

# Systemische Autorität in Organisation und Führung

Dagmar Hoefs und Harald Kurp

26. – 27.06.2025

Leser Perspektiven Konstanz

## Mittwoch

- 10.00 – 13.00 Uhr
- 13.00 Uhr Mittagsimbiss
- 14.15 – 18.30 Uhr

## Donnerstag

- 09.00 – 12.30 Uhr
- 12.30 Uhr Mittagsimbiss
- 13.30 – 16.30 Uhr

Download des Readers bis zum 30.06.2025 unter:

<https://aha3.de/sysa-f-2025-06-26+27/>

# Mein Thema oder Fall

Titel: .....

Fragen

aha-Momente, Antworten, Impulse

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

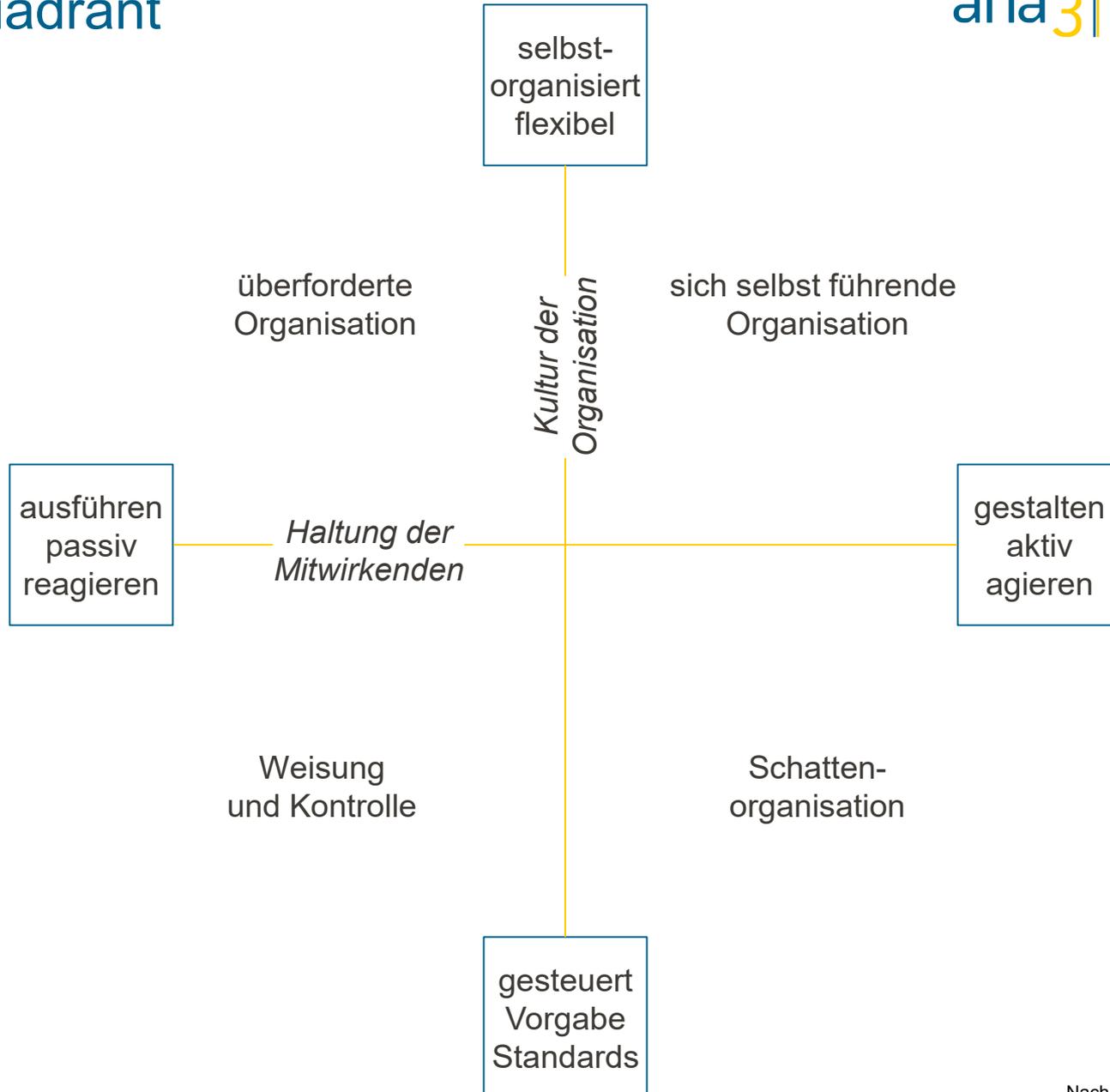
.....

.....

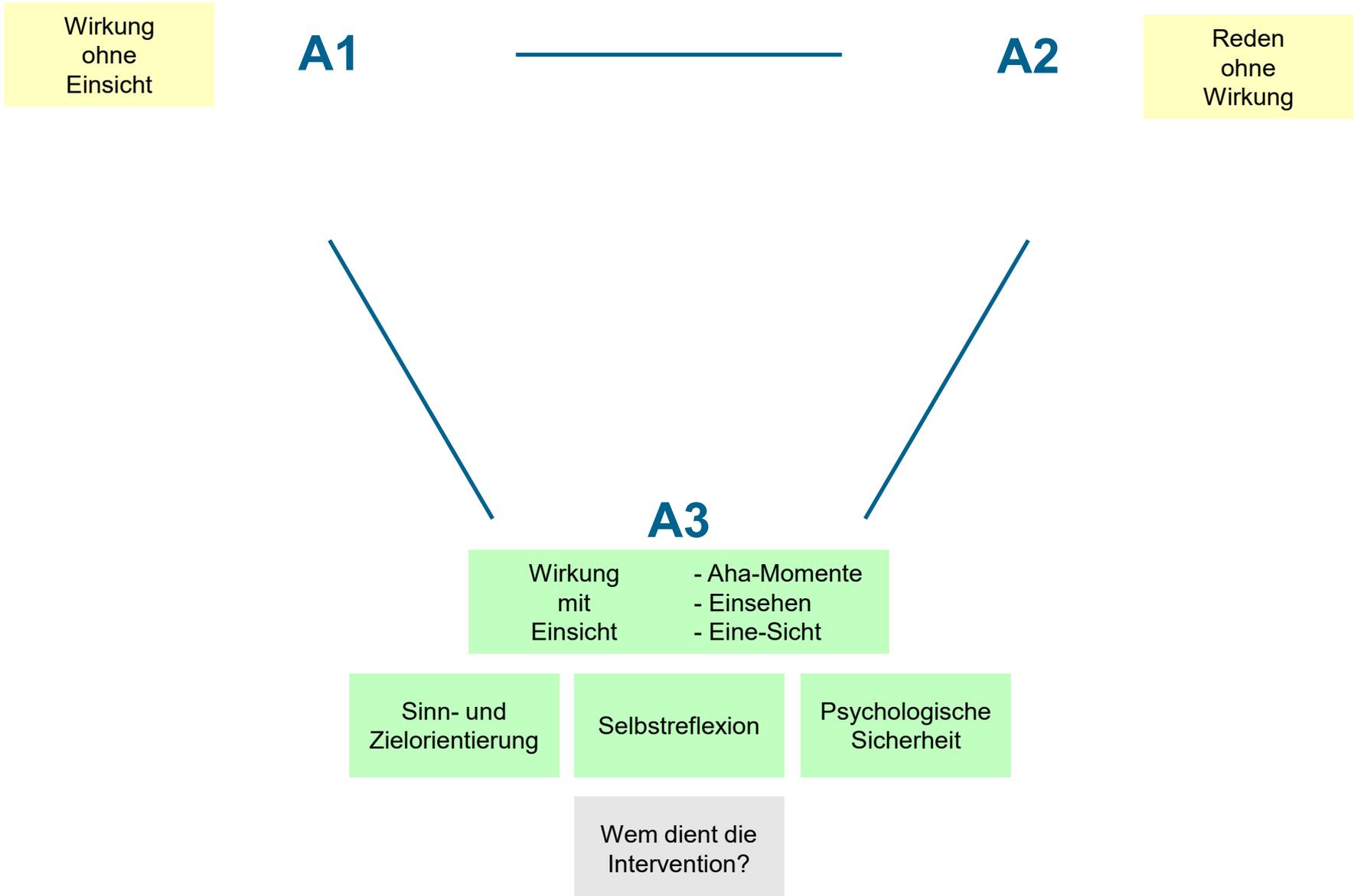
.....

.....











# Drei Autoritätshaltungen

<b>A1</b> <b>traditionelle/hierarchische/ vertikale/patriarchale/ autoritäre Autorität</b>	<b>A2</b> <b>verweigerte/antiautoritäre/ horizontale/abwesende/ selbstbestimmte Autorität</b>	<b>A3</b> <b>„Neue“/geteilte/ verbindende/transformative/ systemische Autorität</b>
Autorität durch Tradition Respekt vor der Funktion eigene Ziele im Fokus	Autonomie ohne Autorität Gleichheit im Miteinander andere/keine Ziele im Fokus	Autorität durch Präsenz Verantwortung für die Beziehung gemeinsame Ziele im Fokus
belehren bewerten durchsetzen	Reflexion der anderen moralisierend keine Entscheidung	Selbstreflexion Werte Entscheidung
Führung als Selbstzweck Kontrolle Unmittelbarkeit	führungslos Kontrollverlust Beliebigkeit	Selbstführung Selbstkontrolle Deeskalation
Hierarchie Konkurrenz Alleingang	egalitär Grüppchenbildung alleinlassen	Vernetzung Kooperation Unterstützung
Verschwiegenheit Willkür Ansage	Vertraulichkeit Empörung stille Post	Transparenz Öffentlichkeit Kommunikation
Druck Gehorsam Instrumentalisierung	Gleichgültigkeit aussitzen Vernebelung	Gegenüber Beharrlichkeit Klarheit
Sanktionen Regeln Vergeltung	folgenlos ungeregelt Ablehnung	Wiedergutmachung Beziehungsgesten Ausgleich

A1 – traditionell, hierarchisch, vertikal, patriarchal, autoritär

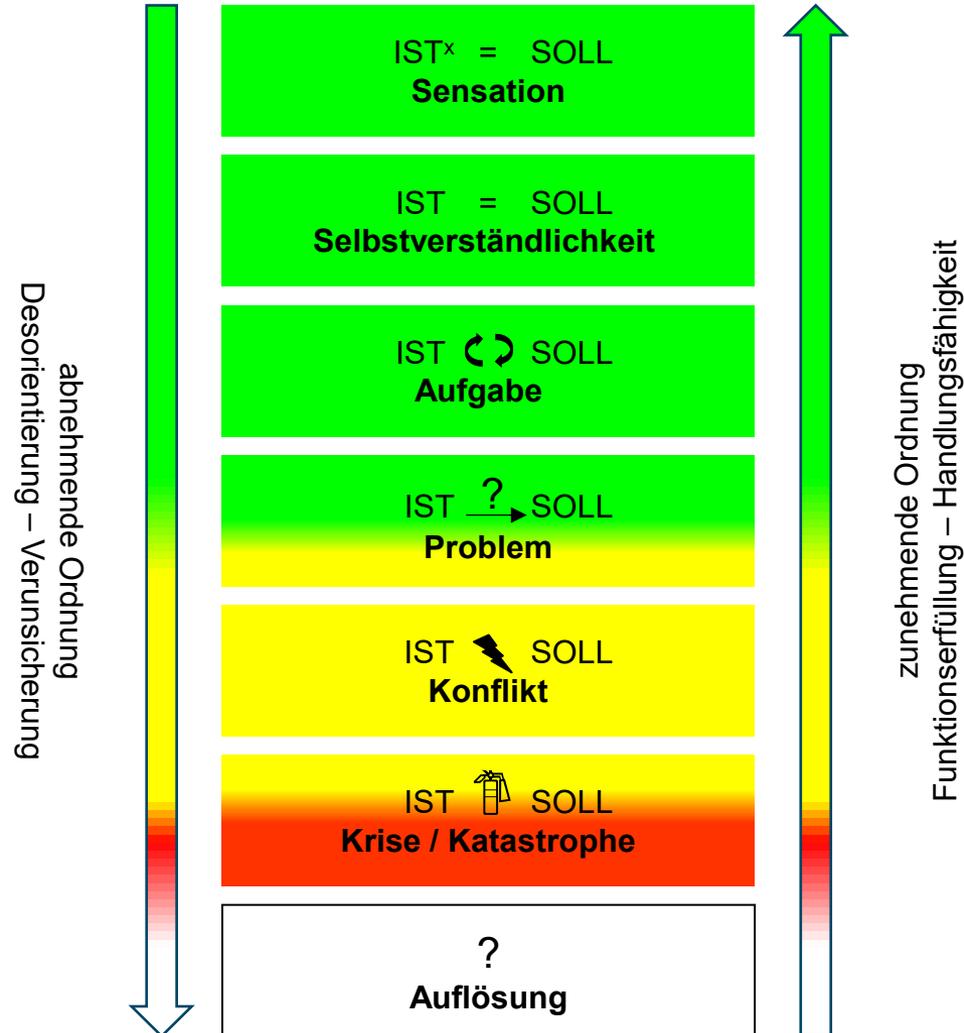
- Es muss klar sein, wer hier das Sagen hat, sonst läuft alles aus dem Ruder.
- Mit Regeln, Kontrolle und Konsequenzen halte ich den Rahmen und Sorge für die nötige Ordnung.
- Ich stehe hier fest und werde das auf jeden Fall alleine durchstehen.
- Das muss jetzt sofort geklärt werden, damit alle sehen, worum es geht.
- Das soll jeder mitbekommen, damit allen klar ist, wie hier die Regeln sind.

A2 – verweigert, antiautoritär, horizontal, abwesend, selbstbestimmt

- Das schafft er/sie alleine und soll es auch alleine entscheiden.
- Da halte ich mich raus, dafür sind andere zuständig.
- Das sollen alle gemeinsam entscheiden.
- Die Zeit regelt das von alleine, da muss ich mich nicht einmischen.
- Das müssen nicht alle mitbekommen, es darf unter uns bleiben

A3 – geteilt, verbindend, selbstreflektiert, transformativ, systemisch

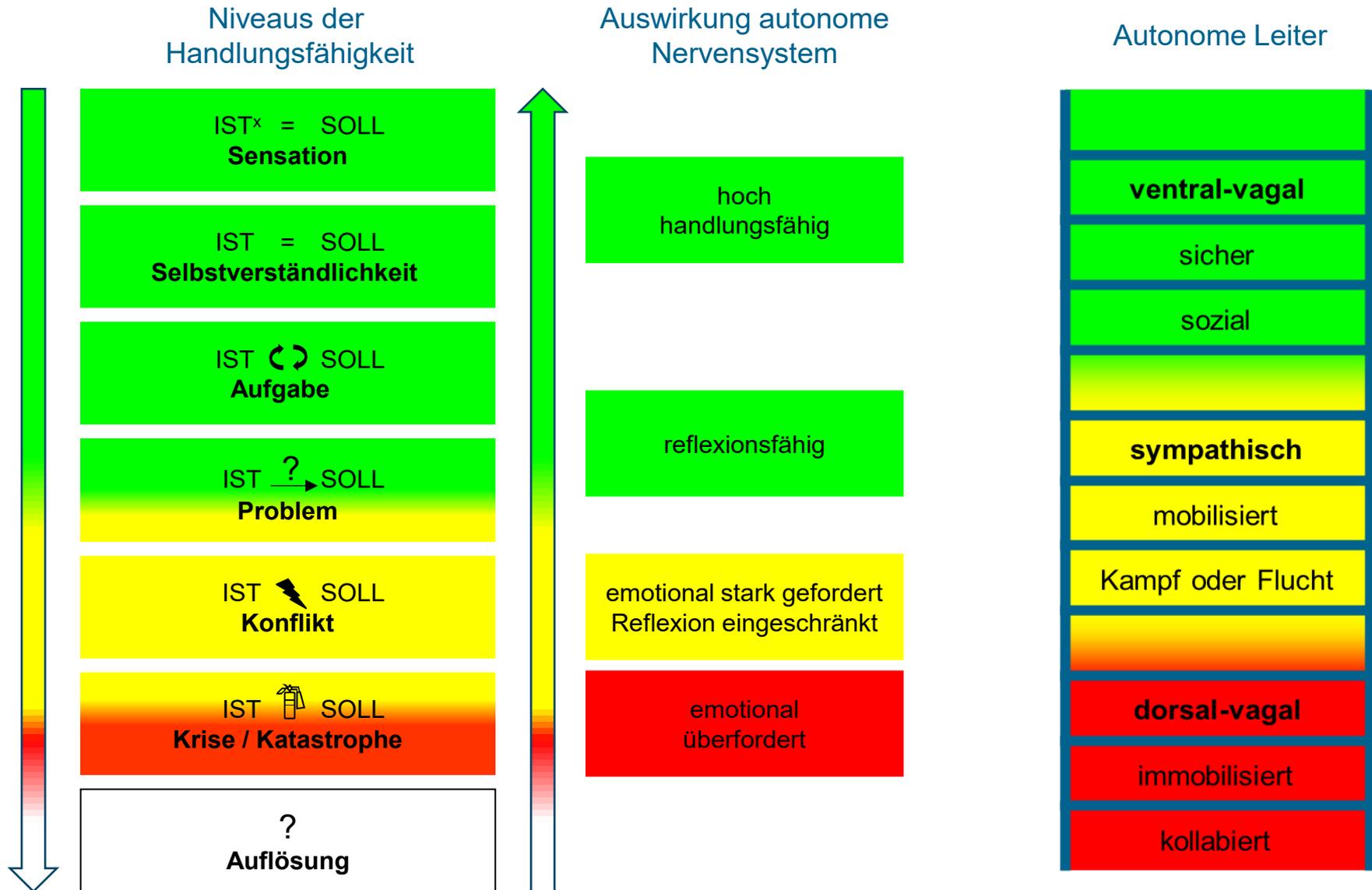
- Ich bin da, ich habe an dir als Person Interesse und bleibe in der Beziehung.
- Ich sehe dich mit deinen Bedürfnissen und bleibe auch da, wenn es schwierig wird.
- Ich bleibe nicht alleine und hole Unterstützung hinzu.
- Ich muss das nicht sofort klären, werde aber beharrlich darauf zurück kommen.
- Ich mache das öffentlich zum Schutz für alle Beteiligten.



(nach Kunkel u. van Kaldenkerken)

- **Sensation:** Ziele & Erwartungen werden durch das reale Geschehen übertroffen. Das SOLL übertrifft das IST ohne eigenes Zutun.
- **Selbstverständlichkeit:** Alles ist so, wie es sein soll, man hat vielleicht auch nicht mehr erwartet. Es herrscht „Normalität“. Der IST-Zustand entspricht dem SOLL.
- **Aufgabe:** Das, was nicht so ist, wie es sein soll kann mit bekannten Lösungswegen und ausreichenden Ressourcen gelöst werden.  
IST und SOLL sind durch eine Handlungsschleife verknüpft, Akteure steuern.
- **Problem:** Es gibt zwar ein gemeinsames Ziel, aber der Lösungsweg ist unbekannt. Es herrscht Unklarheit darüber, wie bei dem IST das SOLL erreicht werden kann. Hindernisse auf dem Weg zu einer Lösung scheinen zu groß. Eine wichtige Ressource kann fehlen. Die Sache steht im Vordergrund. Emotionen stehen wohlwollend im Hintergrund.
- **Konflikt:** IST, SOLL & Lösungswege sind umkämpft, weil zu viel auf dem Spiel steht, als dass es Akteuren gleichgültig sein könnte. Sache rückt in den Hintergrund, emotionalisierte Auseinandersetzung ist am Eskalieren. Es gibt Streit und Drohungen, aber es sind noch keine nicht wieder gutzumachenden Schäden aufgetreten. Alle Beteiligten sind noch irgendwie an einer gemeinsamen Lösung interessiert.
- **Krise/Katastrophe:** Einer Konfliktbehandlung wird keine Chance mehr gegeben. Es gibt völlig verschiedene subjektive Wirklichkeiten und keine gemeinsamen Ziele mehr. Das IST und das SOLL sind überhaupt nicht mehr im Fokus der Beteiligten.
- **Auflösung:** die Ressourcen sind erschöpft. Lösung = Trennung. Dadurch kann IST und SOLL wieder neu je individuell in den Fokus geraten.

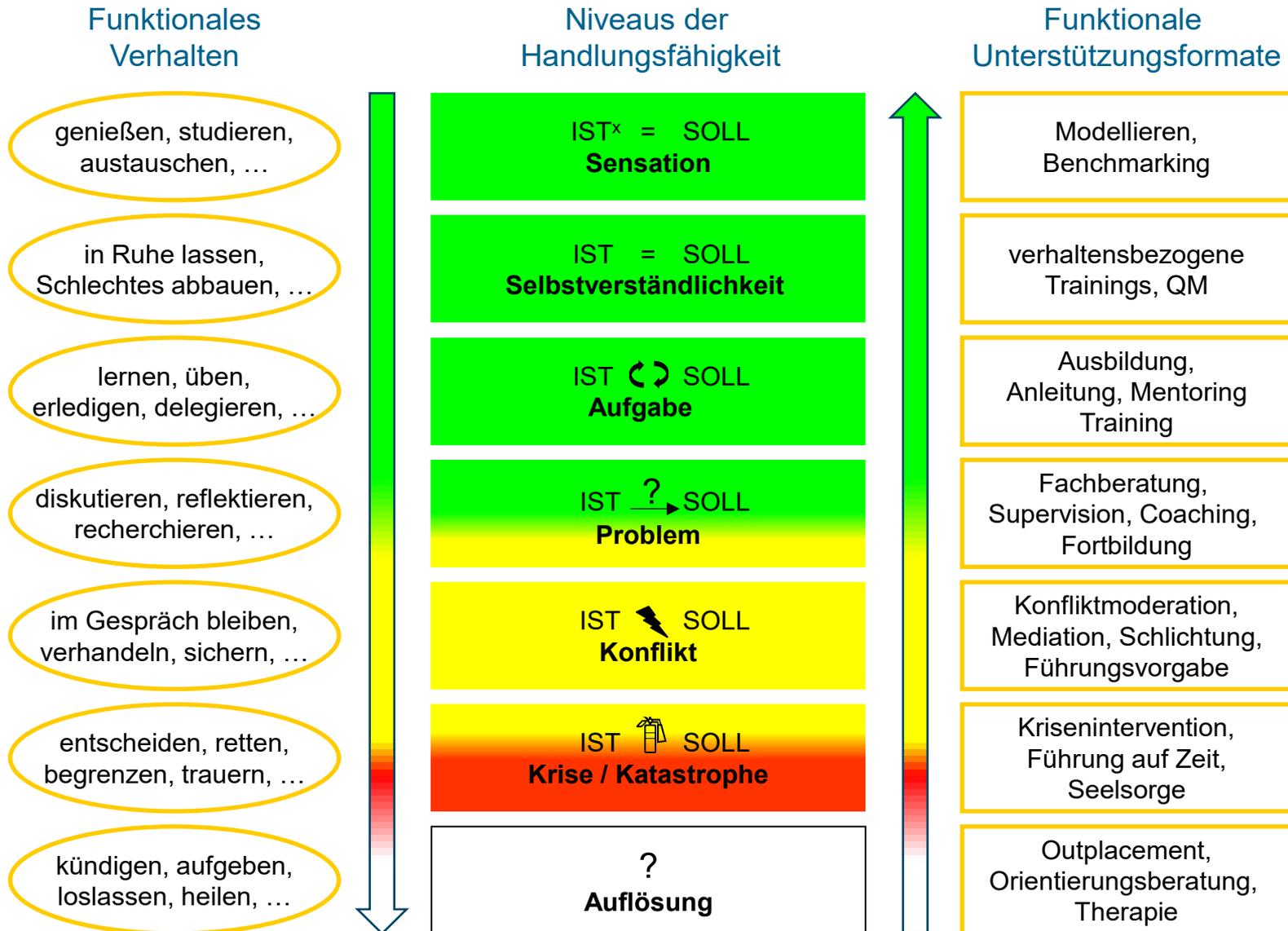
# Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit



(nach Kunkel u. van Kaldenkerken)

(nach Deb Dana)

# Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit



(nach Kunkel u. van Kaldenkerken)

P  
R  
Ä  
S  
E  
N  
T  
E  
  
F  
Ü  
H  
R  
U  
N  
G

### Intensität 3 Einseitige Maßnahmen und Schutz – konkretes Eingreifen und deutliche Hilfestellungen

- wenn Klientel, Mitwirkende oder die Organisation durch Verhalten in Gefahr kommen oder wichtige Regeln und Werte der Organisation missachtet werden
- einseitige Entscheidungen und Schritte, die nicht von der Zustimmung der Mitwirkenden abhängig gemacht werden müssen  
=> aus Verantwortung der Führung für das Überleben der Organisation

### Intensität 2 Fokussierte Aufmerksamkeit, die bei aufkommenden Schwierigkeiten erhöht und bekannt gemacht wird

- Anlass zur Sorge durch: Kooperationsprobleme, negatives Gerede, Nichteinhaltung von Verabredungen, emotionale Ausbrüche, Krankheit ...
- frühzeitige, dosierte und deutliche Interventionen: direkte Befragung, erste Ankündigungen, Transparenz bei Mitwirkenden und in der Organisation
  - Befragen statt Überzeugen mit Lösungsbeteiligung
  - Herstellung einer wohlwollenden und zugleich notwendigen Öffentlichkeit
 => aus Verantwortung der Führung für die Ziele und das Überleben der Organisation

### Intensität 1 Offene Aufmerksamkeit mit einer grundsätzlichen Präsenz

- Führung: regelmäßige anlassunabhängige Präsenz
- Mitwirkende: schätzen die Wertschätzung ihrer Handlungsfähigkeit durch aktives Zuhören mit Interesse an Person, Funktion und Profession  
=> offene Kommunikationskultur/-struktur: neugierig, interessiert und aufrichtig

Als wie handlungsfähig erleben sich alle Beteiligten?

?  
**Auflösung**

IST  SOLL  
**Krise/Katastrophe**

IST  SOLL  
**Konflikt**

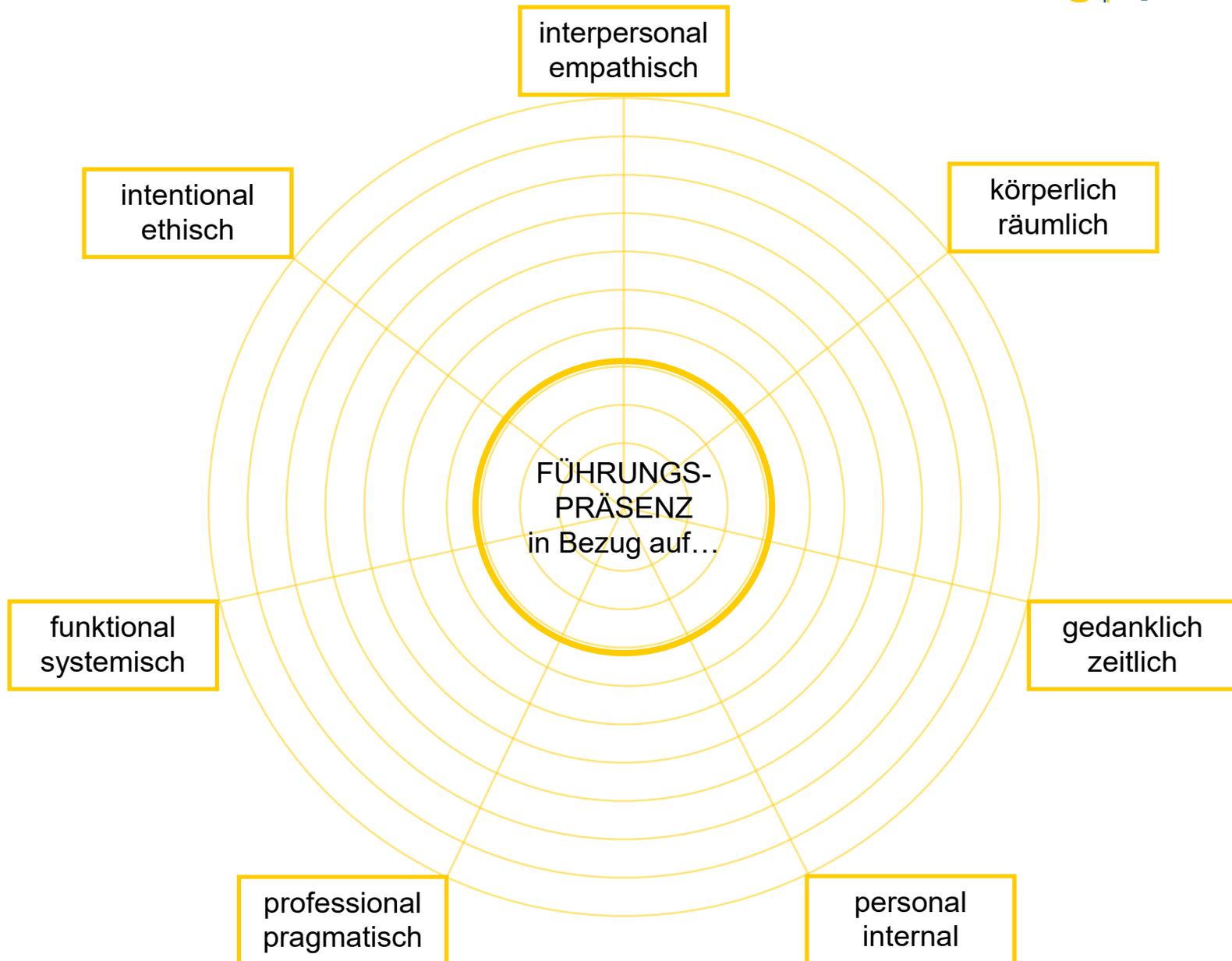
IST  SOLL  
**Problem**

IST  SOLL  
**Aufgabe**

IST = SOLL  
**Selbstverständlichkeit**

IST<sup>x</sup> = SOLL  
**Sensation**





Führungspräsenz in Bezug auf ... (1 = wenig – 10 = viel)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>körperlich-räumlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin körperlich anwesend, und ich bin gesund.</li> <li>▪ Ich nehme mich, andere und den Raum körperlich differenziert wahr.</li> </ul>										
<b>gedanklich-zeitlich</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin mit meinen Gedanken im Hier und Jetzt.</li> <li>▪ Ich bin nicht abgelenkt und denke nicht an Zukünftiges oder Vergangenes.</li> </ul>										
<b>personal-internal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich kann mich selbst kontrollieren und steige bei Eskalationen nicht mit ein.</li> <li>▪ Ich habe wenig Angst vor eigenen/fremden Emotionen und kann sie konstruktiv einbringen.</li> </ul>										
<b>professional-pragmatisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin handlungsfähig und habe eine Auswahl an Lösungsmöglichkeiten der Situation.</li> <li>▪ Ich habe fachlich-methodisches Wissen und bringe vielfältige Erfahrung mit.</li> </ul>										
<b>funktional-systemisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin mit meiner Rolle, den Personen und den Strukturen unserer Organisation verbunden.</li> <li>▪ Ich kann mich auf mein Team und die Führung verlassen.</li> </ul>										
<b>intentional-ethisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin verbunden mit dem Sinn und den Zielen unserer Organisation.</li> <li>▪ Ich bin voll überzeugt von dem, was ich tue, und vom Handeln unserer Organisation.</li> </ul>										
<b>interpersonal-empathisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin verbunden mit meinem Gegenüber und habe Interesse an der Beziehung.</li> <li>▪ Ich schätze mein Gegenüber und sehe seinen Beitrag für unsere Organisation.</li> </ul>										

- Hermann Arnold (2016): *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert.*
- Frank Baumann-Habersack (2021): *Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert.* 3. Auflage
- Deb Dana (2019): *Die Polyvagal-Theorie in der Therapie. Den Rhythmus der Regulation nutzen.* 2. Auflage
- Amy C. Edmondson (2020). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen.* München: Vahlen.
- Carla van Kaldenkerken / Roland Kunkel (2021): *Kartensets zum Modell Niveaus der Handlungsfähigkeit* unter <https://step-beratung.de/kartensets/>
- Bruno Körner & andere (Hg.) (2019): *Neue Autorität – Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete.*
- Harald Kurp und Dagmar Hoefs (2023): *Teamentwicklung mit Systemischer Autorität*
- Harald Kurp & Dagmar Hoefs (2019): *Das Autoritätsdreieck – Neue Autorität mit alten Wurzeln in Organisation und Führung.* In: Bruno Körner & andere (Hg.) *Neue Autorität – Das Handbuch. Konzeptionelle Grundlagen, aktuelle Arbeitsfelder und neue Anwendungsgebiete.* 2019 S. 526-538.
- Martin Lemme; Bruno Körner (2018): *Neue Autorität in Haltung und Handlung. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung*
- Haim Omer; Nahi Alon; Arist von Schlippe (2006): *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung.*
- Haim Omer; Arist von Schlippe (2010): *Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde.*



## Dagmar Hoefs

Südwall 25  
29221 Celle  
Tel. 05143 - 668302  
Mail [hoefs@aha3.de](mailto:hoefs@aha3.de)  
[www.aha3.de](http://www.aha3.de)

Diplom-Betriebswirtin (FH), Diplom-Supervisorin und Organisationsberaterin (FH), Supervisorin und Coachin (DGSv), Mediatorin, Systemische Coachin für Neue Autorität, Versicherungskauffrau.



## Harald Kurp

Apothekenstraße 15  
21335 Lüneburg  
Tel. 04131 - 683031  
Mail [kurp@aha3.de](mailto:kurp@aha3.de)  
[www.aha3.de](http://www.aha3.de)

Diplom-Theologe, Diplom-Supervisor und Organisationsberater (FH), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator, Systemischer Coach für Neue Autorität.

Selbstständig als Beraterin und Berater mit den Schwerpunkten Systemische Autorität in Organisation und Führung, Organisationsberatung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching, Karriereberatung, Klärungsberatung, Mediation von Arbeitskonflikten, Krisenberatung.

Entwicklung des Ansatzes Systemische Autorität in Organisation und Führung - eine Weiterentwicklung des Konzeptes Neue Autorität nach Haim Omer und Arist von Schlippe.

2019 Gründung von aha3 || Beratung in Organisation & Führung.

2023 Veröffentlichung im Carl-Auer Verlag „Teamentwicklung mit Systemischer Autorität“.