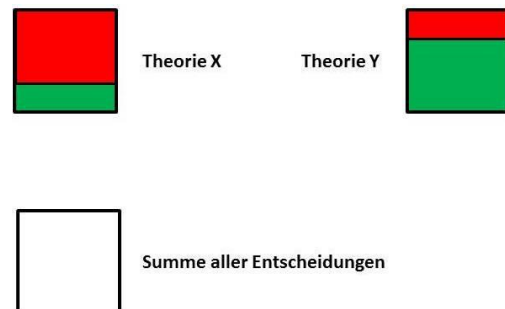


## Führungsstile

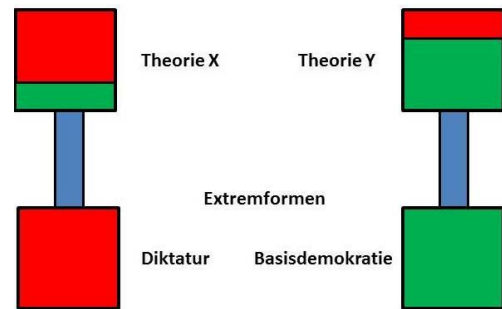
Der Führungsstil beschreibt die Art und Weise, wie Führungskräfte an ihre Aufgabe herangehen, ihr Verständnis von Führung und zugleich auch ihre grundlegende Haltung zu den Mitarbeiter/innen und im Weiteren ihr implizites Menschenbild. Etliche Auftraggeber/innen von Beratungs- und Schulungsaufträgen sind der Meinung, man müsse ihre Mitarbeiter/innen „hart anfassen“, und es gibt Trainer/innen, die mit ihrer Härte werben. Da steht dann auf der Visitenkarte „Deutschlands härtester Trainer“. Als Menschenbild steht dahinter die Vorstellung, dass Menschen ungern arbeiten (besonders in diesem Unternehmen - was ja eine selbsterfüllende Prophezeiung sein könnte), dass man sie deshalb genau kontrollieren und ihnen ordentlich Druck machen muss, damit sie halbwegs spüren. Man muss ihnen alles genau vorgeben, am besten, die tun einfach, was man ihnen sagt. Douglas McGregor nennt diese Haltung in seinem Buch: „Der Mensch im Unternehmen“ die Theorie X. Sie ist unterem darin begründet, dass im zweiten Weltkrieg viele Menschen eine militärische Karriere gemacht hatten und nicht so einfach wieder in untergeordneten Stellungen im Wirtschaftsleben eingegliedert werden konnten. Also bekamen sie Führungspositionen und führten so, wie sie es im Soldatenleben gelernt hatten.

Dieser Theorie X stellte McGregor seine Theorie Y gegenüber. Das dazu gehörige Menschenbild geht davon aus, dass Menschen gerne arbeiten und gerne erfolgreich sind, wenn sie entsprechend in Entscheidungen und Gestaltungsprozesse eingebunden sind - wenn man sie nur lässt, ihnen Raum für Kreativität und Mitbestimmung gibt.

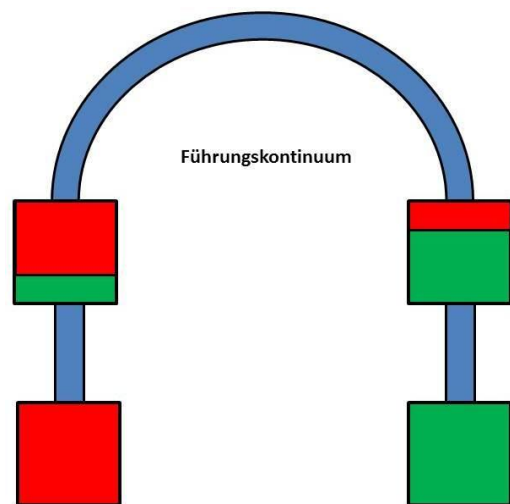
Betrachtet man diesen Unterschied bezogen auf die Gesamtheit aller Entscheidungen innerhalb einer Organisation - hier dargestellt durch ein Quadrat - so zeigt sich in der Führung nach Theorie X eine sehr starke Reglementierung durch das Management - symbolisiert durch die rote Fläche - bei geringem Gestaltungsfreiraum - grün - der Mitarbeiter/innen. Dem gegenüber beschränkt sich die Führung nach Theorie Y auf die Vorgabe grundlegender Richtlinien und vertraut auf die Fähigkeit und Bereitschaft der Belegschaft, diesen Leitlinien zu folgen. Diese Sichtweise wurde unterstützt von den Ergebnissen der psychologischen Forschung, die nachwies, dass zufriedene Mitarbeiter/innen mehr und bessere Ergebnisse erzielten als ihre unzufriedenen Kolleg/innen. Man findet oft auch die Bezeichnungen „dirigistische“ oder „autoritäre“ Führung beziehungsweise „kooperativer“ Stil oder „Laisser faire“.



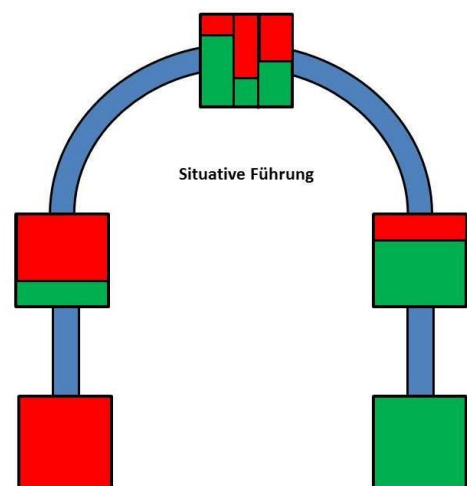
Es ist natürlich möglich, beide Stile bis zum Extremwert zu implizieren. Man kennt ja Systeme in welchen die Betroffenen überhaupt nichts zu reden haben. Das ist im politischen Umfeld die Diktatur, aber auch in manchen Staaten der Strafvollzug oder die - natürlich längst überkommenen - Prinzipien des Schulwesens oder beamteter Willkür. Auf der anderen Seite ist eine Extremform der Theorie Y die Basisdemokratie. Manche sehen dort auch die Anarchie, aber auch den so genannten freien Markt, der sich doch möglichst selbst regeln sollte.



Im Kontext der gängigen Organisationen finden wir eher selten diese Extremformen an. Viel mehr haben wir es mit einem Kontinuum von Führungsstilen zu tun. Je nach Führungspersonen und Belegschaft, Branche und Tradition gibt es unterschiedliche Aufteilungen des Entscheidungsraumes innerhalb der Organisationen. Es kann auch sein, dass innerhalb einer Organisation in einzelnen Bereichen unterschiedliche Stile im Gebrauch sind. Die gilt besonders für internationale Organisationen und Unternehmen. Der Führungsstil muss sich auch an der jeweiligen lokalen Kultur, den Traditionen und Sitten orientieren. Viele großartige Projekte sind schon an der mangelnden Beachtung der jeweiligen Umwelt gescheitert. Nicht zuletzt deshalb gibt es immer wieder Probleme bei der Auslagerung von Produktion in so genannte Billiglohnländer. Heute ist für diese internationale Orientierung von Unternehmen und Organisationen eine Schulung der Führungskräfte in Diversity Management unerlässlich.

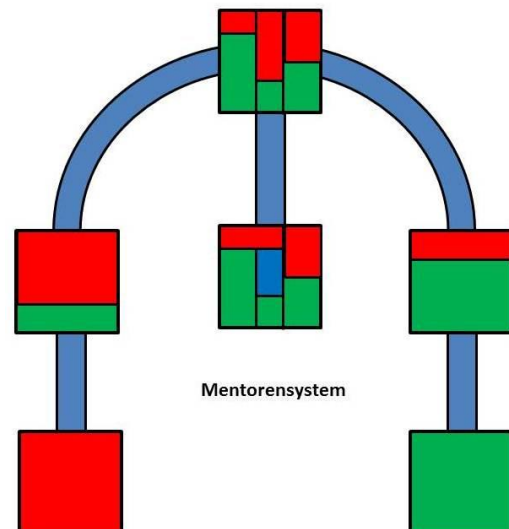


Im Zuge der Managemententwicklung bekam das Individuum immer mehr Bedeutung. Es zeigte sich, dass einige Mitarbeiter/innen gerne selbständig arbeiteten, während andere das Risiko der Eigenverantwortung eher scheuten und mehr geführt werden wollten. Dies führte zu einer Individualisierung von Führung. Man konnte nicht einfach mit einem Stil über alle Mitarbeiter/innen „drüberfahren“, man musste jede einzelne Person individuell je nach deren Bedarf führen. Als ob das nicht schon kompliziert genug wäre kam noch hinzu, dass sich dieser Führungsbedarf der Beleg-



schaft je nach Situation ändert. In der Regel brauchen Mitarbeiter/innen bei „normalem“ Arbeitsverlauf kaum zusätzliche Führung, während in Ausnahmefällen und bei Sonderaufgaben dieser Bedarf ansteigt. Das erweiterte das Modell um den Aspekt der „situativen Führung“: jede/r bekommt genau so viel oder wenig Führung, wie sie/er gerade braucht.

Führungskräfte erkannten allerdings sehr schnell, dass diese Art der Führung sehr viel Aufwand und Fingerspitzengefühl erfordert, und so entwickelte sich eine neue Form. Statt alle Mitarbeiter/innen zu führen führten sie nur diejenigen, die eher wenig Führung benötigten und ordneten diesen Personen mit höherem Führungsbedürfnis zu. De facto wurde eine informelle Zwischenebene in die Hierarchie eingefügt: die Mentor/innen. Erfahrene, mutige und bewährte Mitarbeiter/innen sind so erste Ansprechpartner/innen für Kolleg/innen, die (noch) Unterstützung brauchen. Das Mentorensystem bewährt sich besonders auch bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter/innen.



Eine besonders heikle Situation entsteht beim Wechsel der Führung. Dabei verläuft es zumeist relativ friktionsfrei, wenn der Stil der neuen Führungskraft dem Stil der Belegschaft entspricht, wenn also in eine Organisation mit X-Kultur eine Führungskraft des Typus X, beziehungsweise in eine Y-Kultur eine Führungskraft des Typus Y kommt. Nach einer kurzen Gewöhnungszeit läuft meist alles wieder „wie gehabt“ weiter.

Schwieriger wird es, wenn der alte und der neue Stil einander widersprechen. Wenn eine Führungskraft vom Typus X in eine Organisation mit Y-Kultur gesetzt wird, sind die Konflikte vorprogrammiert. Die Belegschaft ist gewohnt frei zu arbeiten und bekommt jetzt eine Führung vorgesetzt, die überall mitredet, sich in alles einmischt. Zunehmend fühlen sich die Mitarbeiter/innen unterdrückt und bevormundet und setzen sich zur Wehr. Die Führung spürt das und verstärkt den Druck: noch mehr Kontrolle, noch mehr Regeln, noch mehr Vorgaben. Die Eskalation nimmt ihren Lauf, wobei sich zwei Dinge beobachten lassen:

Veränderung: Führung X in Organisation Y



Massive Konflikte

1. The best go first. Diejenigen Mitarbeiter/innen, die auf dem Arbeitsmarkt die besten Chancen haben, gehen als erste. Sie finden auf Grund ihrer Kompetenz und mit ihrem Wissen schnell einen neuen Arbeitsplatz und haben wenig Lust auf den tagtäglichen Kampf im Büro. Der Verlust an Wissen und Kompetenz ist nicht in Zahlen ausdrückbar.

- Das Schlimmste, das einer Organisation passieren kann ist die innere Kündigung der Mitarbeiter/innen - der Dienst nach Vorschrift. Man geht pünktlich und kommt keine Minute zu früh. Die Krankenstände häufen sich. Dinge gehen verloren oder kaputt. Die Eigeninitiative sinkt auf null, es häufen sich Fehler und Missverständnisse. Die Mitarbeiter/innen begeben sich in die so genannte „freizeitorientierte Schonhaltung“.

### **Der nachhaltige Erfolg einer Organisation resultiert aus der freiwillig erbrachten zusätzlichen Leistung engagierter Mitarbeiter/innen!**

Die andere Form des Führungswechsels betrifft den Fall, dass eine Führungsperson mit der Einstellung Y in eine Organisation mit X-Kultur kommt. Man könnte meinen, dass das eine ideale Situation ist, doch auch hier gibt es viele Tücken. Die Mitarbeiter/innen sind gewohnt, straff geführt zu werden und haben nicht gelernt, selbst Verantwortung zu übernehmen und zu entscheiden. Es kommt daher bei diesem Wechsel zu einem Führungsvakuum. Wenn die neue Führungskraft das nicht sieht und entsprechend darauf reagiert übernimmt eine andere Person dieses Vakuum für sich - usurpiert die Macht - und entscheidet im Namen aber ohne Wissen der Führungskraft. Prädestiniert für diese Rolle sind die Sekretär/innen der Führungskraft, besonders wenn sie schon unter der/dem Vorgänger/in gedient haben. Es ändert sich nichts, weil diese Personen ja wissen, wie es die Vorgänger/innen wollten. Daher bleibt der neuen Führungskraft als Alternative die Chance, die Organisation schrittweise zu entwickeln, bis sie ein Niveau erreicht hat, auf dem sie als Y-Kultur gut funktioniert. Man muss darauf gefasst sein, dass nicht alle Mitarbeiter/innen bereit sind, diesen Weg mitzugehen. Um möglichst viele dafür zu gewinnen braucht man Autorität.

