



"Der richtige Führungsstil"

In Führungskräfte Seminaren wird immer wieder die Frage nach dem richtigen Führungsstil gestellt. Genannt werden schnell die bekannten Führungsstile: Autoritär, Laissez-faire, kooperativ oder patriarchisch.

Jeder dieser Führungsstile hat seine Vor- und Nachteile.

Die autoritär/patriarchische Seite kommt sicherlich schneller zu einem Ergebnis, ist klar und bietet dem Mitarbeiter eine gewisse Sicherheit und ist in Krisensituationen eher „der Fels in der Brandung“.

Die kooperative/partnerschaftliche Seite ist offener für die Ideen und Meinungen des Mitarbeiters, bindet diesen mehr ein, bietet mehr Raum für Selbstverwirklichung.

Es gibt aber bei beiden Richtungen genug „Nachteile“:

Die autoritäre Ausprägung neigt zu „Unterdrückung“ des Mitarbeiters oder seiner Meinung, informiert und kommuniziert oft zu wenig, bei Abwesenheit, Krankheit des Patriarchen besteht die Gefahr, dass der Betrieb still steht, weil ohne den Chef nichts geht.



Die kooperative Seite wirkt manchmal schwerfälliger, langsamer, weil (zu viel) geredet wird, keiner die Verantwortung übernimmt, keine klare Linie gefahren wird.



Was ist jetzt besser, erfolgreicher für das Unternehmen und seine Ziele, welche Art der Führung ist motivierender für die Mitarbeiter?

Während meines Jurastudiums habe ich die wichtigste Antwort eines Juristen auf eine Frage kennen gelernt:

„Das kommt darauf an!“

Und genau diese Antwort ist auch hier die richtige!

Ich habe in einer Firma einen extrem autoritären Chef kennen gelernt, der alles wusste, sich überall einmischte, jede Entscheidung selbst traf. Dieser Chef war aber bei seinen Mitarbeitern äußerst beliebt. Er war ihr „Fels in der Brandung“, auf ihn konnte man sich verlassen, er wusste immer einen Rat. (Wichtig: Eine Autorität muss ja nichts Böses sein – das Wort hat nur einen etwas schlechten Ruf) Das Problem war natürlich, dass die Mitarbeiter es sich zum Teil schon sehr bequem gemacht hatten, weil ja Mitdenken nicht notwendig war.

Andererseits habe ich auch Firmen kennengelernt, die extrem kooperativ aufgestellt waren, in denen wichtige Entscheidungen ständig abgesprochen wurden, in denen sehr viel Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen wurde.

Entscheidend ist jetzt, dass es den einen, richtigen Führungsstil gar nicht geben kann:

Zu unterschiedlich sind die Mitarbeiter in einem Unternehmen, zu unterschiedlich sind die Aufgaben in Unternehmen und auch die aktuellen Situationen für die einzelne Firma.

Wir bei ZTN sind daher Anhänger des **„situativen Führungsstils“**.

Situativer Führungsstil heißt:

Der Führungsstil einer Führungskraft richtet sich nach den Anforderungen seines Mitarbeiters und der aktuellen Situation im Unternehmen.

Je selbständiger, entwickelter (fachlich und in der Persönlichkeit) der einzelne Mitarbeiter ist, desto kooperativer kann ich führen.

Hier heißt es, Verantwortung abgeben, Meinung des Mitarbeiters einholen, Dialog, gemeinsame Absprachen. Ihn kann ich auch vor hohe Anforderungen stellen, herausfordern.

Bei jüngeren, unerfahrenen Mitarbeitern (oder auch Mitarbeiter, die fachlich noch nicht gut ausgebildet sind) kann ein zu kooperativer (oder sogar „Laissez-faire“ Führungsstil) völlig daneben gehen.

Viele Freiräume einrichten, hohe Anforderungen stellen, Verantwortung übertragen, kann hier absolut demotivierend wirken.

Ein beliebtes „Spiel“ gerade bei neuen Mitarbeitern in Unternehmen ist das „ins kalte Wasser werfen“:



Für einen selbstbewussten, erfahrenen Menschen ist das sicherlich etwas Positives, Spannendes, das diesen herausfordert.

Für viele Menschen ist das aber „im Stich lassen“! (oft liegt es auch an der fehlenden Zeit, sich um Mitarbeiter zu kümmern und wird dann mit dem positiven Begriff „in’s kalte Wasser werfen“ umschrieben!)

Natürlich kann es gut gehen – aber die Gefahren, einen neuen Kollegen zu „verheizen“ und dann wieder zu verlieren sind groß.

Aber die situative Entscheidung, wie ich einen Mitarbeiter führe, beschränkt sich selbstverständlich nicht nur auf die Einarbeitung.

Auch später gibt es selbständigere Mitarbeiter, die wenig Führung brauchen, die gerne selbst entscheiden, Verantwortung übernehmen und andere, die viel Führung benötigen:

Viel und enge Kontrolle, häufiges Feedback (damit sie wissen, was ihr Chef über sie denkt), klare und eindeutige Anweisungen und auch klare Regeln, damit diese Mitarbeiter Sicherheit und klare Leitlinien haben.

Einmal hat ein Teilnehmer in einem Führungskräfte Training festgestellt, dass man dann eigentlich eine Matrix für die eigene Abteilung bräuchte:

Wie muss welcher Mitarbeiter geführt werden, wie häufig braucht jeder einzelne Feedback, was motiviert jeden einzelnen?

Da hatte dieser Teilnehmer Recht!

Vielleicht muss es nicht gerade eine Matrix sein, aber individuelle Gedanken zu jedem Mitarbeiter sind dringend nötig.

Für mich einer der größten Führungsfehler ist aber, „von sich auf andere schließen“!

Oft höre ich die folgende Antwort auf meine Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil:

„Ich führe meine Mitarbeiter so, wie ich selbst geführt werden möchte!“

Das kann aber der falsche Weg sein!

Viele Führungskräfte sind selbstbewusst, übernehmen gerne Verantwortung, treffen gerne Entscheidungen – entsprechend viele Freiräume haben sie auch gerne.

Gerade das kann dann aber für den Mitarbeiter der falsche Weg sein.(s.o.)

Sicherlich fällt jeder Führungskraft, entsprechend seiner Vorlieben, auch der eine oder andere Führungsstil leichter, beherrschen muss eine gute Führungskraft beide Varianten.




Kai Heß

ZTN Training & Consulting

Dazu passen u.a. unsere Trainings:

Handwerkszeug des Führens:

- ▶ Grundlagen der Führung
- ▶ 4-Säulen der Führung
- ▶ Führungskommunikation



Vom Mitarbeiter zur Führungskraft:

- ▶ Handwerkszeug des Führens
- ▶ Spannungsfeld zwischen Führungskraft und "Kollege sein"
- ▶ Verantwortung übernehmen