

nachweisbarer Sachkunde beruht und schließlich noch die „Personale Autorität“, bei der der Anspruch auf Autorität durch personengebundene Merkmale wie Leistung, Wissen, Erfahrung aber auch Alter begründet wird.

Diese Formen der Autorität sind oft nicht voneinander abzugrenzen, sie überlagern sich oder gehen ineinander über. Im Zusammenhang mit Mitarbeiterführung ist Autorität natürlich auch mit einem Herrschafts- oder angenehmer formuliert - mit einem Führungsanspruch verbunden. Dieser Anspruch muss von den „Geführten“ als legitim anerkannt werden. Nach außen wird dies meist - schon aus Eigeninteresse - auch geschehen. Wie die jeweilige Führungskraft als Autorität auch innerlich anerkannt und respektiert wird, ist allerdings eine andere Sache. Und da können wir durchaus noch eine vierte Form der Autorität ins Spiel bringen, nämlich die psychologische Autorität.

Das ist jene Autorität, die sich durch jene Kompetenzen auszeichnet, die eine echte Persönlichkeit ausmachen: Situationsorientiertes Führen von Mitarbeitern unter - im Rahmen des

Möglichen - Berücksichtigung personenspezifischer Eigenheiten, Führen von Mitarbeitern das gekennzeichnet ist von gegenseitigem Respekt und Führen von Mitarbeitern, das auch einhergehen muss, mit der eigenen Echtheit und Transparenz.

Auch wenn all diese Überlegungen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sehr utopisch sein mögen, ist es doch sinnvoll sich darüber einmal Gedanken zu machen - und sei es nur deshalb, weil man an einer Optimierung des Mitarbeiterverhaltens größtes Interesse hat. „Das Sein des Einen hat immer Einfluss auf das Sein des Anderen“.

*Autor:*

Dr. Enrique Grabl  
Leiter des Instituts für Hochschuldidaktik und Human Resources an der Fachhochschule Campus02. Der Autor studierte Psychologie, Unterrichtswis-



Dr.

**Enrique Grabl**

**Leiter des Instituts für Hochschuldidaktik und Human Resources an der Fachhochschule Campus02**

senschaften und Psychotherapie in Graz, Wien und USA (Stanford).

Er ist seit über dreißig Jahren als Lehrender (Universität, Erwachsenenbildung und in der Wirtschaft) tätig. Bis zu Übernahme des IHD war er Professor für Pädagogische Psychologie an der Berufspädagogischen Akademie (heute Pädagogische Hochschule) in Graz.

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt seit Mitte der 80iger Jahre in Bereich der Didaktik. Er ist Staatspreisträger für Erwachsenenbildung (Didaktikausbildungsmodell),

Neben seiner Tätigkeit als Psychologe, Unterrichtswissenschaftler und Lehrender führt er in Graz eine Praxis für Psychotherapie.

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: Life Cycle Management

in WINGbusiness 02/2013

#### Beschreibung

Für die Ausgabe 02/2013 laden wir Autoren ein, wissenschaftliche Artikel (WINGPaper) zum Thema „Life Cycle Management“ einzureichen. Immer kürzere Entwicklungszyklen und der ständige Kostendruck führen dazu, dass Life Cycle Management als einer der wichtigsten Managementansätze im Engineering gilt. Wird der gesamte Lebenszyklus eines Produktes (Dienstleistung) bereits in der Planung und im Herstellungsprozess berücksichtigt, lassen

sich sowohl ökonomische als auch ökologische Ziele gleichzeitig erreichen.

Der Themenschwerpunkt „Life Cycle Management“ beschäftigt sich mit der Bewertung und Evaluierung von Lebenszykluskosten und soll auch aktuelle Entwicklungen und Visionen aufzeigen. Von Interesse sind Arbeiten zu aktuellen Fragestellungen, Problemen, Lösungsansätzen und empirischen Untersuchungen im Bereich des Life Cycle Managements (Life Cycle Costing, Life Cycle Assessment, Life Cycle Engineering, Life Time Management).

#### Hinweise für Autoren:

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter: [http://www.wing-online.at/fileadmin/wingbusiness/medien\\_folder](http://www.wing-online.at/fileadmin/wingbusiness/medien_folder) oder per E-Mail verfügbar. Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4-8 Wochen nach Einsendung des Artikels zugestellt. **Annahmeschluss: 30.04.2013**