

Gebt den Führungskräften ihre Führungs-Werkzeuge zurück

Autor: Hans Habegger, mc² mittelstand consult

Auf den –provokanten- Punkt gebracht gibt es aus unserer Sicht zwei Gründe für fehlende Effektivität von Führung

- der Mythos des „Kooperativen Führungsstils“
- lineares Denken der Führungskräfte, die überzeugt sind, ein definierter Prozesse sei eine ausreichende Bedingung für Höchstleistung der MitarbeiterInnen

Und woran können Sie fehlende Effektivität von Führung erkennen?

Ganz einfach: Wenn Mitarbeiter darüber klagen, dass sie Ihre Führungskräfte kaum noch sehen, oder wenn sie sich darüber freuen.....

Der Mythos „Kooperativer Führungsstil“

Hier besteht ein erster Denkfehler:

Führung in offenen Systemen (Gesellschaften) ist etwas anderes als Führung in geschlossenen Systemen (Unternehmung, Firma, Betrieb). Die heute bevorzugte Gesellschaftsform „Demokratie“ lebt von Kooperation und dem damit verbundenen Interessenausgleich (wie weit dies bisher gelungen ist, ist nicht Ziel dieser Betrachtung).

Gleichwohl braucht die Freiheit in der Demokratie zu Ihrem Funktionieren klare Regeln, die durch entsprechende Institutionen (=Autoritäten) auch durchzusetzen sind. Nicht zuletzt auch durch die Ereignisse der sogenannten 68er-Jahre wurde „Autorität“ immer mehr tabuisiert und mit einer negativen Konnotation versehen. Ihren gesellschaftlichen Höhepunkt fand dieses Missverständnis in der „anti-autoritären Erziehung“ und ihren Folgen. Dazu gehört auch die vielfach beschriebene Orientierungslosigkeit der anti-autoritär Erzogenen. Dies als Folge eines „laisser-faire“ zu betrachten ist naheliegend.

Da so viele vom „Kooperativen Führungsstil“ sprechen, ihn gar als DEN Führungsstil bezeichnen, entsteht der Eindruck, dass es möglich sei, mit nur einem einzigen Führungsstil ein Unternehmen zu führen.

Anordnung einer Top-Führungskraft: „Der autoritäre Führungsstil wird bei uns keinesfalls eingeführt. Das passt nicht zu uns.“ Welche eine Paradoxie.....

Ein paar Grundüberlegungen:

Sparsam zu sein ist wichtig.

Sind wir jedoch zu sparsam, so nennt das der Volksmund „geizig sein“.

Um nicht geizig zu werden, müssen wir Sparsamkeit und Freigiebigkeit in Balance zueinander bringen.

Dabei müssen wir darauf achten, dass Freigiebigkeit nicht zu Verschwendung wird.

Die Balance zwischen diesen beiden „Werten“ ist im Alltag immer wieder neu zu finden, sie ist keineswegs von Dauer.

Allgemein: Ein „Wert“ braucht einen „Gegenwert“ (Achtung: Nicht das „Gegenteil“) als Schutz vor Übertreibungen. Die Übertreibungen dagegen sind echte Gegenteile. Verschwendung ist das Gegenteil von Geiz.

Wenn Führungsstile übertrieben werden

Hier kommen wir zu einem 2. Denkfehler: Viele Führungskräfte sind überzeugt, dass es „einen“ Führungsstil gibt, den man durchgehend verwenden kann.

Die hier aufgezeigten Zusammenhänge machen bereits deutlich, dass es eine Wahl zwischen mindestens 2 Führungsstilen geben muss, die situativ anzuwenden sind und vor Übertreibungen der beschriebenen Art schützen:

Den kooperativen Führungsstil und den autoritären Führungsstil.

Allerdings haben viele erleben müssen, dass der eigentlich sinnvolle autoritäre Führungsstil in abwertender Form benutzt wurde und sie sich schlecht gefühlt haben. Diese Erfahrung wurde dann u.U. noch ergänzt durch die Auswirkungen der späten 60er, in der Autorität im Sinne hierarchischer Macht grundsätzlich abgelehnt wurde. Die Folgen der daraus resultierenden Idealisierung der antiautoritären Erziehung sind hinlänglich bekannt.

Ihre aus Sicht des Autors negative Steigerung erfährt die Ablehnung von Autorität in der Forderung an Führungskräfte, gänzlich auf Einfluss auf die Mitarbeiter zu verzichten. So geschehen in einem Diskussionsforum zum Thema Führung bei XING.

Werden wir bei Erteilung einer Anweisung abgewertet, angeschrien, beschimpft oder in anderer Form psychisch misshandelt, kann dies nicht als angemessener autoritärer Stil bezeichnet werden.

Allerdings: Der kooperative Führungsstil muss zu Übertreibung führen, wenn er nicht mit dem autoritären Führungsstil in Balance gebracht wird.

Einige mögliche negative Auswirkungen der Überbetonung des kooperativen Führungsstils

- ständige Einbeziehung aller Beteiligten in Entscheidungsprozesse = viele Meetings
- Vermeidung von Zielvorgaben für Meetings, da Vorgaben nicht dem Ideal des gemeinsamen/kooperativen Zusammenarbeitens entsprechen
- langwierige Entscheidungsprozesse
- Frustration und Demotivation bei vielen anderen, die sich nicht einbezogen fühlen
- Widerstand (Passivität) bei denen, die nicht an der Entscheidung beteiligt waren
- Führungskräfte werden hilflos und vermeiden Führungs-Situationen (Passivität)
- fehlende Durchsetzungsbereitschaft, die ja als „autoritär“ diffamiert und mit „diktatorisch“ gleichgesetzt wird

Erkennen Sie davon etwas in Ihrem eigenen unternehmerischen Alltag?

Der autoritäre Führungsstil bedeutet nicht: „herumkommandieren“, sondern eine klare Anweisung zu geben, die vom Mitarbeiter durchzuführen ist. Dies ist in noch genauer zu bestimmenden Situationen hilfreich und ein „Muss“. Nur so kann Ineffektivität im Führungsalltag reduziert werden.

Die Bedeutung des Individuums bei der Wahl des Führungsstils

Ein modernes Führungs-Modell muss den zu führenden Mitarbeiter als Individuum mit einbeziehen.

Ein solches Modell ist das von Ken Blanchard aus dem Jahr 2001.

Hier wird die Entscheidung, welcher Führungsstil anzuwenden ist, abhängig vom „Entwicklungsgrad“ des jeweiligen Mitarbeiters, der wiederum bestimmt wird nach der vom Mitarbeiter durchzuführenden Aufgabe und den Parametern „Know-How“ (aufgabenbezogenes Wissen, Erfahrung) und „Engagement“ (Motivation).

Know-How	hoch	hoch	mittel	wenig
Entwicklungsgrad	E4	E3	E2	E1
Motivation	hoch	schwankend	zögernd, unsicher	willig, aber unsicher

Regel: Der niedrigste Parameter bestimmt den Reifegrad.

Beispiel:

Ein Mitarbeiter mit hoher Motivation und wenig Know-How hat den Entwicklungsgrad E1

Die vier zugehörigen Führungsstile sind:

Entwicklungsgrad	E4	E3	E2	E1
Führungsstil	S4	S3	S2	S1

Diese vier Führungsstile bedeuten

- S1 anweisend (wertschätzend autoritär!)
- S2 trainierend, überzeugend
- S3 beratend, unterstützend
- S4 delegierend

Da dieses Führungsmodell den individuellen, aufgabenbezogenen Entwicklungsgrad des Mitarbeiters berücksichtigt, wird Führung wesentlich effektiver sein, als bei Verwendung eines einzigen Führungsstils möglich ist.

Voraussetzung ist dabei, dass die Führungskraft sich auch mit den Mitarbeitern ausreichend beschäftigt, um deren jeweiligen Entwicklungsstand auch einschätzen zu können.

Fazit:

- Die Existenzberechtigung für Führungskräfte liegt in der Steuerung eines sozialen Systems und der darin befindlichen Individuen
- Steuern zu wollen ohne gezielt Einfluss zu nehmen ist unmöglich und eine Illusion
- Führungsstile sind das Handwerkszeug der Führungskraft, Führungsstile zu tabuisieren bedeutet, den Führungskräften ihr Handwerkszeug wegzunehmen
- Fehlende Führung birgt das Risiko der Orientierungslosigkeit und führt in der Regel zu ineffektivem Handeln
- Wenn Führungskräfte selbst bestimmte Führungsstile tabuisieren, die eigentlich angemessen sind, tendieren sie dazu, die entsprechende Situation zu meiden oder unbewusst den Mitarbeiter zu manipulieren
- Werden Führungskräfte ihres Handwerkszeugs beraubt, werden sie hilflos
- Hilflosigkeit führt zur Vermeidung von Führung oder zu negativem autoritären Verhalten.
-