



FÜHRUNGSSTILMIX

Sie geistern durch die Literatur und machen Managern das Leben nicht leichter – unterschiedliche Führungsstile: autoritär, kollegial, partizipativ, demokratisch ... Was tun, sprach die Führungskraft, angesichts dieser unübersichtlichen Fülle? Welchen soll, darf, muss ich denn nun anwenden? Die kurze Antwort: alle, aber flexibel.

Jens Kegel

Die Frage, welcher der verschiedenen Führungsstile in welcher Situation angemessen ist, hängt von mehreren Faktoren ab: dem Selbstverständnis des Managers, dem Kontext der Führungsaufgabe, dem Grad der Hierarchie innerhalb der Organisation, der spezifischen Situation, dem Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, dem Grad der Selbstständigkeit ihrer Aufgaben und weiteren Faktoren. Bevor ein Manager sich jedoch seines Führungsstils bewusst wird, lohnt ein Blick auf die häufig vergessene Basis jeglicher Führungstätigkeit. Sie hat sich über Millionen Jahre entwickelt, ist Teil unseres evolutionären Erbes und wirkt zwar unbewusst, aber dafür sehr massiv.

DAS FELL UNTER KOSTÜM UND ANZUG

Menschen sind Tiere. Auch wenn dies einem kreationistischen Weltbild widerspricht – alle Befunde verschiedener Wissenschaften sprechen eindeutig dafür. Die meisten Tiere leben in sozialen Gemeinschaften und haben sich als Individuen in diesen entwickelt. Evolutionsbiologen sind sich einig, dass soziales Handeln eine wichtige Triebkraft für die rasan-

te Entwicklung hin zur Gattung Homo war. Schimpansen und Bonobos – unsere engsten Verwandten – besitzen unterschiedlich stark ausgeprägte Hierarchien. Erstgenannte bevorzugen das Patriarchat mit den auch bei uns bekannten teils martialischen Folgen. Bonobos hingegen pflegen das Matriarchat. Allerdings sind ihre Gemeinschaften nicht weniger hierarchisch geordnet; Außenstehende benötigen aufgrund dieser anderen „Unternehmenskultur“ nur etwas länger, um dies zu erkennen. Die tief in uns Menschen weiterwirkenden evolutionären Kräfte lassen sich in Bezug auf Führungstätigkeit wie folgt zusammenfassen:

Menschen wollen nicht allein vor sich hinwerkeln. Sie wollen sich in eine Gruppe integrieren und fester Bestandteil dieser sein. Zugleich streben sie nach festen Machtverhältnissen. Menschen ist wichtig, wer etwas zu sagen hat und wer Ausführender ist. Sie wollen zugleich von einer starken Autorität geführt werden, die den Weg weist und sagt, wo es langgeht. Darüber hinaus – und dies macht uns gemeinhin das Leben so schwer – kämpfen die meisten weiter um Einfluss und/oder verteidigen ihre Position, ihren angestammten Platz.

Führungskräfte können diese Tatsachen ignorieren. Wer dies aber tut, wird früher oder später Schiffbruch erleiden, denn wir können unser evolutionäres Erbe, auch wenn manch einer das gern tun möchte, nicht abschalten. Es wirkt unbewusst und fest im Stammhirn verankert weiter. Eine zweite Basis für erfolgreiches Handeln als Manager – neben unseren biologisch-evolutionären Wurzeln – ist das eigene Selbstverständnis.

WELCHES MOTIV TREIBT MICH?

Diese Frage ist nicht nebenher zu beantworten, denn Motive prägen unseren Führungsstil. Vorrangig Anschluss- und Kontaktmotivierte wollen verbindliche Beziehungen zu Menschen aufbauen und Netzwerke pflegen. Die positive Wirkung liegt auf der Hand. Mitarbeiter können ihr Bedürfnis nach Integration in die Gemeinschaft ausleben. Ist dieses Motiv jedoch das einzige, geht der Schuss leicht nach hinten los und verkehrt sich ins Gegenteil. Um es platt zu sagen: Wenn ausschließlich gekuschelt wird und lediglich das soziale Miteinander im Vordergrund steht, geraten Inhalte in den Hintergrund, notwendige Entscheidungen werden von Meeting zu Meeting vertagt, von Entwicklung zu schweigen.

Eine zweite Gruppe von möglichen Motiven seitens der Führungskraft ist reflexiv. Hierzu gehören Einfluss, Entwicklung, Karriere. Sie beziehen sich zuerst einmal auf den Manager selbst, sind aber, wenn man die Potenzen betrachtet, für die gesamte Organisation wichtig. Das Motiv, Einfluss auf andere Menschen ausüben zu können, ist per se positiv. Wer Einfluss ausüben will, setzt automatisch voraus, dass er aufgrund seiner Position andere Menschen dazu bringen kann, sich zu bewegen. Dies wiederum setzt voraus, dass Macht nicht negativ und diktatorisch, sondern positiv und partizipatorisch verstanden wird. Auch das zweite Motiv aus

Das dritte Motiv aus dieser Gruppe – Karriere – ist in Deutschland meist negativ konnotiert. Extreme Auswirkungen sind manchmal in Konzernen zu beobachten, wenn Manager nach zwei Jahren wieder gehen und schlimmstenfalls ein Chaos hinterlassen haben. Scheiß drauf. Hauptsache, ich komme weiter. Karriere bedeutet aber, positiv gewendet, selbst nicht stehen zu bleiben, um ein bestimmtes Ziel auf einer Leiter zu erreichen. Dass dies mit dem Einsatz von Ellenbogen erkaufte werden muss, ist ein Mythos. Es gibt unzählige positive Beispiele von Menschen, die Karriere gemacht haben und trotzdem nicht zum kaltherzigen „Karrieristen“ geworden sind.

Der Autoritäre

Man denkt an den Patriarchen alter Schule, der, Zigarre schmauchend, Anweisungen erteilt, die ohne Widerspruch zu befolgen sind. Dieser Stil beruht auf klaren Hierarchien, einer unmissverständlichen „Befehls“-Kette und Mitarbeitern, die ausschließlich reagieren und nicht agieren. In einer solchen Gemeinschaft ist das Klima eiskalt, Kreativität erfriert, die Bindung des Einzelnen an die Organisation ist kaum vorhanden. Dennoch kann autoritäres Führen (über-)lebenswichtig sein: wenn eine Krise sofortiges Handeln verlangt und Mitarbeiter orientierungslos und aufgeregt umherflattern. Wenn schwierige Mitarbeiter in die Schranken gewiesen werden müssen. Wenn Diskussionen ausufern oder sinnentleert vor sich hindümpeln. Wenn endlich jemand mal eine Entscheidung treffen muss. Autoritär handeln gehört also in den Koffer „Erste Hilfe“ bzw. „Not-situation“.

Der Autoritative

Rein äußerlich betrachtet besitzen die Adjektive autoritär und autoritativ keine nennenswerten Unterschiede. Ein Blick in maßgebliche Wörterbücher aber zeigt, dass die Differenz gewaltig ist. Autoritär beruht auf Gewalt, autoritativ auf Autorität. Gewalt kann eine Führungskraft durch die bloße Existenz von Hierarchien ausüben, eine Autorität muss sie sich (fast) täglich erarbeiten. Eine autoritative Persönlichkeit erzeugt keine Angst, sondern Vertrauen. Darum gehört der autoritative Führungsstil zu den erfolgreichsten und wirkungsvollsten. Dies liegt auch an den oben beschriebenen evolutionsbiologischen Grundlagen unseres Handelns. Autoritativ handelnde Führungskräfte besitzen ein klares Ziel, eine Vision, eine Richtung. Sie schwören ihre Mitarbeiter darauf ein und gewinnen so Mitstreiter, die um den Sinn ihres Tuns wissen. Genau dies heben Motivations-Psychologen (nicht Motivations-

WER EINFLUSS AUSÜBEN WILL, SETZT AUTOMATISCH VORAUS, DASS ER AUFGRUND SEINER POSITION ANDERE MENSCHEN DAZU BRINGEN KANN, SICH ZU BEWEGEN. DIES WIEDERUM SETZT VORAUS, DASS MACHT NICHT NEGATIV UND DIKTATORISCH, SONDERN POSITIV UND PARTIZIPATORISCH VERSTANDEN WIRD.

dieser Gruppe – Entwicklung – bezieht sich zuerst auf die Führungskraft selbst. Wer antritt, um sich selbst zu entwickeln, ist vielen anderen erst einmal um einen entscheidenden Schritt voraus. Ein sich Entwickelnder setzt sich Ziele, verfügt in der Regel über ein gewisses Maß an Resilienz, weiß sich zu motivieren, übersteht Durststrecken. Es kommt nun im Idealfall darauf an, diese Entwicklung auch den anderen zuzugestehen und sie gezielt und vor allem individualspezifisch zu fördern.

FÜHRUNGSSTILE

Die Diskussion, welcher nun angemessen wäre, um möglichst effektiv und ohne Herzkatheter den Arbeitsalltag meistern zu können, währt schon mehrere Jahrzehnte. Wie bei jeder Art menschlicher Interaktion gibt es auch beim Führen keine Rezepte, Regeln, Normen, die allen Situationen gerecht werden können. Gut beraten ist demnach, wer seinen Koffer mit verschiedenen Werkzeugen gefüllt hat, um flexibel agieren und reagieren zu können.



Scharlatane) hervor: Menschen arbeiten vor allem dann hoch motiviert, wenn sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, der sich nicht im Geldverdienen erschöpft, sondern übergreifenden Zielen dient.

Autoritativ Handelnde gewähren darum auch Freiräume, damit der Einzelne das große Ziel mit seinen eigenen Zielen in Einklang bringen und vor allem Eigenes hinzufügen kann. Um dergestalt agieren zu können, müssen Führungskräfte ein hohes Maß an Selbstvertrauen gegenüber ihrem eigenen Tun, ihren eigenen Zielen besitzen. Unabdingbar ist zugleich sehr viel Empathie, um sich in die unterschiedlichen Persönlichkeiten einfühlen zu können.

Der Affiliative

Affiliation bezeichnet in der Psychologie den Wunsch, Kontakte zu anderen Menschen aufzunehmen und zu pflegen,

ohne dass dies einem direkten Ziel geschuldet ist. Dieser Wunsch korrespondiert mit dem Anschluss-Motiv, welches auf die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft zielt. Nun ist eine Führungskraft schon aufgrund ihrer Position kein integraler Bestandteil der Gemeinschaft von Mitarbeitern. In den sogenannten flachen Hierarchien werden die rein organisatorischen (und im Organigramm visualisierten) Unterschiede zwar minimiert, sie sind aber dennoch vorhanden. Um es ganz klar zu sagen: Wer ohne Not bestehende Hierarchie- und/oder Autoritäts-Verhältnisse aufweicht oder gar deinstalliert, beraubt sich einer wichtigen Handlungsbasis.

Dem überwiegend affiliativ Führenden sind das Wohlergehen seiner Mitarbeiter, die eigene emotionale Bindung zur Gruppe und Emotionen der Zusammengehörigkeit wichtiger als das Ziel, der Inhalt.

Überspitzt formuliert: Hauptsache, es geht allen gut, dann wird alles andere schon irgendwie funktionieren. Andererseits aber lobt der affiliativ Führende, er gibt auch selbst von sich viel preis und kann in der Summe auf einen großen Batzen Loyalität seiner Mitarbeiter hoffen. Zeitweise eingesetzt ist affiliatives Handeln dann angebracht, wenn Vertrauen zwischen den Menschen im Eimer ist, wenn Disharmonie herrscht und/oder die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen werden sollen. Wer allerdings dauerhaft dergestalt führt, handelt entgegen der tief in jedem Menschen verborgenen Suche nach einer starken Autorität. In Krisenzeiten, bei anstehenden Entscheidungen oder wenn Mitarbeiter eine klare Handlungsanweisung benötigen, greift der Stil ins Leere und wendet sich gegen uns: „Eine schwache Persönlichkeit.“



Der Demokratische/Partizipative

Gute Pädagogen wissen, dass Inhalte, die auf der Basis eigenen Handelns und Nachvollziehens erarbeitet werden, länger im Gedächtnis bleiben. Darüber hinaus erscheinen diese Inhalte logischer und können in verschiedenen Kontexten nachvollzogen werden. Beim demokratisch-partizipativen Führungsstil besteht die Aufgabe des Führenden darin, mit Fakten und Argumenten die Basis für Handlungen und Entscheidungen zur Verfügung zu stellen. Im Idealfall können so die Mitarbeiter mitentscheiden, was eine nicht zu unterschätzende positive Wirkung auf die intrinsische Motivation aller Beteiligten hat. Wer so führt, muss den Leistungen und Fähigkeiten anderer vertrauen und darf sich selbst nicht – narzisstisch – allzu sehr in den Mittelpunkt stellen. Die Stunde demokratisch-partizipativer Führung

schlägt insbesondere dann, wenn ich selbst mir unsicher bin, mehrere Wege zum Ziel führen und ich auf die vor allem fachliche Unterstützung der Mitarbeiter angewiesen bin. Hier wird klar, dass in Organisationen mit ausgeprägter Hierarchie und klar verteilten Aufgaben meist wenig demokratisch zu entscheiden ist. Wenn aber Mitarbeiter Spezialisten sind, fachlich dem Chef vielleicht sogar ebenbürtig, wollen sie in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Vorsichtig möchte ich formulieren: Je höher der Bildungsgrad der Mitarbeiter, umso stärker ihr Selbstbewusstsein und demokratischer die Führung. Demgegenüber gilt auch als Tendenz: Je weiter Kompetenzen zwischen Führung und Mitarbeitern auseinanderklaffen, umso weniger demokratisch kann es zugehen. Besonders natürlich in Zeiten der Krise, des Umbruchs, der Erneuerung.

Der Leistungsorientierte

Leistungsorientiert führen kann man nur in einer ebensolchen Umgebung. Wenn es eher darauf ankommt, bestehende Abläufe beizubehalten, den Status quo nicht zu verändern, ist dieser Stil kontraproduktiv bis gefährlich, denn Mitarbeiter fühlen sich unter Druck gesetzt und quittieren das Ansinnen mit Ablehnung und allen möglichen Formen des Widerstands. Wenn der Chef hohe Leistungen erwartet, setzt dies voraus, dass er selbst leistungsmotiviert ist. Hier kommt der zu Unrecht oft geschmähte Begriff des Vorbilds zum Tragen. Die Kehrseite der Medaille: Wer als Mitarbeiter nicht in der Lage ist, höhere Leistungen zu erbringen, wird aufgrund der sich erhöhenden Fliehkräfte nach draußen befördert. Besonders gut hingegen funktioniert Leistungsorientierung, wenn die Mitarbeiter selbst leistungsori-

entiert und demnach intrinsisch motiviert sind, in erster Linie also arbeiten, weil die Aufgabe, die Tätigkeit selbst, sie fordert und fördert.

Der Delegative

Hier fungiert die Führungskraft vor allem als jemand, der aus erhöhter Perspektive heraus Ist- und Sollzustände darstellt. Sie zeigt Chancen künftiger Entwicklungen oder Risiken bestehender Abläufe. Mitarbeiter sollen anschließend auf der Grundlage ihres fachlichen Wissens Lösungen erarbeiten. Klar wird hier, dass der delegative eng mit dem leistungsorientierten Führungsstil zusammenhängt.

Der Coachende

Er erscheint als Mode, als der letzte Schrei in der Management-Literatur. Wenn die Führungskraft als Coach fungiert, ist dies – oberflächlich betrachtet – positiv. Führungskräfte als Coaches helfen ihren Mitarbeitern, Schwächen und Stärken zu erkennen und an beiden zu arbeiten. Sie geben keine oder nur wenige Ratschläge und helfen, sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele selbst zu setzen. Zu-

gleich unterstützen sie Mitarbeiter sich zu entwickeln, und sorgen dafür, dass dies auch möglich ist. Das beste Resultat bei diesem Prozess ist, dass der Arbeitsaufwand für jeden sinkt. So weit, so gut. Das zentrale Problem allerdings ist der Rollenkonflikt, in dem sich Führungskräfte hier befinden. Was macht der coachende Chef, wenn plötzlich autoritär gehandelt werden soll? Wie soll sich der Mitarbeiter verhalten, wenn der wohlmeinende Chef rügen oder sogar abmahnen muss? Was denkt das arme Team-Mitglied, wenn aus einem begleitenden Trainer plötzlich ein fordernder Chef wird? Beide Seiten sind verunsichert, weil keine klare Rollenverteilung ersichtlich ist, derer die Menschen bedürfen. Coaching sollte dennoch als eine Methode etabliert werden: bei Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen, Potenzialentwicklungen. Coaching aber ist kein ausschließlich zu praktizierender Führungsstil.

Betrachtet man in summa die unterschiedlichen Führungsstile, wird klar, dass es kein Allheilmittel gibt, keinen Zauberstab für alles. Mehr noch: Verschiedene Studien haben immer wieder ein zentrales Ergebnis zutage gefördert:

Die Besten der besten Führungskräfte besitzen einen prall gefüllten Werkzeugkoffer. Sie wenden alle Stile situationsgebunden an, reagieren flexibel und erweitern ständig ihr Repertoire. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



sorgt dafür, dass Führungskräfte erfolgreich werden oder bleiben – als Trainer, Ghostwriter, Autor und Berater. Darüber hinaus erstellt er integrierte Kommunikations- und Marketingkonzepte für Organisationen. Er

versteht sich als Übersetzer, der Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Praxis aufbereitet.

→ www.jens-kegel.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)



Der Rahmenvertrag für Vereine und Verbände in der



Die DGVM ASSEKURANZ hat in Zusammenarbeit mit PP Business Protection GmbH attraktive Versicherungspakete zur **D&O- und Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung** erstellt. Hierbei sind Pflichtverstöße versichert, die zu Vermögensschäden führen und für die **Vereins- und Verbandsorgane** aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen **schadensersatzpflichtig** sind. Die Organe haben für diese persönlich mit ihrem gesamten Privatvermögen einzustehen. Diese Angebote können **Mitglieder der DGVM** in Anspruch nehmen.

Für Informationen, auch zu **weiteren Versicherungsmöglichkeiten**, besuchen Sie unsere Homepage:

www.dgvm-assekuranz.de

Sie sind interessiert an einem unverbindlichen Angebot?
Dann rufen Sie uns an oder schreiben uns:
Tel.: 040 - 413 45 32 -0
Fax: 040 - 413 45 32 -16
Email: gunhild.peiniger@pp-business.de