

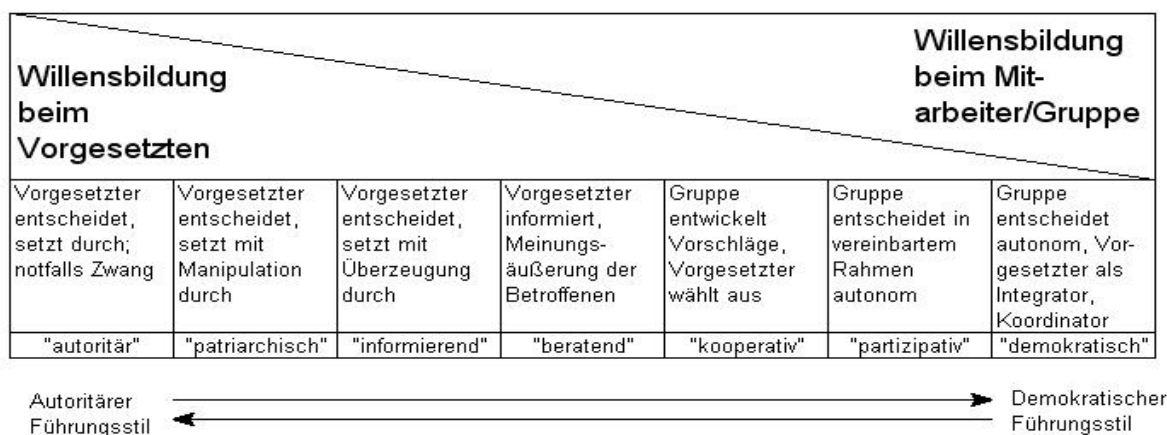
Autoritär oder Laissez Faire - gibt es den richtigen Führungsstil überhaupt?

Autor: Carl-Rudolf Pfletscher, Dezember 2015

Für die Zukunftssicherung ist der im Unternehmen verankerte und gelebte Führungsstil von entscheidender Bedeutung. Gerade mit dem Wechsel in der Geschäftsführung oder Vorstandsetage ändert sich auch oft das Führungsverhalten. Welcher Führungsstil am Ende der Richtige ist, wird dieser Artikel nicht beantworten können, doch er soll für den Leser die Möglichkeit bieten, sich in seinem eigenen Führungsverhalten kritisch einzuschätzen und über Optimierungspotentiale nachzudenken.

Es gibt erfolgreiche Unternehmen die patriarchisch, fast diktatorisch geleitet werden und andere, die durch ihre teamorientierte Führung ausgezeichnete Ergebnisse erzielen. Warum ist das so? Ein Vergleich der wichtigsten Führungsstile soll erste Hinweise geben, welcher für welches Unternehmen geeignet ist. Natürlich können in der Praxis in einem Unternehmen unterschiedliche Führungsstile beobachtet werden - die Unternehmensleitung führt autoritär und Werksleiter leiten ihre Bereiche demokratisch. Tannenbaum (1) gibt in der nachfolgenden Grafik einen kurzen Überblick, ohne explizit auf die Vor- und Nachteile der einzelnen Führungsstile einzugehen.

Führungsstile (nach Tannenbaum)



Der Autoritäre Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist ein klassischer Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter klare Anweisungen erhalten und in Entscheidungsprozesse zum großen Teil nicht mit einbezogen werden. Der Vorgesetzte entscheidet allein. Die volle Verantwortung liegt bei ihm. Der Vorgesetzte erwartet von seinen Mitarbeitern **Gehorsam**. Wenn es notwendig erscheint, zwingt der Vorgesetzte die Mitglieder, ihm zu gehorchen. Lob und Kritik sind persönlich und können (absichtlich) verletzen. Die Mitarbeiter stehen in Konkurrenz um die Gunst des Vorgesetzten. Ihre Leistungsbereitschaft kann aufgrund des Drucks stark erhöht sein, wenn der Vorgesetzte jedoch nicht anwesend ist, führt dies in vielen Fällen dazu, dass die Mitarbeiter nur halbherzig ihren Job erledigen und eigene Ideen nicht einbringen. Die Mitarbeiter werden zu Einzelkämpfern, es finden permanent Machtkämpfe statt. Ein autoritärer Führungsstil hat deutliche Vorteile in Notsituationen:

- (a) **Dominanz** auf Grund klarer Regeln und Anweisungen
- (b) **Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit** im Arbeitsprozess

Wenn beispielsweise wichtige Entscheidungen im Rettungs- oder Sanitätswesen getroffen werden müssen, kann ein autoritärer Chef schnell handeln. Ärzte zum Beispiel müssen das oft tun. Autokraten brauchen ihre Kräfte nicht in langwierigen Abstimmungsprozessen zu verschleißen und müssen ihre Entschlüsse nicht in tausend Gremien und Meetings absichern. Wenn es brennt, ist es gut, eine feste Hierarchie und einen kaltschnäuzigen Entscheider zu haben.

Der Soziologe Max Weber (2) beschrieb diesen Typ der Führung als übliche Verhaltensweise eines machtbewussten Alleinherrschers. Eine klare Linie muss nicht schlecht sein. „Das kann Chaoten disziplinieren und unzuverlässige Mitarbeiter anspornen“, sagt der Wirtschaftswissenschaftler Horst-Joachim Rahn, der Personalwesen an der Hochschule Ludwigshafen lehrte (5). Frei nach Johann Wolfgang von Goethe: *„Wer in schwankender Zeit schwankend gesinnt ist, vermehrt das Übel“*.

Der autoritäre Führungsstil wurde in der Vergangenheit in vielen Unternehmen angewandt. Inzwischen hat dieser Führungsstil jedoch an Bedeutung verloren. Heute ist es für Unternehmen wichtig, dass sie schnell auf die neuen Ansprüche der Kunden reagieren können, dass die Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und **gemeinsam als Team arbeiten**.

Der Laissez-Faire Führungsstil

Dieser Führungsstil lässt sich wie folgt charakterisieren. Die Führungskraft „mischt“ sich in keiner Weise in die Tätigkeiten der Mitarbeiter „ein“. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit **zu tun, was und wie sie wollen**, sofern sie damit nicht aus dem weitgesteckten Rahmen fallen (3).

Entscheidungen werden allein von der Gruppe getroffen. Die Führungskraft ist nicht in Planung oder Organisation involviert. Sie kümmert sich nicht um die Gruppe, kritisiert und lobt nicht. Sie antwortet nur auf Anfrage. Die Gruppenmitglieder sind verunsichert und befinden sich in einem ständigen Machtkampf um die Führungsrolle. Der Ablauf gerät total durcheinander, es ist keine Planung oder Koordination vorhanden, jeder will seine eigene Idee durchsetzen.

Die Bezeichnung des Führungsstils stammt aus einer Typologie von Kurt Lewin und seinen Mitarbeitern von der University of Iowa. Erforscht wurde dieses Verhalten schon vor über siebenzig Jahren, in den sogenannten Iowa-Studien. Der Vorgesetzte ist freundlich, aber eher passiv. Er lässt seine Mitarbeiter viel ausprobieren und einfach mal machen. Auf Sanktion und Tadel wird verzichtet.

Wo liegen die **Vorteile**? Bei hochmotivierten und hochqualifizierten Teams, die kaum Druck oder Kontrolle brauchen, ist dieser Stil gut. Mitarbeiter können sich - je nach Temperament - tatsächlich selbst entfalten, ihre Stärken werden gestärkt, sie werden angeregt, von sich aus nachzufragen, wenn sie nicht weiterwissen und werden dadurch selbstbewusst. Die Kreativität wird gefördert, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter steigt, ein Vorgesetzter ist eigentlich entbehrlich.

Worin bestehen mögliche **Nachteile und Gefahren**? Mittelfristig sinkt die Motivation, das Team entwickelt sich nicht weiter, es führt zu einem Leistungsabfall und der Frust wegen fehlender Anerkennung steigt. Es gibt keine Absprachen und keine Regeln. In Industrie- oder Handwerksunternehmen, in denen es auf die routinemäßige Fertigung von einzelnen Bauteilen ankommt, geht das Prinzip der langen Leine so oft nach hinten los.

Der charismatische Stil

Charismatiker setzen die **Charme-Offensive** als Waffe ein. Sie umgarnen Kunden, schmeicheln Abteilungsleitern, teilen gerne Boni und Gratifikationen für besondere Leistungen zu. Oft spielen solche Typen auch mit dem schlechten Gewissen ihrer Mitarbeiter. Von den Ge-

führen kann jedes Opfer verlangt werden, ohne dass der Vorgesetzte ihnen gegenüber in irgendeiner Weise verpflichtet wäre. charismatische Führungskräfte handeln nach dem **Gutsherrenprinzip**.

Wo liegen die **Vorteile**? Für die Führungskraft bringt dieser Führungsstil den Vorteil, dass er mit anderen Führungsstilen kombiniert werden kann, eine völlige Umorientierung also nicht notwendig ist. Mitarbeiter können in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, die sich zusätzlich durch rasche Richtungswechsel in hohem Tempo auszeichnet, viel flexibler geführt werden als auf herkömmliche Weise. Denn sie stehen zu Ihrer Führungskraft in einem Vertrauensverhältnis und gehen eher mit, wenn auch mal eine unpopuläre Entscheidung getroffen werden muss. Möglich ist dies dadurch, dass sie ihre Führungskraft bewundern und die Unternehmensziele internalisiert haben.

Worin bestehen mögliche **Nachteile** und Gefahren? Wenn solche Chefs in Rente gehen oder der aus dem Betrieb ausscheiden, hinterlassen sie eine Lücke. Nachfolgern fällt es oft schwer, denselben Funken zu entfachen und die Beziehungen weiter so zu pflegen wie ihre Vorgänger. Leistungsbereite Mitarbeiter werden zudem schnell ausgebremst, weil der Chef sie nicht nach oben kommen lässt und sich von ihnen bedroht fühlt. Wer andere immer nur antreibt, übersieht, dass sie Grenzen haben und Pausen brauchen. Die Mitarbeiter brennen schnell aus (3).

Der bürokratische Stil

Auch dieser Führungsstil entspricht einem festen Verhaltensmuster. Der Bürokrat setzt auf **feste Vorschriften**. Diese Vorschriften und diese Gesetze sind die Basis für das Handeln. Arbeitsinhalte und die Arbeitsabläufe sind für jeden Mitarbeiter und für jeden Vorgang klar festgelegt. Richtlinien, Stellenbeschreibungen und Dienstanweisungen bestimmen die Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe. Führungskräfte haben nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitsinhalte. Der Führungsanspruch ist nicht an eine bestimmte Person gebunden, ein Austausch der Führungskraft ist jederzeit möglich. In der Verwaltung oder im öffentlichen Dienst sind solche Stile weit verbreitet.

Wo liegen die **Vorteile**? Starre Abläufe und Routinen werden dadurch sehr einfach umsetzbar. Gerade in großen Unternehmen erleichtern Dienstanweisungen und Aufgabenbeschreibungen die Orientierung. Jeder weiß klar, was in seinem Verantwortungsbereich liegt. Das vermindert Konkurrenzdenken untereinander. Man kommt sich weniger ins Gehege (3).

Was sind mögliche **Nachteile**? Alle Änderungen bei der Arbeitszeit, den Arbeitsinhalten und den Arbeitsabläufen bedürfen bei der Anwendung des bürokratischen Führungsstils einer Anweisung von oben und einer Veränderung der geltenden Vorschriften. Aufgrund dieser Tatsache dauert es in der Regel sehr lange, bis eine Anpassung umgesetzt wird. Deshalb wird dieser Führungsstil in der freien Wirtschaft in der Regel nicht angewandt. Die wenigsten Menschen schätzen es, nur als kleines Rädchen im Getriebe funktionieren zu müssen und von einem Technokraten geführt zu werden. Zwischenmenschliches bleibt auf der Strecke.

Der demokratische Führungsstil

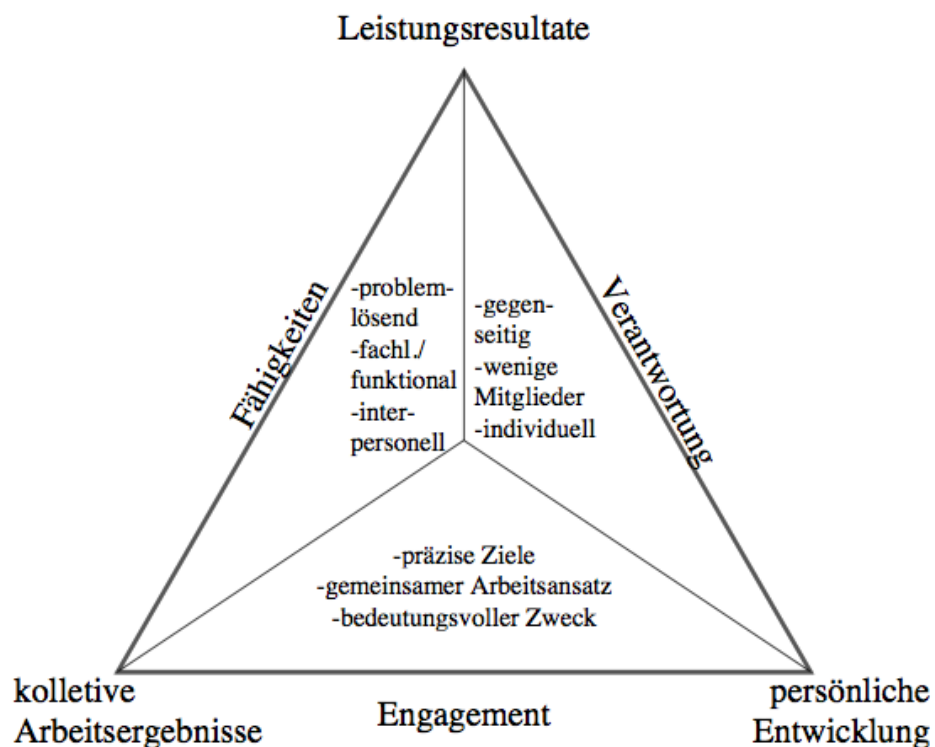
Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er **erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung**. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft sondern geholfen. Die Führungskraft ist nicht Führer, sondern hat die Funktion eines Beraters, sie ist ein Teil der Gruppe und ragt nicht heraus. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, die Verantwortung gemeinsam getragen. Spontane Ideen werden schnell umgesetzt, Anerkennung und Kritik sind sachbezogen.

Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in der **hohen Motivation** der Mitarbeiter durch **Entfaltung der Kreativität**, in der Förderung der Leistungsfähigkeit und in einem höheren Grad der Selbstständigkeit. Es kann eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgen, und tendenziell ist das Arbeitsklima meistens angenehm durch offene, dezentrale Kommunikationsstrukturen. Ein weiterer Vorteil besteht in einer Entlastung des Vorgesetzten und somit auch einer Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung für das Unternehmen.

Ein möglicher **Nachteil** ist, dass Entscheidungen verzögert werden, da Mitarbeiter ausreichend informiert werden müssen, viele Köpfe Ideen produzieren und Mitarbeiter hinreichend qualifiziert sein müssen.

Welcher Führungsstil ist nun eigentlich der Beste?

Leider gibt es so etwas wie **den** Führungsstil nicht. Die Bandbreite bewegt sich innerhalb einer Pyramide, an deren Eckpunkten verschiedene Ergebnismöglichkeiten stehen. Die Führungsstile haben spezifische Charakteristika, die unter definierten Rahmenbedingungen zu Vorteilen aber auch möglichen Gefahren werden können (4).



Jeder Mitarbeiter reagiert anders auf äußere Einflüsse. Einige arbeiten unter Druck am besten, wieder andere brauchen genügend Freiraum für ihre Ideen. Manchen ist mit hilfreicher Kritik besser geholfen als mit Lob. Auch die emotionale und fachliche Reife der Belegschaft ist entscheidend. Daher muss eine Führungskraft seine Mitarbeiter kennen, bevor sie sich für einen Führungsstil entscheidet. Auch die Arbeitssituation spielt eine Rolle. Wenn ein Produkt zu einem festgelegten Termin fertig sein muss, hilft der autoritäre Führungsstil unter Umständen mehr, als der demokratische. Es wäre aber auch nicht zeitgemäß, diese Führung beizubehalten. Danach empfiehlt es sich in der Regel, wieder eine demokratischere Haltung an den Tag zu legen. Insofern lässt sich hier dem situativen Führungsstil das Wort reden.

Horst-Joachim Rahn (5) geht davon aus, dass sich das Verhalten des Vorgesetzten nach der Art des zu führenden Teams richten muss, und dass der Führungsstil nichts mit den Charaktereigenschaften des Chefs zu tun haben muss. Er unterscheidet integrierende, bremsende, anspornende, ermutigende und wertschätzende Stile. Leistungsträger bekommen in der Gruppe Chancen und Freiraum. Sie werden so befähigt, immer mehr Verantwortung zu tragen. Gebremst werden Rädelsführer und notorische Nörgler. Schüchterne oder problembeladene Mitarbeiter werden ermutigt. Dieser Ansatz ist theoretisch richtig, leider zeigt die Praxis aber, dass die Charaktereigenschaften eines Chefs gerade im Mittelstand sehr oft den

Führungsstil bestimmen. Vorgesetzte müssen mit gutem Beispiel vorangehen, ihre Mitarbeiter genau kennen und die jeweilige Situation im Auge haben.

Ein Manager verfügt im Idealfall über verschiedene Methoden und Strategien. Je nachdem, welche gerade verlangt wird, setzt er diese ein und führt so sich, seine Belegschaft und das Unternehmen zum Erfolg. Eine Garantie gibt es nicht. Letzten Endes zählt der Erfolg.

Die **CONSENZUM Managementberatung** sieht in der Rolle der Führung einen der wichtigsten Bausteine der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen bei der Analyse des bestehenden Führungssystems und bei der Konzeption und Umsetzung wichtiger Maßnahmen, um negativen Entwicklungen bei den Mitarbeitern und des Betriebsklimas rechtzeitig gegenzusteuern.

Quellennachweis:

- (1) Tannenbaum und Schmidt
- (2) Personalmanagement II Führung und Kommunikation
- (3) FAZ 10.2014 Isa Hofinger
- (4) www.managementtheorie.de
- (5) Horst-Joachim Rahn: Erfolgreiche Teamführung, 2010

Carl-Rudolf Pflötscher



CONSENZUM - Managementberatung

Dipl. Wi.Ing, (FH) Dipl. Kfm. Carl-Rudolf Pflötscher * Rembrandtstr. 1 * 95615 Marktredwitz
Tel. +49. 9231. 87 09 070 * Fax +49. 9231. 87 09 078 * Mail: pflötscher@consenzum.de
Internet: www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
