

Stärke statt Macht

Neue Autorität in der Praxis der bibliothekarischen Führung

Miriam Albers, ZB MED – Informationszentrum Lebenswissenschaften, Köln

Zusammenfassung:

Der Einsatz von modernen, mitarbeiterzugewandten und kooperativen Führungsstilen sollte zwar im Management von Bibliotheken selbstverständlich sein, ist jedoch durch bürokratische Strukturen und hierarchische Traditionen oftmals nur schwer durchzusetzen. Das Konzept der „Neuen Autorität“ wird als eine Möglichkeit vorgestellt, Autorität ohne Macht auszuüben. Es basiert auf der Idee, dass Stärke anstelle von Macht für Führung steht und dass Autorität ausschließlich in Beziehungen entsteht. Das Konzept umfasst sieben Elemente, darunter Selbstführung, Beharrlichkeit und Deeskalation, sowie Transparenz und Präsenz. Für die Anwendung von neuer Autorität in der Führungspraxis werden Grenzen und offene Fragestellungen aufgezeigt, wie z.B. die nach den Grenzen von Transparenz in der Kommunikation einer Führungskraft. Dennoch ist das Konzept der neuen Autorität stimmig für moderne Bibliotheken, die zwischen Tradition und Veränderung schwanken.

Summary:

Although the use of modern, employee-centred and cooperative leadership styles should be a matter of course in library management, bureaucratic structures and hierarchical traditions often make it difficult to implement. The concept of “New Authority” is presented as a way of exercising authority without power. It is based on the idea that strength replaces power in leadership and that authority arises exclusively in relationships. The concept comprises seven elements, including self-leadership, perseverance and de-escalation, as well as transparency and presence. For the application of new authority in management practice, limits and open questions are identified, such as the limits of transparency in a leader’s communication. Nevertheless, the concept of new authority is suitable for modern libraries that oscillate between tradition and change.

Zitierfähiger Link (DOI): <https://doi.org/10.5282/o-bib/6018>

Autorenidentifikation: Albers, Miriam: ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1149-4291>, GND: [1143850688](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:5:1-63864-p0011-9)

Schlagwörter: Führungsstil, Autorität, Bibliotheksmanagement, Personalführung

Dieses Werk steht unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1. Bibliotheken in Deutschland: wer führt?

Auch wenn Führungstheorien für ein erfolgreiches Management von Bibliotheken und deren spezielle Bedingungen unzweifelhaft von Bedeutung sind¹, werden sie in der deutschen bibliothekarischen Fachliteratur deutlich weniger als operationale Themen thematisiert. Vielleicht auch, weil kaum spezifische Theorieansätze für die Personalführung in Bibliotheken oder der öffentlichen Verwaltung existieren.² Ein Großteil der Literatur zu Führungsthemen richtet sich auf einzelne Aspekte wie Leistungsbeurteilung³ oder zusätzliche Leistungsanreize wie z.B. Gesundheitsförderung⁴ und weniger auf die besonderen Anforderungen in Bibliotheken.

1.1 Führungsstile in Bibliotheken im Wandel

Bis Ende der 80 Jahre war ein autokratischer Führungsstil, welcher Egozentrik mit Machtbewusstsein verbindet, in Bibliotheken weit verbreitet.⁵ Heute scheint Konsens zu sein, dass dieser Führungsstil zu wenig erwünschten Ergebnissen in Bezug auf Mitarbeitendenmotivation und -leistung führt.⁶ Aktuelle Studien außerhalb Deutschlands zeigen eindeutig, dass der Einsatz von insbesondere modernen Führungsstilen als eine wesentliche Grundlage für gute Führung gilt.⁷ Dabei werden im weitesten Sinne kooperative Führungsstile empfohlen, die Mitarbeitende stark in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen.⁸ Explizit finden sich Ausführungen zu einem transformationalen Führungsstil⁹ mit dem Ziel „[...] den Mitarbeitern Sinn in der Arbeit zu vermitteln und auf diesem Wege ihre Einstellungen zu verändern, d.h. zu transformieren.“¹⁰ Zudem wird die agile Führung in Bibliotheken beschrieben,

- 1 Klein, Johannes: Moderne Führungstheorien und ihre Bedeutung an Wissenschaftlichen Bibliotheken im Kontext Change Management, in: Perspektive Bibliothek, 9 (1), 2020, S. 94-115. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2020.1.77852>, S. 94f.
- 2 Bohne, Eberhard; Bauer, Christian: Verwaltungswissenschaft: Band 2: Grundzüge der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, Wiesbaden 2023. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40898-5>, S. 154.
- 3 Klußmeyer, Henrik: Leistungsorientiertes Personalmanagement in öffentlichen Bibliotheken? : Chancen und Grenzen leistungsorientierter Personalführung unter Berücksichtigung des New Public Management, des TVöD und betriebswirtschaftlicher Motivationstheorien, 2009. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12738/9770>;
Marx-Teykal, Heike: Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Personalführung in der Stadtbücherei Ingolstadt, in: Bibliotheksforum Bayern, 04, 2010, S. 230-235. Online: https://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2010-4/BFB_0410_03_Marx_V03.pdf, Stand: 14.04.2024.
- 4 Lang, Ulrike: Verantwortliche Personalführung – Zufriedene Kunden. Der Zusammenhang von Gesundheitsmanagement, Gefährdungsbeurteilung und Kundenzufriedenheit an der SUB Hamburg, in: o-bib. Das offene Bibliotheksjournal, 2 (4), 2015, S. 43-53. Online: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S43-53>.
- 5 Wiederkehr, Stefan: Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland, Berlin, 2014 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 352), S. 48. Online: <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000083513>.
- 6 Chukwusa, Joseph: Autocratic leadership style. Obstacle to success in academic libraries, in: Library Philosophy and Practice, 2018, S. 1-10 [unpag.]. Online: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2019>, Stand: 16.05.2024
- 7 Aslam, Mohammad: Leadership challenges and issues facing academic libraries, in: Library Philosophy and Practice, 2019, S. 1-28, S.23. Online: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2227/>, Stand: 16.05.2024
- 8 Merkle, Benjamin: Paradigmenwechsel im Personalmanagement unter dem Vorzeichen von Generationswechsel. Wandel der Mitarbeiterführung in Zeiten der digitalen Gesellschaft, in: Perspektive Bibliothek, 4 (2), 2015, S. 107-126. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2015.2.26274>, S. 123.
- 9 Lo, Patrick; Allard, Bradley; Anghelescu, Hermina G.B. u. a.: Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries, in: Journal of Librarianship and Information Science, 52 (4), 2020, S. 972-999. Online: <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>.
- 10 Nerdinger, Friedemann W.: Führung von Mitarbeitern, in: Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin, Heidelberg 2014, S. 83-102. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_7, S. 85.

bei welcher Führungskräfte nicht kontrollieren, sondern Mitarbeitende und ihre Talente sehen und fördern.¹¹

Es entsteht in den meist eher theoretischen Beschreibungen der Führungsstile der Eindruck, dass Personalführung bei einem kooperativen, den Mitarbeitenden zugewandten Führungsstil von einer motivierten Führungskraft wie von selbst funktionieren könnte. Ergänzt durch das Selbstverständnis von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren, dass ihre Profession und ihre Institutionen grundsätzlich als „bedeutsam und gut“ einzuschätzen sind, sollte moderne und erfolgreiche Führung gerade in Bibliotheken kein Problem darstellen.¹²

Eine kürzlich veröffentlichte Befragung aus dem Jahr 2023 von 218 Mitarbeitenden zum Führungsverhalten in wissenschaftlichen Bibliotheken in Nigeria kommt im Widerspruch dazu zu dem irritierenden Ergebnis, dass die Aussagen von Mitarbeitenden und Führungskräften meist nahezu gegensätzliche Zustände beschreiben. Mitarbeitende warfen der Führung autoritäres und bürokratisches Verhalten vor, während „the library leaders believed that their employees' level of commitment was low and that they never merited the rewards they were given.“¹³ Die Ergebnisse deuten also darauf hin, dass mindestens in nigerianischen Bibliotheken oftmals keine idealen Führungssituationen vorliegen. Eine Studie von Paul aus dem Jahr 1998 legt nahe, dass diese Zustände auch in Deutschland vor 25 Jahren wenig anders waren. Paul fand diese konträren Wahrnehmungen in der gegenseitigen Einschätzung von Führungskraft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern – wenig überraschend – überwiegend bei Bibliotheken mit schlechtem Betriebsklima.¹⁴ Aktuelle empirische Studien zu Führungsstilen oder -verhalten in deutschen Bibliotheken existieren leider nicht. Es ist aber – auch auf Basis der oben genannten Literatur – mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass in vielen deutschen Bibliotheken mit gutem Betriebsklima gute und erfolgreiche Führungsarbeit geleistet wird.

Ein Indiz dafür, dass dennoch Optimierungsbedarf in der Personalführung auch in Deutschland vorhanden ist, folgt daraus, dass noch im Jahr 2021 Fort- und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung zu über 95% von Mitarbeitenden ausgeht und keine Führungskräfte involviert waren.¹⁵ Dazu kommen weitere Rahmenbedingungen, die eine kooperative Personalführung in Bibliotheken zumindest erschweren.

11 Grützner, Agnes: Agile Führung. Alter Wein in neuen Schläuchen oder Notwendigkeit für die Bibliothek der Zukunft?, in: *Perspektive Bibliothek*, 8 (1), 2019, S. 81-102. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2019.1.69172>, S. 88.

12 Siehe dazu ausführlich auch das Konzept des „Vocational Awe“. Vocational Awe and Librarianship. The Lies We Tell Ourselves, in: *In the Library with the Lead Pipe*, 10.01.2018, <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>, Stand: 14.04.2024.

13 Adekoya, Clement Ola; Guobiazor, Isioma Rita: Leadership styles, organisational rewards and employees' commitment in academic libraries, in: *IFLA Journal*, 49 (4), 2023, S. 664-677. Online: <https://doi.org/10.1177/03400352231202512>, S. 676.

14 Paul, Gerhard: *Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung*, PhD Thesis, Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät III, 1998. Online: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18452/14431>, S. 379..

15 Fühles-Ubach, Simone; Georgy, Ursula; Albers, Miriam: Digital. Persönlich. Weiter. Veränderungen in der bibliothekarischen Weiterbildung seit 2016, in: *Bibliothek Forschung und Praxis*, 46 (1), 2022, S. 174-182. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0078>, S. 177.

1.2 Autorität durch strukturelle Rahmenbedingungen

Der Begriff der Autorität wird umgangssprachlich wie fachlich sehr heterogen verwendet. So kann jemand eine Autorität haben oder sein; Autoritäten können Personen oder staatliche Organe sein; der Begriff kann positiv mit fachlicher Expertise oder negativ mit Gewalt und Machtmissbrauch assoziiert sein. Eine griffige Formulierung für autoritäre Personen stammt aus der Psychologie. Demnach werden autoritär agierende Personen dadurch definiert, dass diese „zwanghaft damit beschäftigt [sind], ihre inneren und äußeren Welten zu befehligen und zu beherrschen.“¹⁶

Bibliotheken kommen aus einer langen bürokratischen Organisationstradition, die durch das bestehende Tarifsysteem eher bestärkt, als aufgeweicht wird. „Strukturell ist die Bürokratie gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Arbeitsteilung, durch klare Orientierung an Regeln und Richtlinien, durch eine Amtshierarchie mit vorgezeichneten Kommunikationswegen und Karrierepfaden sowie durch eine strikte Aktenmäßigkeit aller Vorgänge und behördlichen Entscheidungen.“¹⁷ Die starke hierarchische Tradition fördert autoritäres Verhalten und limitiert innovative Führungsstile, zum einen durch noch bestehende bürokratische Strukturen, wie auch Erwartungen an eine bürokratische Arbeitsweise von Mitarbeitenden und nicht zuletzt einem bürokratisch geprägten Sprachgebrauch (wie Dienststelle, -weg, -besprechung etc.). In der damit verbundenen Hierarchie werden Regeln und Anweisungen von Vorgesetzten gemäß der Richtlinien kaum in Frage gestellt. Dies kann im Extrem dazu führen, dass nur auf Anweisung – eben einer Autorität folgend – gehandelt wird.

Gleichzeitig wird im Wertesystem der aktuellen Arbeitnehmer-Generationen X, Y und Z die Autorität einer Führungskraft nicht mehr nur auf Grundlage einer Position anerkannt. Vielmehr muss die Führungskraft jeden Tag „beweisen“, ihrer Führungsposition würdig zu sein, um in ihrer Autorität akzeptiert zu werden. Da Führungskräfte weder alles wissen können (und sollten), noch unfehlbar sind, kann dieser „Beweis“ auf Dauer nicht gelingen. In der Folge entsteht eine Art destruktives Machtspiel, in dem Autorität in Frage gestellt, daraufhin Regeln in einer sich stetig verstärkenden Weise aufgestellt und dann wieder gebrochen bzw. ignoriert werden. Ein für alle Beteiligten unbefriedigender Zustand.¹⁸

Der Arbeitswissenschaftler Baumann-Habersack formuliert daher, dass es sich im Kontrast dazu in vielen, vor allem kleineren Einrichtungen etablieren würde, dass sog. „Befehle von unten“ das Geschehen dominieren. Das bedeutet, dass Vorgesetzte eine Vielzahl von kleinen Diensten übernehmen, für die eigentlich die Mitarbeitenden zuständig sind. Es beginnt als Gefälligkeit, als Möglichkeit in einen „guten“ Kontakt zu kommen, als Hilfe und Unterstützung, mit der Idee von Gleichberechtigung und Augenhöhe und endet als ein von den Mitarbeitenden wahrgenommenes und eingefordertes

16 Furnham, Adrian: 50 Schlüsselideen Psychologie. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2010. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-8274-2379-5>, S. 94.

17 Armbrüster, Thomas; Banzhaf, Johannes; Dingemann, Lars: Öffentlicher Dienst und Bürokratie. Kritik und Reform, in: Armbrüster, Thomas; Banzhaf, Johannes; Dingemann, Lars: Unternehmensberatung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2010, S. 17–29. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8890-4_2, S. 17.

18 Baumann-Habersack, Frank H.: Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2017. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16498-0>, S. 42ff.

Recht, das von der Führungskraft nicht mehr auf freiwilliger Basis erfolgt. Hier kann zwar nicht von einer Autorität gesprochen werden, jedoch entsteht eine Dominanz der Mitarbeitenden, welche die Möglichkeit, die Personalführung auch im Sinne der Mitarbeitenden zu gestalten, stark limitiert.¹⁹

2. Führen mit „Neuer Autorität“

Wer sich selbst bereits in der Position befunden hat, eine Führungsrolle in einer Bibliothek einnehmen zu dürfen, hat möglicherweise auch bereits herausfordernde Momente erlebt, die mit abstrakten Führungstheorien oder groben Handlungsrichtlinien, zu z. B. umfassender Kommunikation, Mitbestimmung und Fairness nicht zu bewältigen waren. Oft scheint keine andere Option zu bestehen, als (möglicherweise entgegen der inneren Überzeugung) starre Regeln, intransparente Entscheidungen und Abmahnung – eben autoritäres Verhalten – anzuwenden. Führung scheint nicht mit, aber auch nicht ohne Autorität zu funktionieren. Die Führungsrolle in den meisten Unternehmen, wie auch Bibliotheken, ist in den meisten Fällen zwingend gepaart mit der Auseinandersetzung von autoritärem Verhalten und möglichen Alternativen.

Das Konzept der „Neuen Autorität“ nach Haim Omer und Arist von Schlippe²⁰ bietet eine Möglichkeit aus diesem scheinbar unlösbaren Dilemma. Wie so viele Theorien und Konzepte, welche in der Personalführung erfolgreich Anwendung finden, stammt auch dieses Konzept aus der Pädagogik. Die Psychologen Omer und von Schlippe entwickelten gemeinsam dieses Modell, um sich für neue Wege in der Erziehung stark zu machen. Angelehnt an Konzepte der gewaltfreien Kommunikation soll so ein Miteinander auch in schwierigen familiären oder sozialen Konstellationen möglich sein. Der Arbeitswissenschaftler Frank H. Baumann-Habersack adaptierte das Konzept in seinem Buch „Mit neuer Autorität in Führung“ 2015 erstmals zur Anwendung in der Personalführung. Diese Ausführungen bieten die Grundlage für eine aktuell noch andauernde Weiterentwicklung bzw. Verfeinerung des Konzeptes sowohl im Kontext von Erziehung wie von Führung.²¹

2.1 „Stärke als Macht“ als zentrales Prinzip

Das Konzept der neuen Autorität versteht sich als eine veränderte Haltung zu Autorität und nicht als Methode oder das Antrainieren von Verhaltensweisen. Ziel ist weniger die Fragestellung, wie die Führungskraft auf Mitarbeitende wirkt, sondern vielmehr, wer Führungskraft ist und es schafft, die eigene Persönlichkeit und Haltung zu Menschen zu entwickeln. Das Konzept beruht auf dem Prinzip, dass niemand Kontrolle über einen anderen Menschen innehaben kann und auch niemand anderen verändern kann, außer sich selbst.²²

19 Ebd., S. 93.

20 Siehe u.a.: Omer, Haim; Von Schlippe, Arist: Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde, Göttingen 2016. Online: <https://doi.org/10.13109/9783666402036>.

21 Baumann-Habersack, Frank: Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen, Wiesbaden 2015. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02146-7>, S. 5.

22 Omer, Haim; Von Schlippe, Arist: Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde, Göttingen 2016. Online: <https://doi.org/10.13109/9783666402036>, S. 34.

Aus diesem Verständnis heraus kann eine Führungskraft auch keine Macht über andere Personen ausüben. Sie kann jedoch als stark wahrgenommen werden. „Stärke statt Macht“ ist einer der zentralen Grundsätze des Konzeptes und bedeutet in der Praxis, dass eine Führungskraft z. B. für eine konsequente Einhaltung von Regeln steht, diese aber nicht durch die Androhung von Strafen durchsetzt.²³ „Stärke ist nicht mehr mit Macht gleichgesetzt, nicht mehr mit einem Mittel, den anderen zu kontrollieren, sondern bedeutet Wahrung der eigenen Präsenz, unabhängig vom Verhalten des Gegenübers.“ Die Stärke ist ein Anker, die keine Bedrohung darstellt, aber auch alles andere als ohnmächtig ist.²⁴ Für Omer und von Schlippe soll Macht kein Aspekt von Führung sein, gleichzeitig soll jedoch weiter eine Hierarchie bestehen, die notwendig ist für eine Eindeutigkeit in der Entscheidungsverantwortung. Zu „flache“ Hierarchien führen meist eher dazu, dass es pro Führungskraft eine zu große Zahl an Mitarbeitenden gibt, die nicht mehr der optimalen Anzahl von ca. 12 Mitarbeitenden pro Führungskraft entspricht.²⁵

2.2 Neue Autorität als Beziehungsarbeit

Nach Baumann-Habersack werden einer Person sowohl durch Zuweisung von Verantwortung bzw. einer Position, wie auch durch persönliche Eigenschaften wie z.B. hohes Ansehen, ausgeprägte Kompetenzen in Fachwissen, aber auch Empathie oder Kommunikation und Autorität zugesprochen. Neue Autorität entsteht jedoch nur in Beziehungen. Denn Autorität ist vor dem sich ständig verändernden Umfeld nicht einfach da, sondern muss im Führungsalltag konstant entwickelt werden und ist nur dann existent, wenn sie von den Mitarbeitenden auch als solche wahrgenommen wird. Kurz: „Autorität ist Arbeit, Beziehungsarbeit.“²⁶

2.3 Die sieben Elemente der neuen Autorität

Konkret besteht das Konzept der neuen Autorität aus sieben Elementen, die eine neue Haltung zu Führung und dem Einsatz von Autorität bewirken. „Das Wort ‚Haltung‘ hat etwas mit ‚Halt haben‘ und ‚geben‘ zu tun, aber auch mit ‚halt‘ im Sinne von ‚Stopp‘, also Grenzziehung, Positionierung, Authentizität. Unsere Haltung steht in enger Verbindung mit unserer Identität, dem Charakter, den Einstellungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen (...) Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinander setzen.“²⁷ Mit diesem (systemischen) Verständnis von Haltung geht auch einher, dass diese Kernelemente – auch mit bereits bestehenden Kompetenzen – sich nicht ad hoc oder über kurze Zeiträume etablieren lassen, sondern sich im Laufe des Führens und Handelns entwickeln und trainieren.

23 Ebd., S. 28.

24 Omer, Haim; Schlippe, Arist von: Stärke statt Macht. «Neue Autorität» als Rahmen für Bindung, in: Familiendynamik 34 (3), 2009, S. 246–254, S. 249.

25 Geisbauer, Wilhelm: Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team, Heidelberg 2021 (Coaching | Beratung | Management), S. 33.

26 Baumann-Habersack: Mit neuer Autorität in Führung, 2017, S. 41.

27 Königswieser, Roswitha, Hillebrand, Martin: Haltung in der systemischen Beratung. In: Tomaschek, Nino (Hrsg.). Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006: Carl-Auer, S. 74-82, S.74

Alte Autorität	Neue Autorität
(1) Distanz	(1) Präsenz
(2) Intransparenz	(2) Transparenz
(3) Hierarchie	(3) Führungskoalition
(4) Sanktionen / Vergeltung	(4) Wiedergutmachung
(5) Dringlichkeit / Eskalation	(5) Beharrlichkeit / Deeskalation
(6) Misstrauen / Kontrolle	(6) Selbstführung
(7) Der andere muss sich ändern	(7) Reflexion

Abbildung 1: Alte und neue Autorität in der Führung²⁸.

Die Kernelemente²⁹ beschreiben, wie in Abbildung 1 ersichtlich, Haltungen in direktem Kontrast zur alten Autorität und sind für Dritte bzw. Mitarbeitende in unterschiedlichem Ausmaß direkt oder nur indirekt sichtbar.

2.3.1. Präsenz

Das erste Kernelement neuer Autorität: die Präsenz (im Gegensatz zur Distanz in der „alten“ Autorität (siehe Abbildung 1)) – ist wesentlich und grundlegend für das Konzept. Nicht ohne Grund wird diese Haltung z. B. durch die systemischen Berater Lemme und Körner als einzige bislang umfassender untersucht.³⁰ Die Haltung der Präsenz meint damit deutlich mehr als körperliche Anwesenheit – sieht diese aber auch als einen wesentlichen Aspekt. Dies heißt auch, dass Führung ohne räumliche Nähe, also zum Beispiel bei vollständigem Homeoffice von Mitarbeitenden oder Führungskräften kaum funktioniert. Eine Lösungsmöglichkeit, wenn keine räumliche Präsenz möglich ist, liegt in einer deutlichen Intensivierung von Kommunikation z. B. in stark verteilter und damit sehr enger Führung von wenigen Personen oder in neuen Strukturen wie der Soziokratie³¹. Kern von Präsenz ist der Gedanke von „Ich bin da“ und noch viel wesentlicher: „Ich gehe nicht weg.“ Präsenz meint eine sichere emotionale und persönliche Bindung der Führungskraft mit echter Fürsorge für die Mitarbeitenden. Die Wahrung von Distanz wird als Sicherung des eigenen Status der Führungskraft und nicht als professionelle Haltung interpretiert.³² Das heißt im Umkehrschluss aber auch nicht, dass die Führungskraft sich in einzelnen Beziehungen verliert und im Extremfall aus lauter Mitgefühl und Verständnis handlungsunfähig wird. Im Gegenteil: Präsenz bezieht sich darauf, in der Beziehung mit den Mitarbeitenden als eigene Persönlichkeit, mit den Regeln, Grenzen und Zielen präsent zu sein und bei Konflikten oder Problemen nicht „wegzutauchen“. Lemme und Körner entwickelten sechs Präsenzdimensionen, die dabei helfen sollen, die eigene Präsenz systematisch zu

28 Eigene Darstellung nach Baumann-Habersack: Mit neuer Autorität in Führung, 2017, S. 95 und Geisbauer: Führen mit Neuer Autorität, 2021, S. 26ff.

29 Die folgende Darstellung beruht auf einer eigenen Zusammenfassung nach Geisbauer: Führen mit Neuer Autorität, 2021, S. 27ff und Baumann-Habersack: Mit neuer Autorität in Führung, 2017, S. 96f.

30 Lemme, Martin; Körner, Bruno; Schlippe, Arist von: Die Kraft der Präsenz. Systemische Autorität in Haltung und Handlung, Heidelberg 2022 (Beratung, Coaching, Supervision).

31 Soziokratie ist definiert als ein Organisationsmodell, das durch Konsens funktioniert und alle Entscheidungen gemeinsam in einer Art Kreisstruktur getroffen werden. Hierarchien werden durch Inhalte und nicht durch Funktionen bestimmt. Vgl. Latzel, Sven: Interview: „Soziokratie: Organisationsmodell der Zukunft?“, in: Brommer, Dorothee; Hockling, Sabine; Leopold, Annika (Hg.): Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden 2019, S. 215–218. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-24618-1_27, S. 215.

32 Baumann-Habersack: Mit neuer Autorität in Führung, 2017, S. 99ff

überprüfen. Physische Präsenz bezieht sich auf die eigene Körperhaltung, Mimik und Ausstrahlung in einer Situation. Pragmatische Präsenz auf eine ständig vorhandene Handlungsfähigkeit und die interne Präsenz auf Selbstführung bzw. -kontrolle. Moralische und intentionale Präsenz beinhaltet die Frage, ob die Führungskraft sich als selbstwirksam erlebt hat bzw. ob es ihr gelungen ist, die eigene Absicht zu transportieren. Die soziale Präsenzdimension behandelt die Option, ob ein soziales Unterstützungssystem für kritische Situation besteht, das hilft, präsent zu bleiben.³³

2.3.2. Transparenz und Führungskoalition

Bei Transparenz (2) und Führungskoalition (3) im Gegensatz zu Intransparenz und Hierarchie in der alten Autorität (siehe Abbildung 1) sind die Einstellungen in Bezug auf die Kommunikation wesentlich.

Der Aspekt der Transparenz passt in die aktuelle Diskussion in der Wissenschaftscommunity über eine offene Fehlerkultur, welche auch im Bibliothekswesen geführt wird.³⁴ Eigene sowie Fehler von Mitarbeitenden, sollen offengelegt werden, sofern sie für die Zielerreichung wesentlich sind. Unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass allen Mitarbeitenden der Sinn ihrer Arbeitsschritte – und seien es noch so kleine und vermeintlich „überflüssige“, bewusst sind. Auch an dieser Stelle ist Wertschätzung der erste Schritt für eine offene Kommunikation über Fehler. Früher wurden Fehler häufig verschwiegen, da die Sorge war, dass damit Fachkompetenz und auf Grundlage dessen auch Autorität abgesprochen werden konnte. Da die Halbwertszeit von Fachwissen und damit dessen Bedeutung immer weiter sinkt, verliert das Argument an Relevanz. Transparenz bezieht sich jedoch nicht nur auf Fehler, sondern auch auf die Weitergabe von Informationen. Informationen werden mitunter aus Gründen der Vorteilsnahme zurückgehalten und verhindern damit schnelles und agiles Arbeiten. Dagegen ist mind. im Forschungskontext nachgewiesen, dass eine Führungskraft, die auch als sog. Gatekeeper³⁵ fungiert, den Austausch im Team erhöht und damit insgesamt zu effizienterem Arbeiten führt.³⁶

Führungskoalition ist das Element, welches am schwierigsten durchzusetzen ist – bedingt dadurch, dass es durch die eigene Person nur zum Teil beeinflussbar ist. Führungskoalition entsteht, indem statt gegeneinander um Ressourcen zu kämpfen, die Arbeit am gemeinsamen Ziel als Ressource wahrgenommen wird. Koalitionen können sowohl auf gleicher Ebene, wie mit unterstellten Führungskräften entstehen.

Oftmals wird Führungskoalition jedoch mehr oder weniger bewusst von der Gesamtleitung boykottiert, da kooperierende Führungskräfte leicht das Machtgefüge aushebeln könnten. Dennoch wird

33 Lemme; Körner; Schlippe: Die Kraft der Präsenz, 2022, S. 185ff

34 Siehe z. B.: Seeliger, Frank; Renn, Oliver; Ilg, Jens: Fehlerkultur. Call for Papers, in: Bibliothek Forschung und Praxis, 47 (1), 2023, S. 172–173. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0020>. Oder: Kilian, Andrej; Renn, Oliver: Eine Bibliografie des Scheiterns im Bibliothekswesen, in: Bibliothek Forschung und Praxis, 48 (1), 2024, S. 93–97. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0070>. Oder: Scheitern, in: LIBREAS. Library Ideas, 20 (2012). Online: <https://lib-reas.eu/ausgabe20/inhalt.htm>, Stand: 14.04.2024.

35 Gatekeeper ist „definiert als die Fähigkeit einer Person, häufig sowohl intern als auch extern zu kommunizieren und beide Arten der Kommunikation effektiv durchzuführen.“ Ishikawa, Jun: Transformational leadership and gatekeeping leadership. The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance, in: Asia Pacific Journal of Management, 2012 (29), S. 265–283. Online: <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9282-z>, S. 268.

36 Ebd., S. 277.

empfohlen, sich mit Mut zur Solidarität in der Führung zu bekennen und somit die Möglichkeit für neue Strukturen zu eröffnen.³⁷

2.3.3. Wiedergutmachung und Beharrlichkeit

Die Elemente (4) Wiedergutmachung sowie (5) Beharrlichkeit/ Deeskalation werden als Haltungen zum Umgang mit Problemen und Konflikten verwendet, statt Sanktionen oder besondere Dringlichkeit als Druckmittel einzusetzen (siehe Abbildung 1). Neue Autorität bietet bei Regelverletzungen eine Wiedergutmachung auf sozialer Ebene an. Wiedergutmachung sollte dabei immer verbunden sein mit einer Entschuldigung und darauf folgender Akzeptanz der Entschuldigung. Fehlverhalten wird nicht toleriert und trotzdem wertschätzt die Führungskraft die Person öffentlich z. B. für Gesten der Wiedergutmachung.³⁸ Die tatsächliche Akzeptanz der Entschuldigung ist dabei der zentrale Aspekt, um Beziehungen auf Augenhöhe zu führen und keine Schief lagen entstehen zu lassen und sollte von den Führungskräften (auch sich selber gegenüber) sichtbar vorgelebt werden.³⁹

Alte Autorität zeigt sich auch in der Gestaltung von Zeitabläufen. Alles – jetzt – sofort – auch unter dem Label „Clean Desk“ erzeugt Druck, nimmt Gestaltungsspielraum und führt zu einer kurzfristigen Betrachtungsweise, die langfristige Strategien und Folgen u.U. außen vor lässt. Im Sinne der Deeskalation verzögern Führungskräfte (außer in akuten Krisen) ihre Reaktion und folgen nicht jedem Thema oder jeder Diskussion. Die Führungskraft weist beharrlich, stabil und kontinuierlich darauf hin, dass langfristige Ziele und Prioritäten wesentlich sind und es nicht um die Entscheidung für eine Partei geht, die siegt oder verliert.

2.3.4. Selbstführung und Reflexion

Während die übrigen Elemente direkt nach außen sichtbar und Bestandteil der Kommunikation sind, werden (6) Selbstführung und (7) Reflexion für Mitarbeitende nur indirekt sichtbar. Vergleichbare Elemente waren in der alten Autorität nicht vorhanden, da hier der Fokus nur auf der Kontrolle von Mitarbeitenden lag, die sich ändern müssen (siehe Abbildung 1). Selbstführung beinhaltet den Grundsatz, dass wir niemand anderen ändern (oder kontrollieren) können, außer uns selbst. Wesentliche Kompetenz für eine Führungskraft ist es, eigene Gefühle und Gedanken nicht nur zu kennen, sondern auch bewusst zu steuern und zu verändern. Durch die Veränderung des eigenen Verhaltens werden auch bei Mitarbeitenden andere Reaktionen erreicht.

In der Reflexion geht es darum, sich eigenen, oft unbewussten und auch dem privaten, frühkindlichen Bereich entstammenden Führungsvorbildern und -erfahrungen bewusst zu sein und regelmäßig zu prüfen, ob eine Ausrichtung danach noch angemessen und passend ist.

2.3.5. Präsenz als Zeichen der Stärke

Auch wenn die verschiedenen Kernelemente im Konzept der neuen Autorität gleichberechtigt nebeneinanderstehen, sind sie in der konkreten Führungssituation unterschiedlich sichtbar (siehe

37 Baumann-Habersack: Mit neuer Autorität in Führung, 2017, S. 106f.

38 Ebd.

39 Geisbauer: Führen mit Neuer Autorität, 2021, S. 52f.

Abbildung 2). Die Haltungen als Kernelemente von neuer Autorität können in der Wirkung von innen nach außen sortiert werden, bauen aufeinander auf und zeigen sich schließlich gesammelt in der Präsenz der Führungskraft. Diese Präsenz wiederum kann von den Mitarbeitenden als Stärke gesehen und wahrgenommen werden.

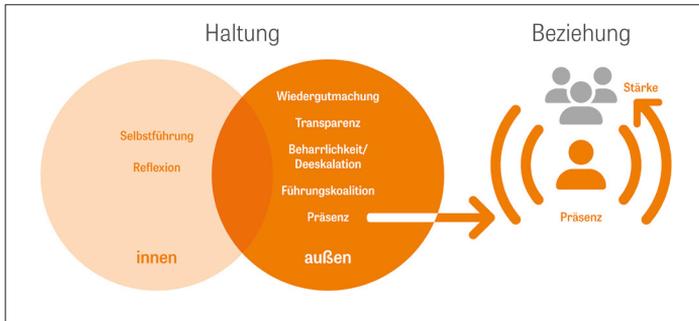


Abbildung 2: Kernelemente der neuen Autorität

Selbstführung und Reflexion finden hauptsächlich als ein innerer Dialog der Führungskraft statt, generieren persönlichen Erkenntnisgewinn und werden meist nur bei deren Abwesenheit von außen als Makel benannt – selten jedoch gelobt. Wiedergutmachung bzw. Beharrlichkeit und Deeskalation sind Methoden der Konflikt- und Problembewältigung mit und zwischen Mitarbeitenden und von diesen spürbar. Führungscoalition und Transparenz wiederum sind strategische Kommunikationselemente, die nicht nur Mitarbeitende betreffen, sondern darüber hinauswirken. All diese Elemente fließen letztendlich in die Ausprägung der Präsenz mit ein. Dem Element der Präsenz kommt damit eine Sonderstellung dahingehend zu, dass sie eine eigene Haltung darstellt, sich zum anderen viele Haltungen wie z. B. Selbstführung oder Beharrlichkeit in Präsenz zeigen können.

Eine wahrnehmbare, dauerhafte und verlässliche Präsenz als Führungskraft führt wiederum zu einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und der Wahrnehmung von Stärke durch die Mitarbeitenden und damit zu einer Anerkennung der neuen Autorität der Führungskraft.

3. Offene Fragen zur neuen Autorität im Führungsalltag

Neue Autorität basiert auf Haltungen bzw. Einstellungsänderungen der Führungskraft und führt zu einer Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und zum Abgleich mit eigenen, mehr oder weniger bewussten Handlungsgrundsätzen. „Einstellungsänderungen vollziehen sich dann, wenn entweder die Beziehung überdacht wird oder die Einstellung zum Einstellungsobjekt.“⁴⁰ Damit ist deutlich, dass eine Umstellung zur Führung nach neuer Autorität mit einem hohen Grad an Reflexion, bewussten Handlungsschritten und dem Wagnis neuer (sozialer) Erfahrungen einhergehen.

40 Kupiek, Birgit: Haltung in der Mediation. Die Untersuchung eines unterdefinierten Phänomens, Wiesbaden 2023 (BestMasters). Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42726-9>, S. 26.

Im Führungsalltag kann die Umsetzung der verschiedenen Elemente des Konzeptes der neuen Autorität Grenzen und Schwierigkeiten begegnen, die aus der theoretischen Betrachtung nicht direkt ersichtlich sind und noch offene bzw. ungelöste Fragen für die konkreten Handlungssituationen beinhalten.

3.1 Die Grenzen von Präsenz und Transparenz

Gerade das Konzept der Präsenz kann geplant umgesetzt werden: z.B. eine freundliche Rückmeldung auf jede Krankmeldung; E-Mails von Mitarbeitenden direkt beantwortet; viel vor Ort und wenig im Homeoffice sein; die Tür immer offen und regelmäßige Meetings auch in Präsenz. Doch können damit wirklich alle Mitarbeitenden sicher erreicht werden? Und wie kann bei allen Mitarbeitenden ein Verständnis für neue Autorität erreicht werden? Möglicherweise ist hier wesentlich, als Führungskraft insbesondere den unangenehmen und belastenden Situationen nicht aus dem Weg zu gehen, sondern im Gegenteil – hier besonders klar und präsent zu sein durch beharrliche Konfrontation, Augenkontakt oder offenen Formulierung der erlebten Ablehnung des Konzeptes.

Und wenn es Mitarbeitende gibt, die sich einer (Führungs-)Beziehung physisch und psychisch vollkommen entziehen – wie kann neue Autorität dann funktionieren? Wenn Kommunikation kaum möglich ist, bleibt dann nicht nur die Sanktion? Ein Ausgleich kann ggf. eine Kommunikation sein, in der verstärkt auf die Elemente der Präsenz, Beharrlichkeit und Deeskalation geachtet wird. Aber ob das ausreicht, um dem Konzept gerecht zu werden, wenn gleichzeitig auch Grenzen gesetzt werden sollen, bleibt eine offene Frage.

Transparenz klingt auf den ersten Blick leicht umzusetzen, kann aber in der Praxis schnell an Grenzen stoßen. Wie weit kann Transparenz über das eigene private (Er-)Leben gehen? Soll offen über z. B. Überforderung berichtet werden? Wirkt die Führungskraft dann noch belastbar und verlässlich? Wann wird von schlechten Nachrichten berichtet? Auch kann Transparenz bzw. Mitbestimmung von Mitarbeitenden als Belastung oder als das Abwälzen von Verantwortung empfunden werden.

3.2 Umgang mit Konflikten und Zielerreichung mit neuer Autorität

Der Führungsalltag beinhaltet in der Hauptsache zwei Aufgaben: Prozessoptimierung zur Zielerreichung sowie Mitarbeiterführung z. B. zur Lösung von Konflikten.⁴¹

In der Prozessoptimierung funktioniert Beharrlichkeit für einen kleineren Umfang gut. Was ist aber, wenn die Grenze in der Anzahl von Themen, die beharrlich verfolgt werden können, erreicht wurde? Delegation kann hilfreich sein, setzt jedoch Vertrauen in die Mitarbeitenden voraus und bedeutet auszuhalten, dass andere Lösungen gefunden werden und andere Personen im Mittelpunkt von Erfolgen stehen, die auf eigenen Ideen beruhen.

41 Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea: Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden 2012. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3711-7>, S. 17.

Deeskalation im Sinne von verzögerter Reaktion oder großzügiger Zeitgestaltung im Konfliktfall, kann ebenfalls eine große Herausforderung sein. Denn was ist, wenn Mitarbeitenden mit einem alten Verständnis von Autorität eine unverzügliche Reaktion fordern und Nicht-Reaktion als Schwäche ausgelegt wird? Diese Kritik und Dissonanz auszuhalten, kann den Vorteil von neuer Autorität – zumindest auf kurze Sicht – möglicherweise schmälern.

Eigene Wiedergutmachung bei Fehlern lässt sich leicht umsetzen. Sich zu entschuldigen oder aber andere öffentlich zu loben – ist direkt zu steuern. Aber wie kann Wiedergutmachung bei Fehlern von Mitarbeitenden gestaltet werden? Wenn ein eigenes Fehlerbewusstsein bei Mitarbeitenden nicht vorhanden oder eine offene Fehlerkultur negativ konnotiert ist, bleiben wenige Möglichkeiten – außer die Haltung der Beharrlichkeit.

Führungskoalition als Element der Prozessoptimierung könnte in der Praxis eine große Herausforderung sein. Denn wie kann Führungskoalition funktionieren, wenn Ressourcen knapp sind? Natürlich kann es eine Option sein, Führungskoalition einseitig anzubieten, d. h. für andere Abteilungen mitzudenken, auch Aufgaben zu übernehmen, die eigentlich nicht in der eigenen Zuständigkeit sind sowie Wertschätzung für andere Führungskräfte öffentlich zu äußern. Doch kann dies wiederum dazu führen, dass eigene Ressourcen ohne Gewinn für andere investiert werden. Die richtige Balance zwischen eigenem Vorteil und dem anderer Führungskräfte zu finden – also der Selbstführung – zu finden, scheint die wesentliche Schwierigkeit bei dieser Haltung zu sein.

3.3 Innere Auseinandersetzung mit neuer Autorität

Reflexion scheint selbstverständlich. Und gerade, wenn ein Fehler passiert oder Konflikte auftauchen, liegt Selbstreflexion und auch -kritik nahe. Interessant wird es, wenn es eigene blinde Flecken betrifft. Wie kann die Führungskraft erkennen, was ihr fehlt? Eine große Gefahr für eine Reflexion im Führungsalltag liegt in mangelndem Input und Austausch. Ansprechpersonen auf Augenhöhe oder die Zeit für neue fachliche Impulse sind zwingend. Auch kann eine ständige oder anlassbezogene Coaching-Begleitung hilfreich sein. Selbstreflexion bietet schnell die Gefahr einer ständigen Bestätigung eigener Schwächen und auch Fähigkeiten, ohne dass eine Weiterentwicklung oder Veränderung der eigenen Person stattfinden kann.

Selbstführung bei gleichzeitigem Anspruch nach Transparenz und Beziehungsführung kann den sog. „Ritt auf der Rasierklinge“ bedeuten. Wieviel Kontrolle über eigene Emotionen ist notwendig, um handlungsfähig zu bleiben. Aber wieviel eigene Emotion ist gleichzeitig notwendig für eine echte Beziehungsarbeit? Sollten die Mitarbeitenden eine nicht authentische Führungskraft oder aber die ggf. persönlichen Schwächen einer Führungskraft erleben? Möglicherweise ist diese Frage zwar naheliegend, aber nicht entscheidend. Denn Fehlentscheidungen in diesem Punkt könnten durch die ständige Beziehungsarbeit relativ leicht korrigiert werden. Zentraler Aspekt der Selbstführung könnte vielmehr ein Fokus auf sog. Selbstfürsorge sein, um eigene Überforderung zu erkennen und ernst zu nehmen.

4. Fazit

Die Bibliothekswelt schwankt aktuell zwischen Traditionsbewusstsein und radikalem Aufbruch. Es gibt in den Einrichtungen häufig eine eindeutige Hierarchie, aber genauso eine offene wie wertschätzende Kommunikation. Neue Autorität könnte dafür einen passenden Rahmen für Führungskräfte bieten.

Zwar bleiben in dem vergleichsweisen jungen Konzept noch viele Fragen in der konkreten Führungsarbeit unbeantwortet, doch zeigt die Analyse auch, dass Herausforderungen in einem Kernelement zumindest in Teilen durch eine andere Haltung ausgeglichen werden können. So unterstützt Beharrlichkeit die Präsenz und Wiedergutmachung oder Selbstführung die Führungskoalition. Gleichzeitig bietet die ständige Beziehungsarbeit eine sichere Basis, die auch Fehler zulässt.

Über die Wirksamkeit des Konzeptes der neuen Autorität in Bezug auf gute Führung und für die Mitarbeitenden könnte nur eine kontrollierte empirische Studie mit Befragung beider Seiten Auskunft geben. Nichts desto trotz können aus der Analyse des Konzeptes teils scheinbar widersprüchliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

1. Verinnerlichen, dass das Verständnis der eigenen Person als Führungskraft der zentrale Faktor ist.
2. Beharrlich an Regeln und Zielen festhalten.
3. Akzeptieren, dass andere Personen nicht geändert werden können.
4. Langfristige strategische Ziele über Befindlichkeiten Einzelner setzen.
5. Da sein und nicht weggehen – auch wenn es schwierig oder unangenehm ist.
6. Grenzen setzen und eindeutige Entscheidungen treffen.
7. Großzügig sein in Bezug auf Ressourcen und Fehlertoleranz.
8. Viel Zeit des Übens, der Auseinandersetzung und der Verinnerlichung einplanen.

Das Konzept der neuen bzw. verbindenden Autorität ist, auch unter Berücksichtigung der genannten Empfehlungen, extrem handlungsorientiert – auch und gerade in herausfordernden (Konflikt-) Situationen. Die Entwickler des Konzeptes lassen jedoch keinen Zweifel daran, dass die Umsetzung ständige und kontinuierliche Arbeit ist und jedes der Elemente auch an Grenzen stößt. „Wie von selbst“ funktioniert also auch dieser Führungsstil sicher nicht.

Lemme und Körner schlagen als alternative Bezeichnungen für neue Autorität systemische oder aber verbindende Autorität vor.⁴² Gerade letztere Bezeichnung macht durch die „Verbindung“ den Fokus auf die Beziehungsarbeit deutlich und ist daher sehr treffend. Verbindende Autorität ist damit kein unlösbares Dilemma mit dem sich moderne Führung in Bibliotheken auseinandersetzen muss. Autorität wird damit zu einem Konzept, das – gemeinsam umgesetzt – auch in bürokratisch geprägten Einrichtungen eine kooperative Personalführung und sogar für beide Seiten bereichernde Beziehungen ermöglicht.

42 Lemme; Körner; Schlippe: Die Kraft der Präsenz, 2022, S. 13

Literaturverzeichnis

- Adekoya, Clement Ola; Guobiazor, Isioma Rita: Leadership styles, organisational rewards and employees' commitment in academic libraries, in: IFLA Journal, 49 (4), 2023, S. 664–677. Online: <https://doi.org/10.1177/03400352231202512>.
- Armbrüster, Thomas; Banzhaf, Johannes; Dingemann, Lars: Öffentlicher Dienst und Bürokratie. Kritik und Reform, in: Armbrüster, Thomas; Banzhaf, Johannes; Dingemann, Lars: Unternehmensberatung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2010, S. 17–29. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8890-4_2.
- Aslam, Mohammad: Leadership challenges and issues facing academic libraries, in: Library Philosophy and Practice, 2019, S. 1-28. Online: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5637&context=libphilprac>.
- Baumann-Habersack, Frank: Mit neuer Autorität in Führung. Warum wir heute präsenter, beharrlicher und vernetzter führen müssen, Wiesbaden 2015. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02146-7>.
- Baumann-Habersack, Frank H.: Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2017. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16498-0>.
- Bohne, Eberhard; Bauer, Christian: Verwaltungswissenschaft: Band 2: Grundzüge der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, Wiesbaden 2023. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40898-5>.
- Chukwusa, Joseph: Autocratic leadership style. Obstacle to success in academic libraries, in: Library Philosophy and Practice, 2018, S. 1-10 [unpag.]. Online: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5380&context=libphilprac>.
- Fühles-Ubach, Simone; Georgy, Ursula; Albers, Miriam: Digital. Persönlich. Weiter. Veränderungen in der bibliothekarischen Weiterbildung seit 2016, in: Bibliothek Forschung und Praxis, 46 (1), 30.04.2022, S. 174–182. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0078>.
- Furnham, Adrian: 50 Schlüsselideen Psychologie. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2010. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-8274-2379-5>, Stand: 13.04.2024.
- Geisbauer, Wilhelm: Führen mit Neuer Autorität. Stärke entwickeln für sich und das Team, Heidelberg 2021 (Coaching | Beratung | Management).
- Grützner, Agnes: Agile Führung. alter Wein in neuen Schläuchen oder Notwendigkeit für die Bibliothek der Zukunft?, in: Perspektive Bibliothek, 8 (1), 2019, S. 81-102. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2019.1.69172>.
- Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea: Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg, Wiesbaden 2012. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3711-7>.
- Ishikawa, Jun: Transformational leadership and gatekeeping leadership. The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance, in: Asia Pacific Journal of Management, 2012 (29), S. 265–283. Online: <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9282-z>.
- Kilian, Andrej; Renn, Oliver: Eine Bibliografie des Scheiterns im Bibliothekswesen, in: Bibliothek Forschung und Praxis, 48 (1), 2024, S. 93-97. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0070>.
- Klein, Johannes: Moderne Führungstheorien und ihre Bedeutung an Wissenschaftlichen Bibliotheken im Kontext Change Management, in: Perspektive Bibliothek, 9 (1), 2020, S. 94-115. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2020.1.77852>.

- Klußmeyer, Henrik: Leistungsorientiertes Personalmanagement in öffentlichen Bibliotheken? Chancen und Grenzen leistungsorientierter Personalführung unter Berücksichtigung des New Public Management, des TVöD und betriebswirtschaftlicher Motivationstheorien, 2009. Online: <http://hdl.handle.net/20.500.12738/9770>.
- Königswieser, Roswitha, Hillebrand, Martin: Haltung in der systemischen Beratung, in: Tomaszek, Nino (Hrsg.). Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006: Carl-Auer, S. 74-82.
- Kupiek, Birgit: Haltung in der Mediation. Die Untersuchung eines unterdefinierten Phänomens, Wiesbaden 2023 (BestMasters). Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42726-9>.
- Lang, Ulrike: Verantwortliche Personalführung – Zufriedene Kunden. Der Zusammenhang von Gesundheitsmanagement, Gefährdungsbeurteilung und Kundenzufriedenheit an der SUB Hamburg, in: o-bib. Das offene Bibliotheksjournal, 2 (4), 2015, S. 43-53. Online: <https://doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S43-53>.
- Latzel, Sven: Interview: „Soziokratie: Organisationsmodell der Zukunft?“, in: Brommer, Dorothee; Hockling, Sabine; Leopold, Annika (Hg.): Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, Wiesbaden 2019, S. 215–218. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-24618-1_27.
- Lemme, Martin; Körner, Bruno; Schlippe, Arist von: Die Kraft der Präsenz. Systemische Autorität in Haltung und Handlung, Heidelberg 2022 (Beratung, Coaching, Supervision).
- Lo, Patrick; Allard, Bradley; Anghelescu, Hermina G.B. u. a.: Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries, in: Journal of Librarianship and Information Science, 52 (4), 2020, S. 972-999. Online: <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>.
- Marx-Teykal, Heike: Gute Mitarbeiter sind kein Zufall. Personalführung in der Stadtbücherei Ingolstadt, in: Bibliotheksforum Bayern, 04, 2010, S. 230–235. Online: https://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2010-4/BFB_0410_03_Marx_V03.pdf, Stand: 14.04.2024.
- Merkler, Benjamin: Paradigmenwechsel im Personalmanagement unter dem Vorzeichen von Generationswechsel. Wandel der Mitarbeiterführung in Zeiten der digitalen Gesellschaft, in: Perspektive Bibliothek, 4 (2), 2015, S. 107-126. Online: <https://doi.org/10.11588/PB.2015.2.26274>.
- Nerdinger, Friedemann W.: Führung von Mitarbeitern, in: Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin, Heidelberg 2014, S. 83-102. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_7.
- Omer, Haim; Schlippe, Arist von: Stärke statt Macht. «Neue Autorität» als Rahmen für Bindung, in: Familiendynamik 34 (3), 2009, S. 246–254.
- Omer, Haim; Von Schlippe, Arist: Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde, Göttingen 2016. Online: <https://doi.org/10.13109/9783666402036>.
- Paul, Gerhard: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken Berlins. Eine empirische Untersuchung, PhD Thesis, Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät III, 1998. Online: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18452/14431>.
- Scheitern, in: LIBREAS. Library Ideas, 20 (2012). Online: <https://libreas.eu/ausgabe20/inhalt.htm>, Stand: 14.04.2024.

- Seeliger, Frank; Renn, Oliver; Ilg, Jens: Fehlerkultur. Call for Papers, in: Bibliothek. Forschung und Praxis, 47 (1), 2023, S. 172–173. Online: <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0020>.
- Vocational Awe and Librarianship. The Lies We Tell Ourselves, in: In the Library with the Lead Pipe, 10.01.2018, <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>, Stand: 14.04.2024.
- Wiederkehr, Stefan: Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst am Beispiel der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland, Berlin, 2014 (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 352). Online: <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000083513>.