

Inhalt

VORWORT	7
EINFÜHRUNG	11
1 AUTORITÄT ...	17
... ist nicht mehr das, was sie mal war	17
... gibt es nur, wenn sie respektiert wird	24
... balanciert zwischen verschiedenen Logiken	28
Logiken erkennen	33
Logiken balancieren	34
... kann und muss gewonnen werden	37
Autorität als Leihgabe	37
Voraussetzungen schaffen	38
Entscheidungen treffen	40
Ausbalancierung von Aufgaben- und Personen-	
orientierung	42
Wissen und Komplexitätsreduktion	43
Kommunikation nach außen	45
... geht verloren, wenn sie missbraucht wird	47
2 RESPEKTIERTE AUTORITÄT IN DER PRAXIS	51
Bewegt sich da was?	53
Oops – das wollte ich ja gar nicht	55
Gelernt ist gelernt ...	59
... von klein auf	59
... über Vorbilder	60
... auch in Fortbildungen, aber vor allem aus	
Erfahrungen, Austausch und Selbstreflexion	62
Unbeschreiblich weiblich	65
Über Erfolg redet frau nicht	66
Autorität haben	68
Autorität gewinnen	71
Fachwissen	71
Alles eine Frage der Haltung	73
Balance zwischen Aufgaben- und Personenorientierung	76
Den Rahmen gestalten	78

Transparenz und Offenheit	82
Vertrauen	84
Nahbar und auf Augenhöhe	87
Diskutieren und entscheiden	89
Empathie und Fürsorge	94
Anerkennung	98
Auf der Welle reiten	99
<i>Reden, reden, reden</i>	100
<i>Akzeptieren</i>	105
<i>Außenperspektive suchen</i>	106
Ein Bild von Autorität	108
Räume und andere Symbole	108
Sprache und Präsenz	109
Kleider machen Leute?	111
Macht? Ärgere dich nicht! – Über den Umgang mit	
Hierarchien und Macht	114
Machtspiele spielen	115
Leiten ohne Macht	122
Kinder, Kinder!	126
3 RESPEKTIERTE AUTORITÄT IM »DAZWISCHEN«	130
Mehrsprachigkeit	132
Voraussetzungen für respektierte Autorität	135
Funktion	135
<i>Fachwissen</i>	137
<i>Arbeit an der Organisation</i>	137
Neigung	140
Haltung	144
Balance zwischen Aufgaben- und Personenorientierung:	
Entscheiden und vermitteln	149
Beziehungsgestaltung durch Balance von Komplen-	
tarität und Symmetrie	153
Bilder von Autorität	155
Kommunikation nach innen: Verbindlichkeit in einer	
Beziehung der Ungleichheit	157
Kommunikation nach außen: Selbstbehauptung in der	
Organisation und ihrem Umfeld	161
INTERVIEWLEITFADEN	165
LITERATUR	167