

Wer führt eigentlich? Und wer folgt? Das fragen wir uns permanent, meist unbewusst. Die Frage könnte auch lauten: Wer hat Autorität? Doch Autorität ist kein Ding, das sich besitzen lässt, wie es unsere Sprache suggeriert. Sie ist eine Beziehung, für die es mindestens zwei Menschen braucht, die miteinander kommunizieren. Dabei zeigt sich Autorität als ein Verhandlungsprozess über freiwilliges Führen und Folgen.

Früher schienen die Fronten klar: Einer war oben. Die anderen waren unten. Sie hatten zu gehorchen und unmittelbar auszuführen. Sonst fühlte der oben sich schnell in „seiner Autorität“ bedroht. „Machen die nicht mehr, was ich sage?“, kreiste es dann in seinem Geist aus Sorge, keinen Einfluss mehr zu haben. Und um sicherzugehen, dass ihm die Zügel nicht entglitten, drohte er auch mit der Peitsche. Damit sie wieder spurten. Nach seiner Art, in seine Richtung. Er hatte das Recht zu bestrafen, Exempel zu statuieren, am besten vor anderen. Das schreckt ab. Die Untergebenen sollten niemals auf die Idee kommen, seinen Anweisungen nicht mehr zu folgen. Oder verhandeln zu wollen, wer eigentlich führt und auf welche Art und Weise. Die „Autorität“ erzwang damit indirekt das Folgen.

Wir bezeichnen das als die autoritäre Autorität. Eine bekannte, traditionelle Haltung zu Autorität. Genau genommen ist es aber falsch, hier von „Autorität“ zu sprechen. Es ist Machtausübung durch Gewalt. Unsere modernen Formen von Gewalt in Organisationen sind Beschämung und Ausgrenzung, sowohl strukturell als auch kulturell. Patriarchal nennen wir die autoritäre Autoritätshaltung, wenn ein Mann allein die Verantwortung und Fürsorge für eine Gruppe von Menschen beziehungsweise ein Unternehmen übernimmt. Weil er ein Mann ist und allein für alle sorgt (zum Beispiel dafür, dass es immer genug Aufträge gibt), müssen die anderen machen, was er sagt. Sein „väterlicher Rat“ ist Befehl und Gesetz. Und wer nicht auf Linie ist, spürt den Luftzug seiner Peitsche. Wenn indes ein Patriarch nur für die Menschen sorgt,

solange sie ihm dankbar für seine Fürsorge sind *und* ihm nutzen, sprechen wir von paternalistischer Autorität.

Verständlich, dass ab Ende der 60er-Jahre viele in der antiautoritären Bewegung nicht nur diese gewalttätige Autoritätshaltung ablehnten, sondern jede Autorität. Es war der Versuch, die autoritäre Autorität der vergangenen Jahrhunderte abzuschütteln. Junge Menschen wollten und sollten maximalen Freiraum für ihre natürliche Entwicklung erhalten: keine Grenzen, keine Forderungen.

Eine antiautoritäre Haltung zu Führungsautorität erkennen wir daran, dass jemand in einer Autoritätsfunktion oder -rolle Verantwortung für Führung nicht übernimmt, obwohl Menschen erwarten, dass er oder sie zum Beispiel als Bereichsleitung führt. Der Autorität, dem Beziehungsphänomen, fehlt dann die Bindung. Denn dafür braucht es mindestens zwei: einen Menschen, der Führung zuschreibt. Und einen anderen, der nicht nur die Zuschreibung annimmt, sondern auch die Verantwortung, die damit untrennbar verbunden ist. Das Autoritätsvakuum füllt sich gleichwohl: Mit der Zeit bilden sich Cliques von Schnellen, Lauten und Starken, die vielfach mit ihren Interessen dominieren, etwa die Gruppe. Die politische Theoretikerin Jo Freeman (1972) publizierte bereits in den 70er-Jahren ihre Forschungen dazu in „The Tyranny of Structurelessness“.

Diese zwei Autoritätshaltungen – oder Mischungen daraus – führen zu Gewalt. Sie verletzen die Würde von Menschen. Das zerstört Beziehungen. Und ohne Beziehung keine Zusammenarbeit, keine