kontrolle
  der Mitarbeitenden und
  kann nur freiwillig eingebracht werden.

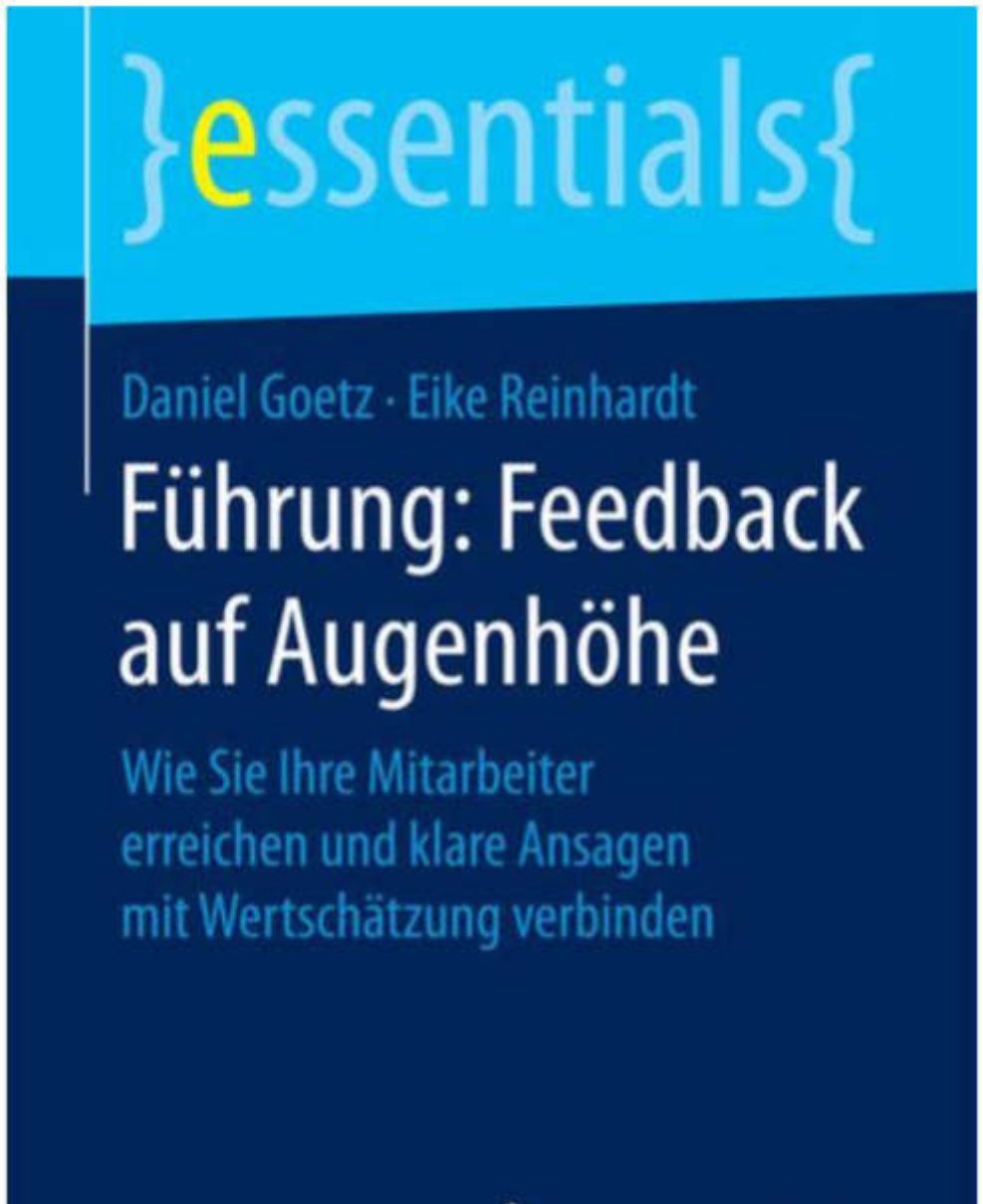
- Jede Aufforderung, dies zu tun,
  endet in einem performativen Widerspruch.



3.
Alte Autoritäten am Ende!
Aber wohin wandert die Macht?

Die Lösung: Wir kaschieren die Macht!








Keine
Hierarchischen
Schranken
Kommunikation
auf
Augenhöhe
Agile
Führungs-
kraft
Agiles
Unternehmen
Innovations-
kultur

Kaschierte Dominanz:

- Früher: Ihre Leistungen sind ungenügend – Sie sind entlassen!

- Heute: Wir sind uns nicht sicher, ob Sie sich bei uns noch wohl fühlen?

Subtilisierung organisationaler Befehle

- Befehlen
- Auffordern, etwas zu tun
- Eine Erwartung formulieren
- Einer Hoffnung Ausdruck verleihen
- Ein Bedürfnis artikulieren
- Eine „Ich-Botschaft“ senden
- Ein Gefühl äussern

„Wer befehlen kann,
muss nicht mit Argumenten
überzeugen

Wer gehorchen muss,
kann nicht mehr zustimmen.“

Strukturelle Unaufrichtigkeit:

Symmetrisches Vokabular verschleiert
das Verständnis der Beziehung und
die damit verbundenen Machtverhältnisse







Die Illusion, auf «selber Augenhöhe» zu sein…

(naive) Sehnsucht der Mitarbeitenden:

- Alle sind autonom, selbstorganisiert und intrinsisch motiviert!
- Zusammenarbeit wird dominiert von Gleichwertigkeit, Anerkennung und gegenseitige Wertschätzung.

Vorgesetzte agieren komplementär so, als wären sie keine:

- Facilitator, Begleiterin, Coach oder «primus inter pares». Sie «gestalten» Veränderungen, «motivieren» Mitarbeitende, «entwickeln» Visionen
- Alles ist partnerschaftlich, freundschaftlich, und alles findet auf selber Augenhöhe statt.





Das Ende der Legitimität organisationaler Macht

New Work und Agile Organisationskonzepte bringen die Machtverhältnisse nicht zum Verschwinden, sondern verlagern sie in die Informalität der Kooperationsbeziehungen.

Die eigentliche Komplexität der Kooperation und der Umgang mit Macht werden dadurch unsichtbar gemacht.

4.
Falsche Autoritäten sind auch keine Lösung

Zurück zu «autoritären Autoritäten»?







...wenn man unterkomplexe Lösungen sucht





Zurück zu «autoritären Autoritäten»?



- autoritärer Zwang und Unterordnung unter einen absoluten Willen
- Wilhelminische Autoritätshörigkeit, Preussentum, Nationalsozialismus

Autoritäre Gesellschaften verlangen

- zwanghafte Konformität mit den Regeln und Normen,
- verbunden mit Intoleranz gegenüber allem Abweichenden,
- gepaart mit kritikloser Selbstgerechtigkeit.

Zurück zu blinder Gefolgschaft?



- Man werde nicht fehlgehen, wenn man immer an dem folgenden Grundsatz festhalte:
- „Von dem Weissen, das ich sehe, glauben, dass es schwarz ist, wenn die hierarchische Kirche es so bestimmt“ (…)
- „Wir sollen uns dessen bewusst sein, dass ein jeder von denen, die im Gehorsam leben, sich von der göttlichen Vorsehung mittels des Oberen führen und leiten lassen muss, als sei er ein toter Körper [cadaver], der sich wohin auch immer bringen und auf welche Weise auch immer behandeln lässt, …“

(Ignatius von Loyola – «Geistliche Übungen»)

Zurück zu blinder Gefolgschaft?



- Man werde nicht fehlgehen, wenn man immer an dem folgenden Grundsatz festhalte:
- „Von dem Weissen, das ich sehe, glauben, dass es schwarz ist, wenn die hierarchische Kirche es so bestimmt“ (…)
- „Wir sollen uns dessen bewusst sein, dass ein jeder von denen, die im Gehorsam leben, sich von der göttlichen Vorsehung mittels des Oberen führen und leiten lassen muss, als sei er ein toter Körper [cadaver], der sich wohin auch immer bringen und auf welche Weise auch immer behandeln lässt, …“

(Ignatius von Loyola – «Geistliche Übungen»)


FÜHRER BEFIEHL
GRENZENLOSES
VERTRAUEN
UND
bedingungsloser
Gehorsam
IM LEBEN DES HERRN
DIE ZEIT
WIR FOLGEN!

5.
«Ursprung» der Autorität
Gehorsam & Verantwortung

«Wo Gewalt gebraucht wird, um Gehorsam zu erzwingen, hat Autorität immer schon versagt.»
Hannah Arendt

«Autorität» aus dem lateinischen «auctoritas»

Definition: «die Kraft zu mehren, wachsen zu lassen und zu fördern»
«Urheberschaft, Ansehen, Glaubwürdigkeit, Vorbildlichkeit»

→Autorität hat mehr mit Ratschlag und Empfehlung zu tun
als mit Befehl, Machtgebrauch oder gar Gewalt.

- Die Gesetze wurden vom «populus romanus» nicht vom senatus festgelegt.
  Die Kompetenz des populus ist die potestas
- Die Kompetenz des Senats liegt «lediglich» in seiner Autorität. Die Versammlung aus dem Rat der «patres» hatte nur beratende Funktion und wirkte durch **Ansehen und Tugendhaftigkeit**



→*«Sie gaben Empfehlungen ab, die ernst genommen werden sollten»*

Trigger-Warnung: es kommt (noch) eine lange Definition

Autorität …

… kommt in Situationen zur Geltung, in denen eine Person oder eine Gruppe, die an einem bestimmten Zweck oder einem Projekt arbeitet oder eine Notlage bewältigt, der Führung oder Anleitung durch eine Quelle ausserhalb ihrer selbst bedarf. […]

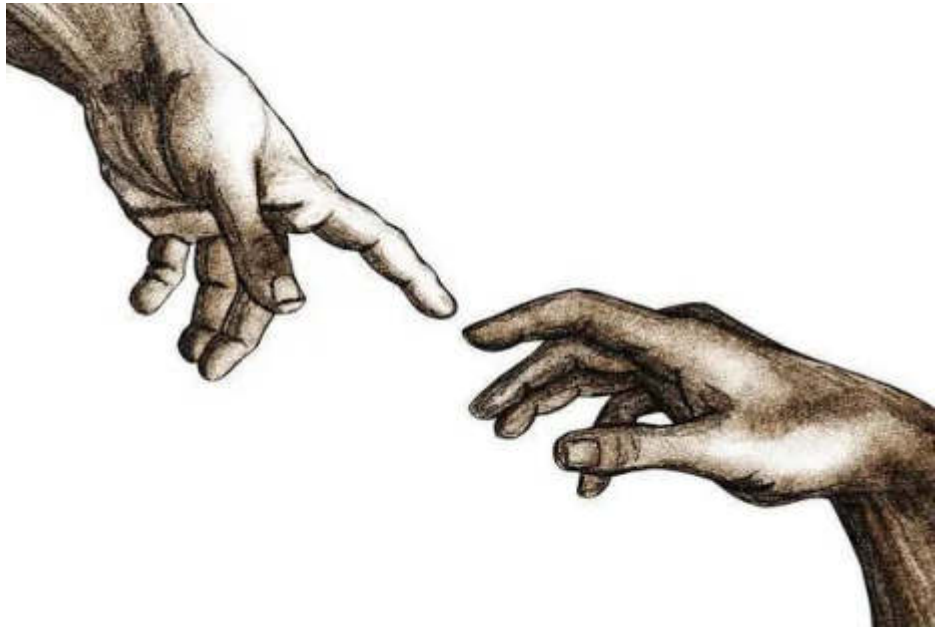
Dem Träger der Autorität wird von den seiner Autorität Unterworfenen freiwillig Gehorsam entgegengebracht, insoweit der Träger seinem Anspruch gerecht wird, den Bereich des Handelns oder Glaubens bewältigen zu helfen, in dem die ihm Unterstellten der Beratung, Unterweisung, Anleitung oder Führung bedürfen»

- Kenneth Benne 1970, S. 385 - Authority in Education

«Autorität» als eine «massgebende Person»

- ***Sie hat anderen, die Unterstützung benötigen, etwas zu sagen.***
- ***Sie nimmt Bewertungen vor dem Hintergrund ihres Wissens vor und gibt Empfehlungen ab.***
- ***Sie erzwingt keine Gefolgschaft.***

→Die Verantwortung für die Entscheidung verbleibt auf Seiten der Nachfragenden.



→ Gegenseitiges Anerkennungsverhältnis

6.
Zweck von Autorität:
Vergangenheit bewerten und Zukunft versprechen

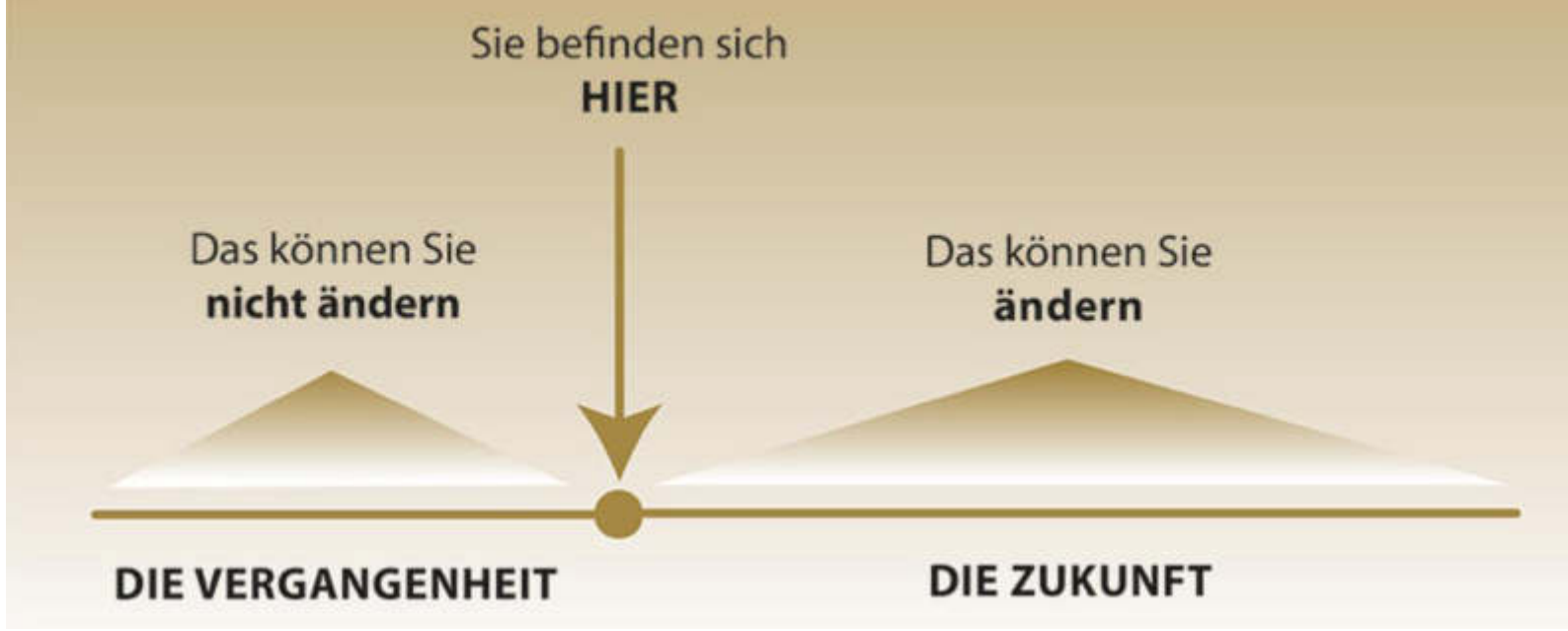
Gegen «Autoritäten», die nichts zu versprechen haben, muss niemand ankämpfen…

Der Wegfall oder die Schwächung „vertikaler“ Autoritäten (…)
in den Bereichen Politik, Religion, Recht, Schule und Familie u. a.
hat mit der Unfähigkeit der älteren Generation zu tun,
der jüngeren eine begrüssenswerte Zukunft
noch glaubhaft versprechen zu können.
(Myriam Revault d’Allonnes 2005)

→Zukunftsverlust



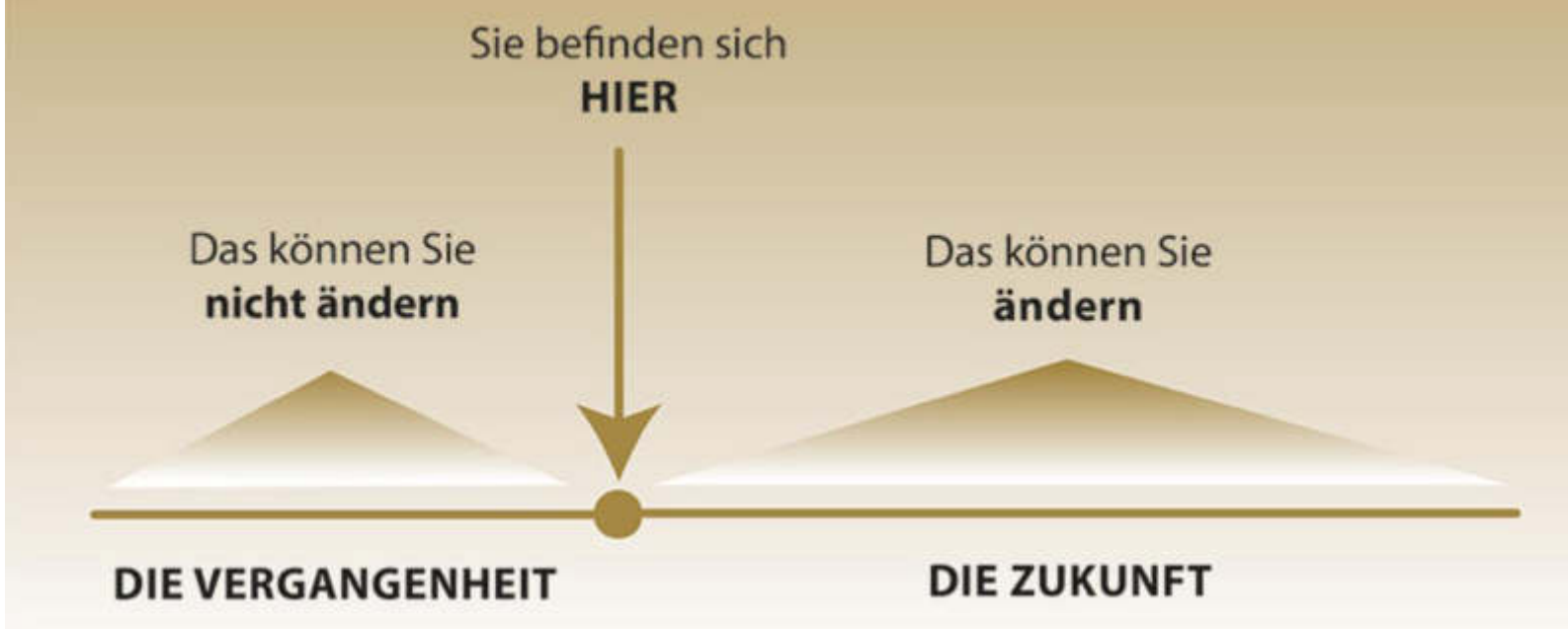
Handlungsfähig sein:



- Mit dem Verzeihen lösen wir eine „fixierte“ Vergangenheit etwas auf.
  → Man verzeiht nicht die Tat, sondern dem Menschen.

- Mit dem Versprechen „fixieren“ wir ein Stück Zukunft.
  → Wer nichts versprochen hat, kann auch nichts brechen.

Handlungsfähig sein:



das Vergangene teilweise zu modellieren

und

das Zukünftige teilweise zu bestimmen,

7.
Und was hat das mit Vertrauen zu tun?

Zwei Arten des Vertrauens:

Das (kalkulierende) Zutrauen

- Gewinn-Verlust-Rechnung
- Prüfen von Wahrscheinlichkeiten
- Zutrauen wird (strategisch) gegeben

→ Fokus: Tausch & Nutzen

Das (hingebungsvolle) Vertrauen

- «Vertrauen» ist ein «moralisches Gefühl» (Brumlik 2002)
- Vertrauen wird geschenkt (jenseits von Utilitarismus)

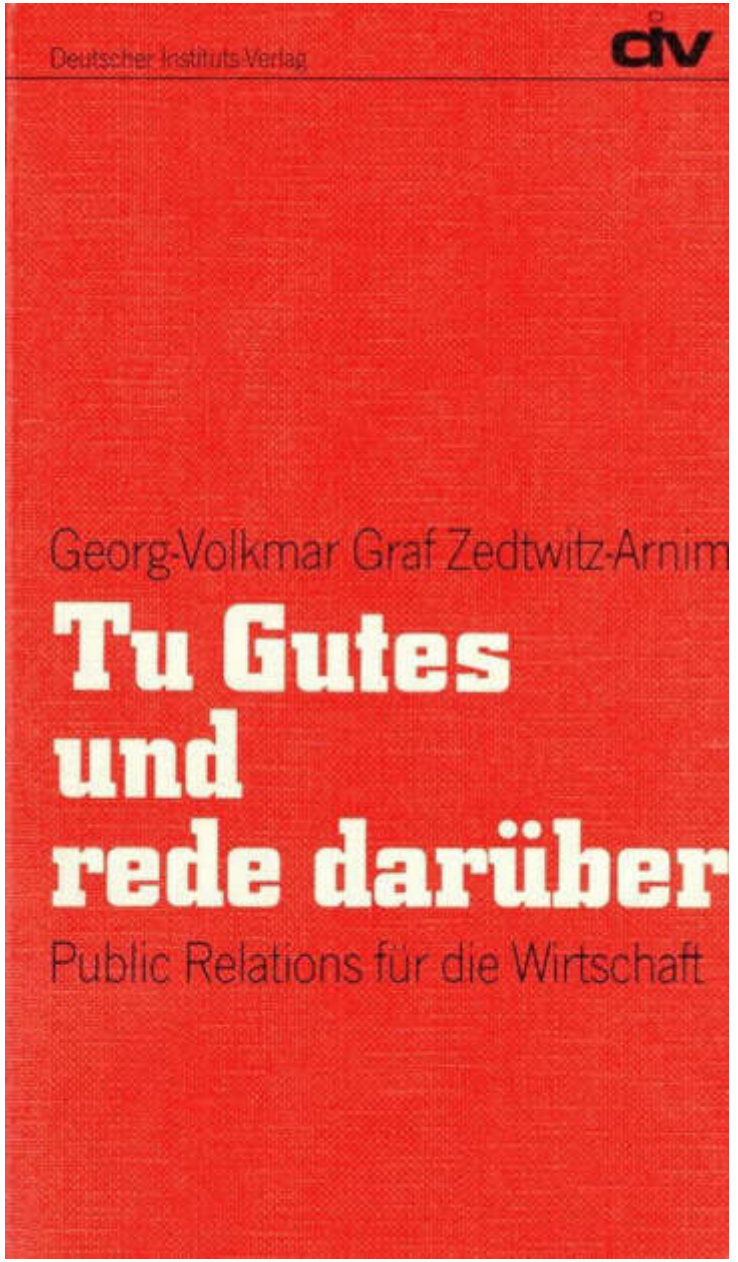
→ Fokus: Wahrhaftigkeit & Moral

Moralisches Handeln vs Utilitarismus

- Matthäus 6:
- *«Achtet darauf, eure Gerechtigkeit nicht zu üben vor den Leuten, um von ihnen gesehen zu werden...»*
- Wer als Motiv nur den persönlichen Nutzen für möglich hält, übersieht die Moral:

Eine Moral fordert etwas zu tun, nicht, weil es nützt, sondern weil es sich gehört

Z.B. **«Ein Versprechen aus Prinzip halten».**



Erschienen 1961

Gehorsam aus Vertrauen und Liebe

- Moral, im Sinne von Kant fordert,
  das Gebotene freiwillig zu tun:
- **<u>Nicht um eines Nutzens willen zu geben</u>**,
  sondern
  aus Pflicht, Liebe oder Freundschaft.

- *«Abrahams Glaube und Gehorsam,*
  seine Unterwerfung unter Gottes Befehl,
  seinen Sohn zu opfern, machte,
  dass er das Opfer nicht bringen musste,
  aber nur,
  weil er ***NICHT auf die Gegengabe Gottes*** *–*
  die Gnade – gehofft oder ***gesetzt hatte.***



(Günther Ortmann,
Organisationssoziologe)

FAZIT:

WAS TUN?

1. Nach Führung & Autorität fragen ist ok!

- *…das Bedürfnis nach wirklichen Autoritätsgestalten ist eine dem Erwachsenen gemässe Haltung!*
  (Richard Sennett 1985)

→Nicht dumpfer Gehorsam, sondern eine **Kultur des Gehorchens** –
des «Zuhörens», das hat nichts Barbarisches oder Kriecherisches an sich

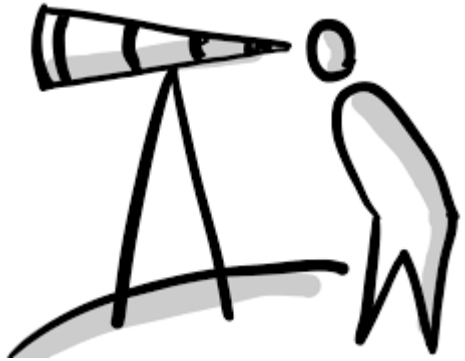
→Es ist ein **Ausdruck von Autonomie**,
bestimmte Autoritäten anzuerkennen und aktiv nach ihnen zu fragen

2. Sind Sie in der Verantwortung? Dann seien Sie Autorität!

1. Seien Sie sich Ihrer **Expertise** bzw. entwickeln Sie diese bewusst weiter.
   → *Glaubwürdigkeit!*



2. **Sortieren Sie Vergangenes!**
   Ordnen Sie es ein und nehmen Sie Stellung. Bewerten Sie, wo immer es notwendig ist.
   → *Orientierung!*



3. **Versprechen Sie Zukunft!**
   Geben Sie Perspektiven, für die es sich lohnt zu arbeiten, zu kämpfen, zu leben!
   → *Vertrauen!*



3. Autorität verspricht nicht Sicherheit, sondern Verlässlichkeit

Menschen folgen Führung, wenn sie erleben:

Expertise
Wissen und Können, das weiterhilft

Orientierung
Einordnen, bewerten, Stellung beziehen

Vertrauen
Versprechen geben – und halten

Sicherheit kann in der Kinder- und Jugendhilfe niemand versprechen. Versprechen kann man: Stellung beziehen, verbindlich bleiben, verlässlich da sein – gerade dann, wenn es wankt.

Autorität wird nicht verordnet – sie wird zugesprochen.

→ 11.00 Uhr: Lucas Maissen – «Führung, wenn alles wankt – Haltung statt Sicherheit»



Danke
für Ihre Aufmerksamkeit