

# Führungsstile - Leitwolf oder Teamplayer

Dr. Jörg Häsel

[www.jottha.info](http://www.jottha.info)  
[jottha@gmx.de](mailto:jottha@gmx.de)

# Eh' es los geht ...

## Der gordische Knoten



# Worum geht's?

- Welche Stile gibt es?
- Vor- und Nachteile
- Wann welcher Stil?



# Übung Turmbau: Setting

Es werden Kleingruppen von bis zu 5 Personen gebildet.

- Jede Kleingruppe erhält folgende **Hilfsmittel**, die aber nicht „verbaut“ werden dürfen:
  - 1 Schere
  - 1 Lineal (30 cm lang)
  - 1 Stift
  - Papier für Notizen
- Jede Kleingruppe erhält folgende **Materialien**:
  - 20 Blatt DIN A4 – Papier
  - einen Streifen Tesafilm (1 – 1,5 Meter)

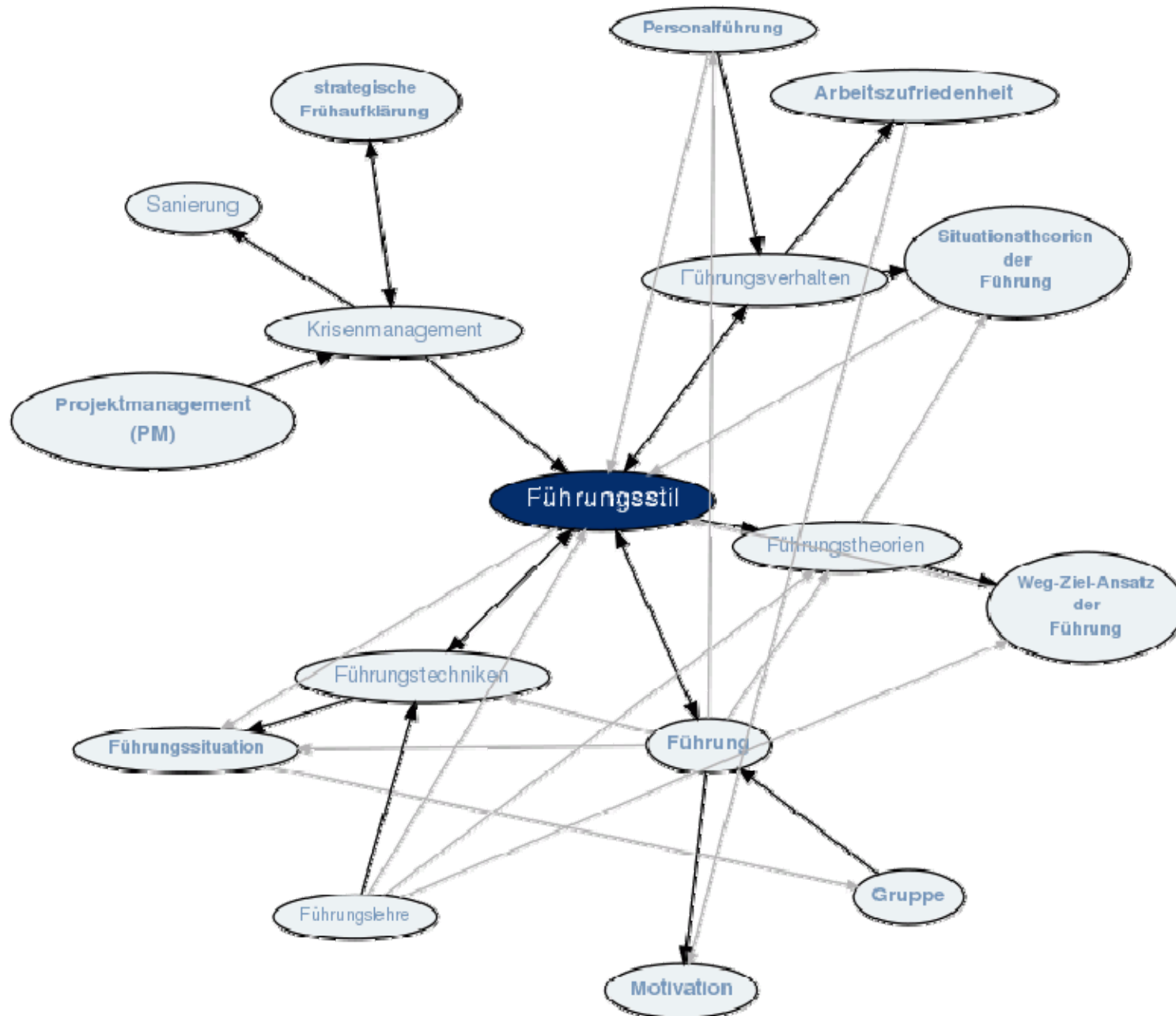
# Turmbau

- Die Türme müssen auf ihrem eigenen Fundament stehen können. Sie dürfen also nicht auf einer Unterlage aufgeklebt, gegen die Wand gelehnt etc. sein.
- Die Türme müssen transportabel sein.
- Es darf kein Papierstück benutzt werden, das größer als das Lineal ist.
- Die Gruppen arbeiten im Wettbewerb zueinander. Die Türme werden hinterher nach den folgenden drei Kriterien beurteilt:
  - Höhe
  - Stabilität
  - Kreativität
  - Präsentation
- Die Jury wird von den Beobachtern gebildet. Sieger ist die Gruppe, deren Turm die höchste Bewertung von den Beobachtern bekommen hat.
- Die Gruppen dürfen sich bei der Arbeit nicht sehen.
- Bearbeitungszeit: 1h + 5 Min. Präsentation

# Turmbau: Auswertungsbogen

- Wie hat sich die Gruppe für die Arbeit organisiert?
- War eine Struktur vorhanden?
- Welche?
- Wie ist die Gruppe bei der Strukturierung vorgegangen?
- Wie war das Arbeitsklima? (freundlich, verbissen, gelassen)
- Konnten einzelne Vorschläge berücksichtigt werden?
- Wurden einige Teilnehmer übergangen?
- Haben sich alle Teilnehmer an der Arbeit aktiv beteiligt?
- Wurde viel herumdiskutiert?
- Wer half der Gruppe am besten bei der Arbeit?
- War das Ziel der Übung klar?
- Wer machte die meisten, wer die besten Vorschläge?
- Wie wurden Entscheidungen gefällt?

...



# Managen vs. Führen

## **Managen ...**

Die meisten Vorgesetzten sind eher gute Manager als gute Führungskräfte. D. h. sie fühlen sich wohl, wenn sie fachliche Aufgaben bearbeiten, Organisieren, Anweisungen von oben umsetzen, realisieren etc.

Der Vorteil dieses Managens ist, dass schnell Erfolge da sind – man kann solche Aufgaben gut „abhaken“.



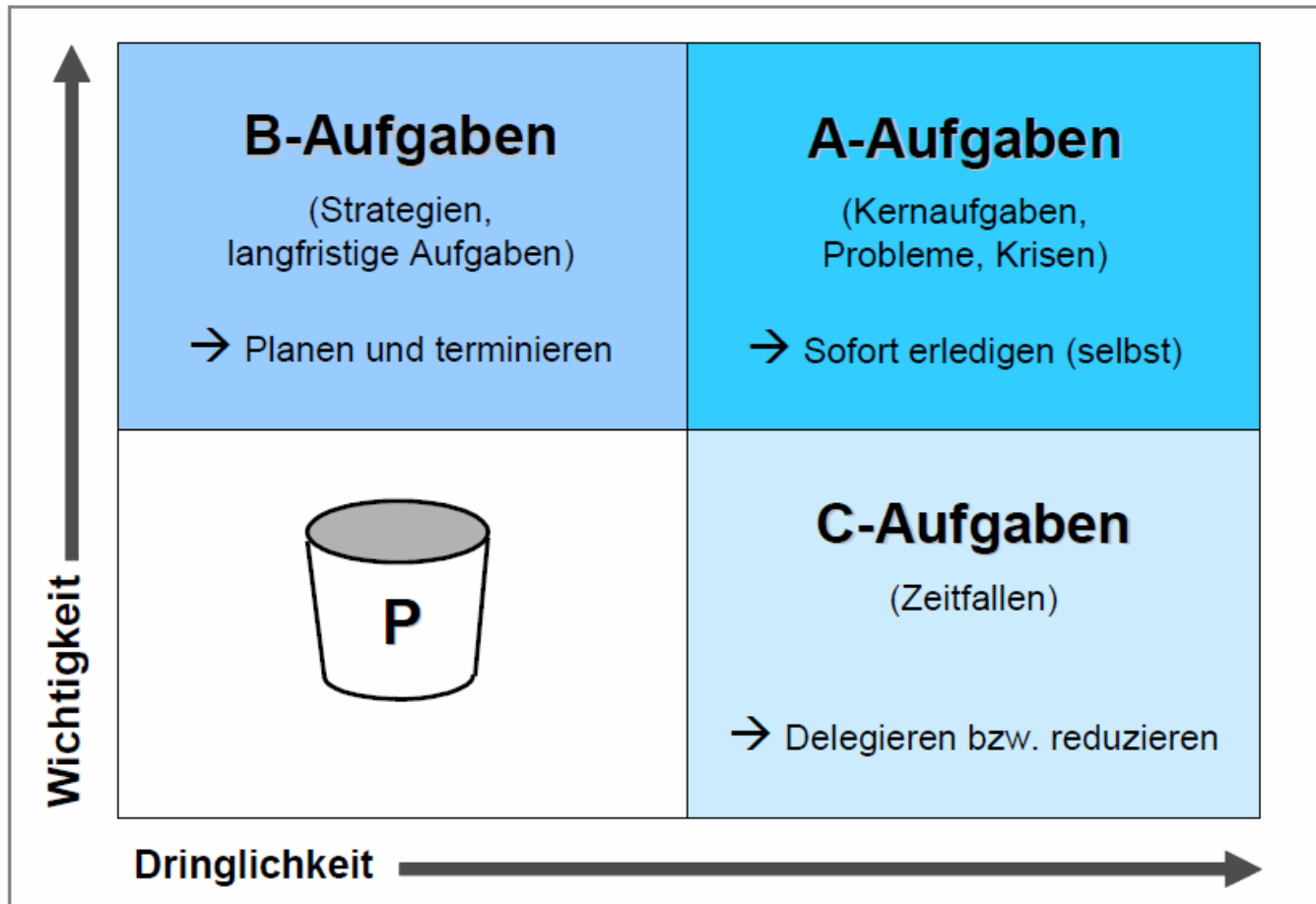
# Führen ...

... dagegen beschäftigt sich mit Menschen. Man kann Aufgaben und Dinge „managen“, aber nicht Menschen. Menschen muss man führen. Die Herausforderung dabei: Diese Führungsaufgaben sind meist ungewohnt, man kann kaum abhaken, dass man ein gutes Gespräch geführt hat und Erfolge zeigen sich meist erst langfristig.

# Führen vs. Managen

Führen	Managen
→ strategisch ausgerichtet	→ operativ ausgerichtet
= die richtigen Dinge tun	= die Dinge richtig tun
<ul style="list-style-type: none"><li>• Richtung festlegen, Kurs halten, kontrollieren, Überblick behalten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ausführen, realisieren, umsetzen, (Delegation möglich)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ich führe mein Team, meine Abteilung.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ich arbeite meinem Vorgesetzten zu.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsaufgaben erfordern Weitsicht, Nachhaltigkeit und Zeit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verführung: Managementaufgaben zeigen schnell sichtbare Erfolge.</li></ul>

# Prioritätenraster nach Dwight D. Eisenhower



# **Die Führungsstile nach Max Weber (1864–1920)**

- autokratischer Führungsstil
- patriarchalischer Führungsstil
- charismatischer Führungsstil
- bürokratischer Führungsstil

# Autokratischer Führungsstil

gibt dem Führenden uneingeschränkte Machtfülle und verpflichtet den Untergebenen zu Gehorsam.

Die Führungskraft ist Autorität und hat weitgehende Kontrolle.



# Vor- und Nachteile

## Vorteile

- relativ hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Übersichtlichkeit der Kompetenzen
- gute Kontrollmöglichkeit
- zumindest kurzfristig, einen verbessernden Einfluss auf die Arbeitsleistung innerhalb einer Organisationseinheit (meist nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten)

## Nachteile

- mangelnde Motivation der Mitarbeiter
- Einschränkung der persönlichen Freiheit
- Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte
- Kompetenzen der Mitarbeiter liegen brach oder werden nicht entdeckt
- geringe Selbstständigkeit der untergebenen Mitarbeiter wirkt sich bei Ausfall des einen Entscheidungsträgers negativ aus

# **Patriarchalischer Führungsstil**

zieht seine Legitimation aus der Erfahrung und dem Status des Führenden und beruht auf dessen Güte und Wohlwollen. Der Führende genießt die alleinige Machtfülle, übernimmt eine im großbürgerlichen Sinne väterliche Funktion für seine Unterebenen. Für sie ändert sich im Vergleich zum autoritären Führungsstil nichts. Lediglich ihre Identifikation mit dem Führenden und damit ihre Motivation kann – je nach seiner Persönlichkeit – eine andere sein.

# Vor- und Nachteile

## Vorteile

- unumschränkte Alleinherrschaft
- Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt
- streng hierarchisch
- unbedingter Gehorsam und Disziplin
- in schwierigen Situationen nützlich
- Vorwissen der Mitarbeiter nicht nötig

## Nachteile

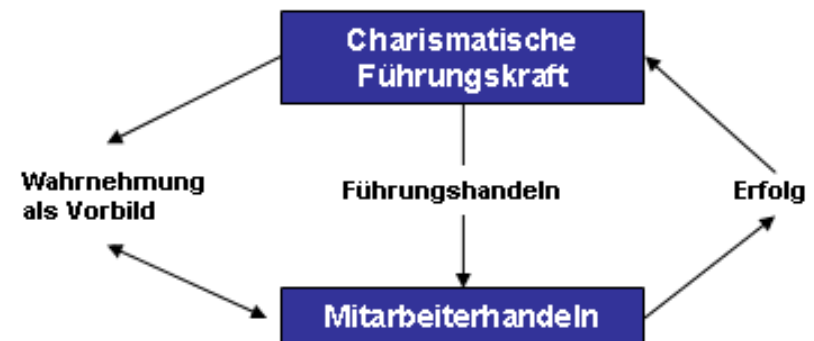
- Vorgesetzte greift zu sehr in das Leben der Mitarbeiter ein
- Bevormundung
- Überlastung des Vorgesetzten
- Betriebsklima leidet
- Mitarbeiter übernehmen nicht in ausreichendem Maße Verantwortung



# Charismatischer Führungsstil

basiert noch stärker als der patriarchalische Führungsstil auf der Ausstrahlung, dem Charisma des Führenden.

Dieser ist unumschränkte Leitfigur und Vorbild und übt darüber seine Macht über seine Untergebenen aus. Ist das Charisma des Führenden positiv, kann es in schwierigen Zeiten Ansporn für sie sein. Aber auch hier ist die Beziehung zwischen Führenden und Untergebenen einseitig.



# Vor- und Nachteile

## Vorteile

- starke persönliche Ausstrahlung
- in Krisenzeiten kann die Führung Zuversicht vermitteln und Dinge voran bringen
- motiviert Mitarbeiter
- hoher Einsatz, hohe Arbeitszufriedenheit
- schafft gute Stimmung im Team

## Nachteile

- großes Missbrauchspotenzial
- Tendenz zum Narzissmus der Führungsperson
- Identitätsverluste und destruktiver Gehorsam in der Belegschaft

# Bürokratischer Führungsstil

Personenunabhängig: Vorschriften, Gesetze, unabänderliche (bürokratische) Strukturen regeln den Arbeitsablauf.

Die Mitarbeiter sind nicht der Willkür einer einzelnen Person ausgeliefert, denn die Macht liegt in den Strukturen.

Der Vorgesetzte ist es nur auf bestimmte Zeit und austauschbar.

Notwendige Veränderungen oder schnelles, flexibles Reagieren in Krisenzeiten sind unmöglich.



# Vor- und Nachteile

## Vorteile

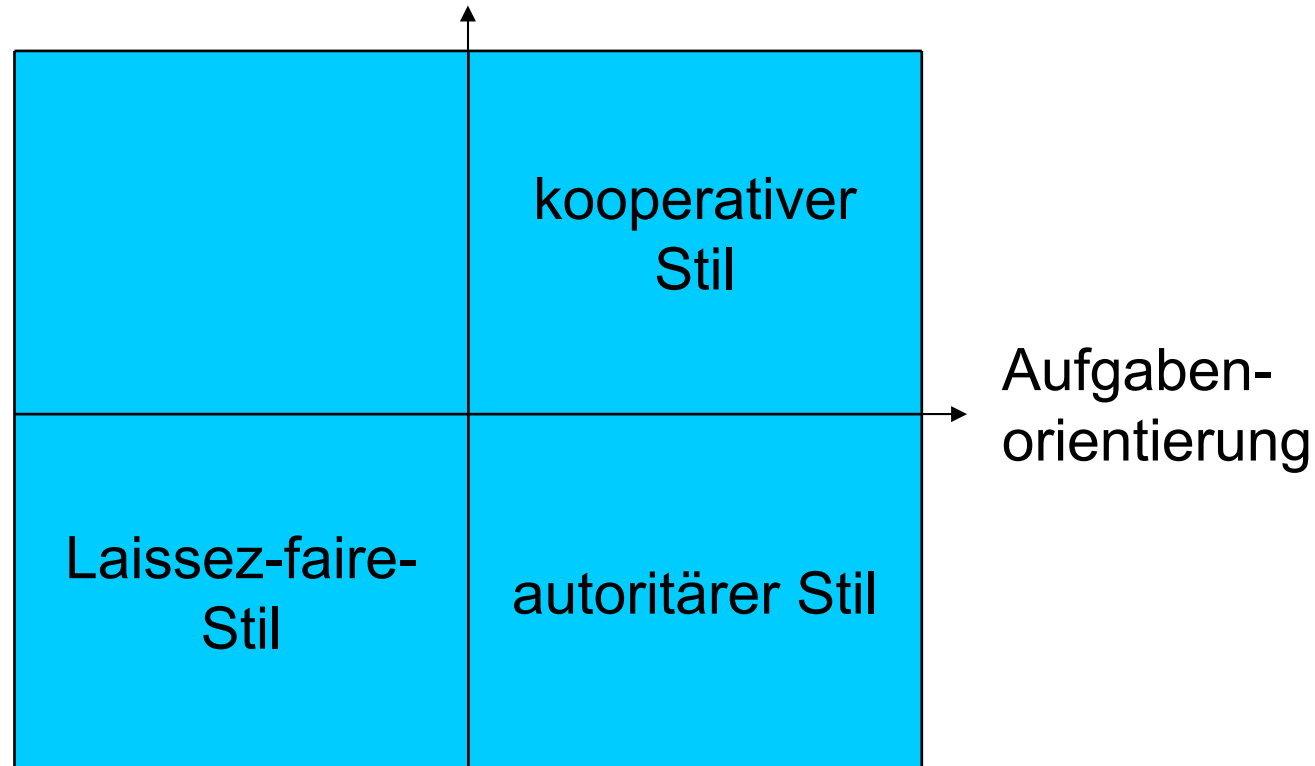
- ausschließlich sachliche Kriterien stehen im Vordergrund
- die Führungsfunktion ist personenunabhängig
- Mitarbeiter sind nicht ausschließlich einer einzelnen Person und deren Vorgehen unterstellt
- weniger Ungerechtigkeiten aufgrund persönlicher Sympathien und Antipathien

## Nachteile

- Mitarbeiter an vorgeschriebene Regelungen gebunden
- Arbeitsflexibilität und Effizienz leiden
- Eigeninitiative/Selbstständigkeit der Mitarbeiter wird unterdrückt
- Motivation der Mitarbeiter eher gering
- schnelle, flexible Reaktionen oder das Einleiten struktureller Veränderungen aufgrund der starren Regelungen ohne Weiteres nicht möglich

# Die Führungsstile nach Kurt Lewin (1890–1947)

Mitarbeiterorientierung



# Der Laissez-faire-Stil

- verzichtet weitgehend auf das Eingreifen des Vorgesetzten in die Arbeitsabläufe.
- Mitarbeiter sind keinen Regeln unterworfen, sie entscheiden eigenständig und kontrollieren sich sozusagen selbst innerhalb des Teams.
- Jedes Teammitglied kann sein Arbeitsumfeld nach seinen Vorlieben gestalten, was die Leistung des Einzelnen erheblich steigern kann.

# Laissez-faire-Stil – Das Wesen

- geringe Anteilnahme an den Arbeitsabläufen
- Aussagen und Instruktionen oft unklar
- unpersönlicher Umgang mit den Mitarbeitern
- Die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen
- geeignet, wenn man die Dinge erst einmal laufen lassen möchte, z. B. wenn Mitarbeiter eigene Erfahrungen sammeln sollen.

# Vor- und Nachteile

- eigenständiges Arbeiten wird gefördert
- Mitarbeiter sammeln selbst Erfahrung
- Mitarbeiter sind sich selbst überlassen.
- Ohne jegliches Feedback, nimmt die Motivation schnell ab.
- schleichender Verlust von Eigeninitiative.
- Es wird nur das Nötigste gemacht, denn alles was darüber hinaus geht wird nicht „belohnt“.

Fazit: ungünstiger Führungsstil → immer nur kurz einsetzen!



# Der kooperative Stil

- Führungskraft und Mitarbeiter arbeiten sowohl in der Entwicklung von Ideen als auch in der Umsetzung von Projekten eng zusammen und ergänzen sich in ihren Kompetenzen.
- Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden nach Konsensfindung aufgeteilt.
- Das Delegieren von Verantwortung und die Motivation seiner Mitarbeiter sind wichtige Bestandteile dieses auf Mitbestimmung ausgerichteten Führungsstils. Eigeninitiative wird gefördert, Kreativität freigesetzt. Durch die Verteilung der Verantwortung auf mehrere Personen und deren Kenntnis wichtiger Vorgänge wird der Ausfall eines Verantwortungsträgers besser bewältigt.
- Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass alle „an einem Strang“ ziehen und möglichst schnell möglichst gute Ergebnisse erzielen.

# Der kooperative Stil – Das Wesen

- Klima offener Kommunikation
- Zulassen von Ideen und Kritik
- Mitsprachemöglichkeit und Entscheidungsteilhabe der Mitarbeiter
- Kultur des gegenseitigen Respekts
- Miteinander steht im Vordergrund



# Vor- und Nachteile

- Mitarbeiter sind sich selbst überlassen.
- Verantwortungsbereitschaft und Leistungsbereitschaft sehr hoch.
- Alle sitzen „in einem Boot“
- Alle wirken in allen Phasen am Erfolg aktiv mit, dies schafft Motivation.
- Entlastung der Führungskraft durch die Übernahme von Verantwortlichkeiten und kann sich administrativen Aufgaben zuwenden.
- kann zu endlosen Diskussionen führen.
- Entscheidungen werden langwieriger.
- Die Konsensfindung in neu gebildeten Teams kann viel Zeit in Anspruch nehmen.
- Auch die Konkurrenz der Mitarbeiter untereinander kann zu Problemen führen.

# Der autoritäre Stil

- Die Führungskraft hat das Zepter allein in der Hand. (Top-Down-Prinzip).
- Er gibt dem Führenden uneingeschränkte Machtfülle.
- Untergebener ist zu Gehorsam verpflichtet.
- Fehlleistungen werden bestraft.
- Der Führende fungiert als Autorität ohne Zugang zu seiner Person.
- Er hat dadurch Kontrolle über alle Vorgänge, kann schnell entscheiden und verändern.
- Gleichzeitig beschneidet er aber auch Motivation und den innovativen Einsatz seiner Untergebenen. Autoritärer Führungsstil bedeutet auch ein höheres Risiko bei Fehlentscheidungen, denn die Entscheidungsgewalt liegt ausschließlich in der Hand einer einzigen Person.

# Der autoritäre Stil – Das Wesen

- Bündelung der Informationen bei der Führungskraft.
- Regeln und Anweisungen bestimmen die Arbeitsabläufe.
- Starke Leistungsorientierung in der Führung
- Distanz zwischen der Führungs- und der Mitarbeiterenebene
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter spielen kaum eine Rolle
- Aufgaben werden ohne Diskussion delegiert
- Alleinentscheidungsgewalt der Führungsperson

# Vor- und Nachteile

- Von eher passiven, oder unsicheren Mitarbeitern wird „milde, väterliche Strenge“ positiv wahrgenommen.
- Durch die dichte Kontrolle werden termingerechte Arbeitsergebnisse erzielt.
- höheres Risiko bei Fehlentscheidungen, denn die Entscheidungsgewalt liegt ausschließlich in der Hand einer einzigen Person
- kein Raum für Eigeninitiative
- Motivationsverluste
- Keinerlei Einfluss auf Zwischenmenschliches

Fazit: Bei Problem- und Notfällen geeignet, wenn rasches, energisches Handeln gefordert ist.

# Weitere Stile

- situativer Führungsstil
- Management-Technik (Führung nach dem by-Prinzip)



# Situativer Führungsstil

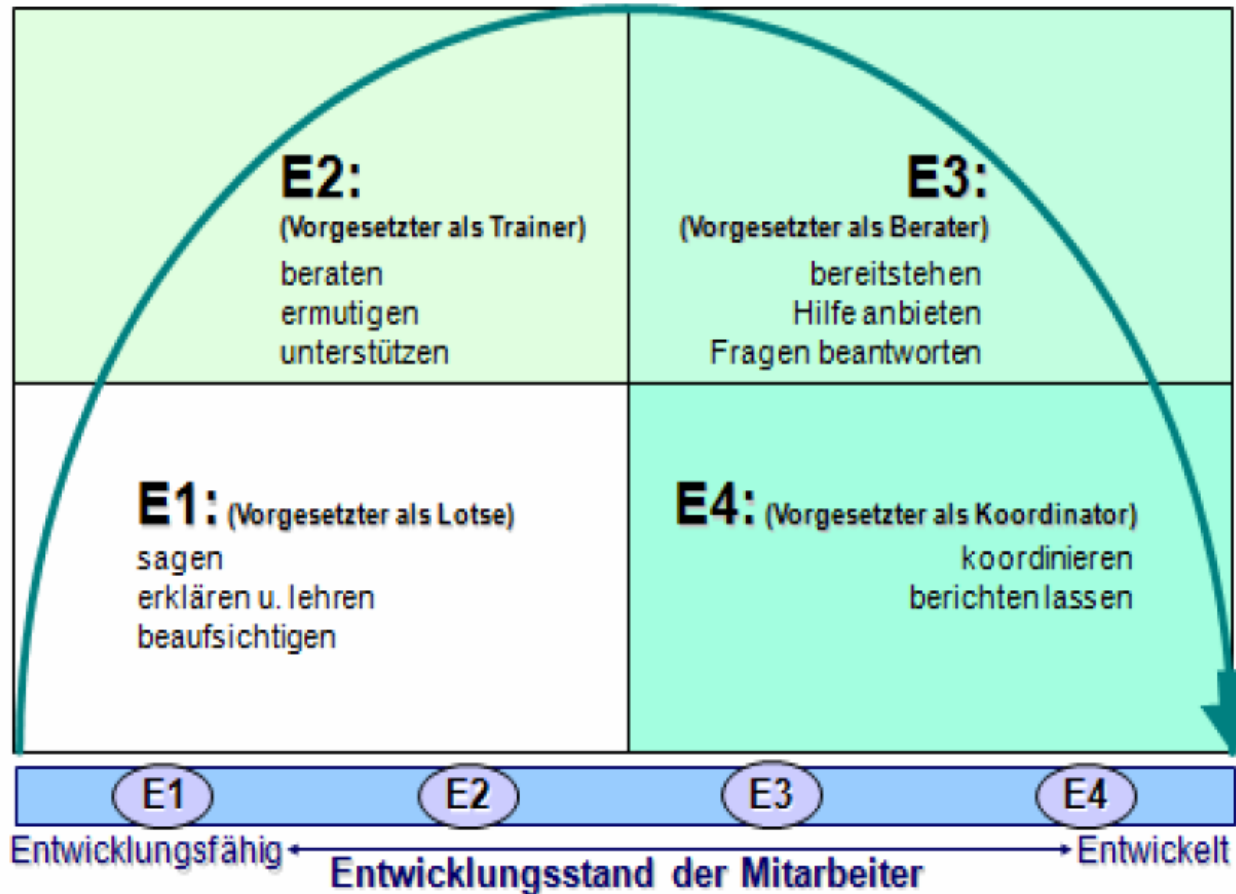
- entwickelte sich aus der Erkenntnis, dass alle Führungsstile Stärken und Schwächen aufweisen.
- Beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen.
- Die Führungskraft führt nicht unreflektiert mit dem ihr eigenen Stil, sondern sie passt ihren jeweiligen Führungsstil weitgehend an den Reifegrad des Mitarbeiters an.



# Situativer Führungsstil – Das Wesen

- Situativer Führungsstil - Reifegrad 1: Diktieren: Geben Sie genaue Anweisungen und überwachen Sie die Leistung.
- Situativer Führungsstil - Reifegrad 2: Argumentieren: Erklären Sie Entscheidungen und geben Sie Gelegenheit für Klärungsfragen.
- Situativer Führungsstil - Reifegrad 3: Partizipieren: Teilen Sie Ideen mit und ermutigen Sie die Mitarbeiter eigene Entscheidungen zu treffen.
- Situativer Führungsstil - Reifegrad 4: Delegieren: Übergeben Sie die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung.

# Entwicklungsstand der Mitarbeiter



Was zusätzlich beachtet werden muss: der unterschiedliche Entwicklungsstand der Mitarbeiter – bezogen auf deren Fachkenntnisse, Erfahrung und Motivation. Diesem jeweiligen Entwicklungsgrad sollte der Delegierungs- bzw. Coaching-Stil angepasst werden“.

<b>Mitarbeiter</b>	<b>Vorgesetzter</b>			
<b>Entwicklungsstand</b>	<b>Delegationsstil Vorgesetzter als ...</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Risiken</b>	<b>Beispiele</b>
<b>E1</b> wenig Know-how, schwach motiviert	Lotse	klare Zielvorgaben u. Leistungserwartungen. Umfassende Begleitung, Unterstützung und Kontrolle.	keine Beteiligung des Mitarbeiters/ Teams. Nimmt viel Zeit in Anspruch.	Für neue/wenig erfahrene Mitarbeiter, vor allem bei wichtigen Tätigkeiten.
<b>E2</b> ausreichend Know-how, schwankend motiviert	Trainer	beratend zur Seite stehen; schafft Vertrauen. Ermutigt den Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.	Ist u. U. zeitaufwendig und kann die Abhängigkeit des Mitarbeiters vom Vorgesetzten verstärken.	Wenn die Mitarbeiter schon etwas Erfahrung besitzen, aber trotzdem noch einige Unterstützung benötigen.
<b>E3</b> gutes Know-how, gut motiviert	Berater	stärkt das Engagement und ermutigt zur Übernahme von Verantwortung.	Entscheidungsprozesse dauern u. U. länger. Es werden viele Fragen gestellt.	Bei erfahrenen Mitarbeitern, die eigene Ideen beisteuern und selbstständig arbeiten können.
<b>E4</b> hohes Know-how, hoch motiviert	Koordinator	stärkt Kreativität und Motivation der Mitarbeiter.	Die Kollegen arbeiten irgendwann nur noch für sich und nicht mehr als Team.	Bei hoch motivierten und erfahrenen Mitarbeitern, die Probleme selbst lösen können.

# Vor- und Nachteile

- die Fähigkeiten der Mitarbeiter je nach Anforderung umfassend genutzt und erweitert werden
- Erfordert große Flexibilität der Führungskraft und des Wissens über die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter.



# **Management-Technik (Führung nach dem by-Prinzip)**

Noch bis vor einigen Jahren wurden nur zwischen vier oder fünf dieser Führungsstile unterschieden. Inzwischen werden im modernen Management bis zu 11 Management-by-Techniken verwendet. Sie alle beruhen jedoch auf den drei wesentlichen Management Techniken:

# Management-Technik – Die drei Techniken

- Management by Objectives (MbO)
  - Ziele setzen
- Management by Decision Rules (MbDR)
  - Klare Regeln
- Management by Exception (MbE)
  - Handeln in der Not

# Management by Objectives

- Die übergeordneten Unternehmensziele werden auf der Führungsebene festgelegt.
- Die Subziele werden anschließend entweder gemeinsam von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern erarbeitet oder eigenständig vom Mitarbeiter abgeleitet.
- Die Führung beschränkt sich weitgehend auf Zielvorgaben und deren Überprüfung.
- Nicht der Weg, sondern das Erreichen der Ziele wird kontrolliert.
- **Ziel:** Die optimale Durchführung der übertragenen Aufgaben.
- **Zu beachten:** Die Zielvorgaben müssen klar und realistisch formuliert werden, damit der Erfolg garantiert ist.

# Management by Decision Rules

- beruht auf der Delegation von Entscheidungsaufgaben.
- Genaue Regeln werden festgelegt, nach denen diese Entscheidungen gefällt werden müssen.
- Diese Regeln dienen hauptsächlich der Lösung von Koordinationsproblemen, die entstehen, wenn mehrere Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- **Ziel:** Das Arbeiten nach einem genauen Regelwerk soll die Konzentration aller Beteiligten auf das Unternehmensziel garantieren.
- **Zu beachten:** Kritisiert wird an dieser by-Technik, dass durch fehlende Eigenständigkeit auf Dauer ein Motivationsabfall zu befürchten ist.



# Management by Exception

- Routineentscheidungen liegen generell in den Händen der Mitarbeiter.
- Das Führungspersonal greift nur bei außerordentlichen Entscheidungen oder bei Abweichungen einzelner Abteilungen ein.
- **Ziel:** Dieses Modell strebt die vollständige Abgabe von Verantwortung an die Mitarbeiter an. Dies führt zur Entlastung des Managements und Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter.
- **Zu beachten:** Es ist klar festzulegen, wer welche Kompetenzen und welche Verantwortung trägt.

# Authentischer Führungsstil



*Ein Herrscher ist gut,  
wenn man kaum spürt, dass es ihn gibt.*

*Ein Herrscher ist weniger gut,  
wenn man ihm dient und ihn bejubelt.*

*Ein Herrscher ist schlecht,  
wenn man ihn verachtet.*

*Wer die Menschen nicht achtet, der wird nicht geachtet.*

*Bei einem guten Herrscher jedoch,  
der nach getaner Arbeit, nach erreichtem Ziel,  
nur wenig spricht, werden alle sagen:*

*„Wir haben es selbst getan.“*

*Laotse, chinesischer Weiser, 6. Jahrhundert v. Chr.*

## **Literatur und Quellen zu Kommunikation, Teambildung und -führung:**

- <http://www.rp.baden-wuerttemberg.de/servlet/PB/show/1334650/rpf-ref12-f1kreis-fuehrung-zusammenarbeit.pdf>
- <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-fuehrungsstil-laissez-faire.php>
- <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/>
- [www.Binder-Kissel.de](http://www.Binder-Kissel.de)
- [http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/unterricht/faecher/naturwissenschaften/informatik/didaktik\\_der\\_informatik/rollen.pdf](http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/unterricht/faecher/naturwissenschaften/informatik/didaktik_der_informatik/rollen.pdf)
- o. V.: <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-04/wikipedia-scholarpedia-verweise>, 13.04.2012
- [www.paulwatzlawick.de/axiome.html](http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html)
- Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München 1983, ISBN 3-492-02835-7
- [www.hochschuldidaktik.net](http://www.hochschuldidaktik.net)
- [www.berufsstrategie.de/](http://www.berufsstrategie.de/)