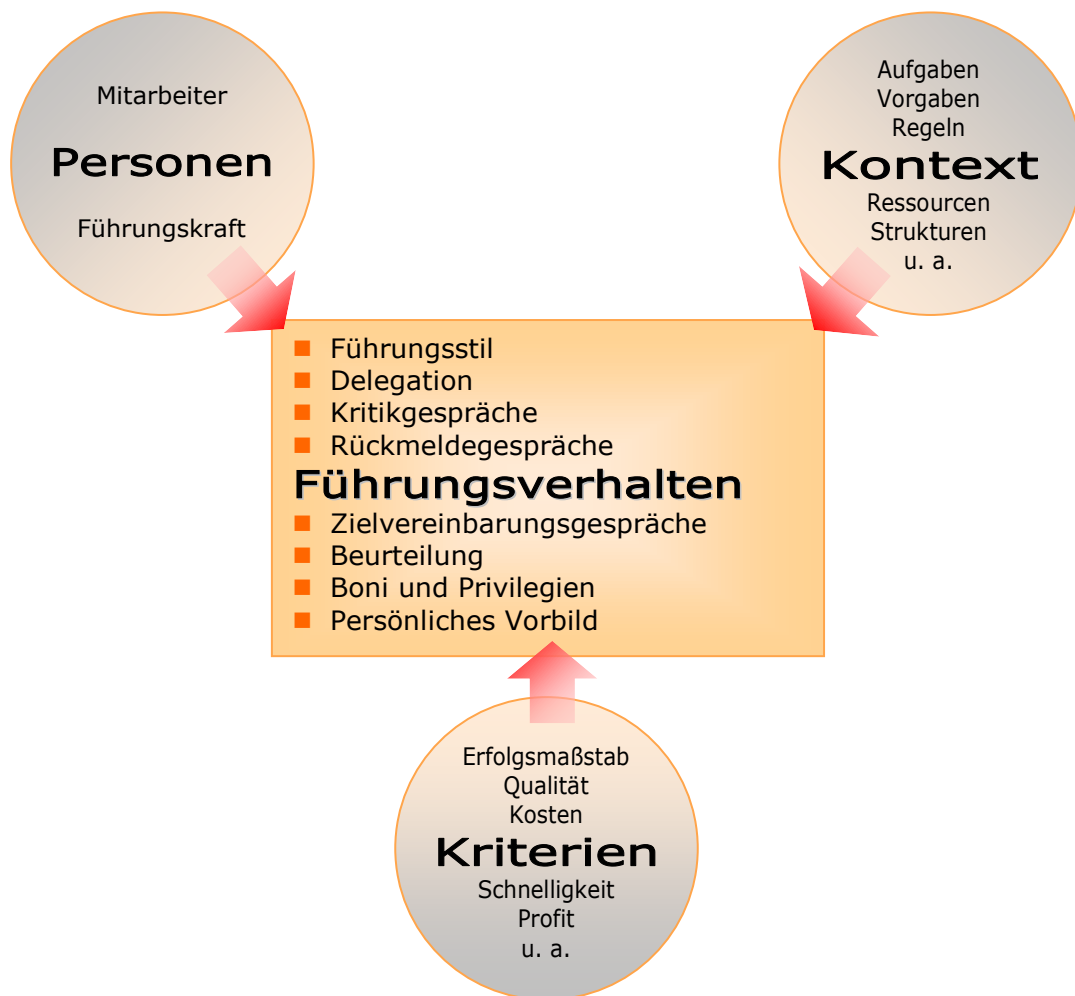


Führungstheorien

Eine Reihe empirischer Studien und Praxisberichte zeigen, dass es das ideale und universale Führungsmodell nicht gibt. Zu unterschiedlich sind die Ausgangslagen, Rahmenbedingungen, Zweckbestimmungen und vor allem die Perspektiven der tangierenden Ebenen zu diesem Thema. Für den Mitarbeiter sollen mit dem richtigen Führungsverhalten die Arbeitsbedingungen verbessert, für die Unternehmensleitung der Mehrwert gesteigert und für den Kunden das Produkt, der Service und der Preis optimiert werden.

Führungsverhalten ist ein Kanon einzelner Methoden und Techniken und hängt dabei im Wesentlichen von drei Einflussfaktoren ab:



In den Fokus der Betrachtung rücken im Zusammenhang mit Führungsverhalten besonders die unterschiedlichen Führungsstile. „Unter einem Führungsstil versteht man eine grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten. Gegenüber dem in der konkreten Situation stark modifizierbaren Führungsverhalten bleibt der Führungsstil über einen längeren Zeitraum konstant.“ (SCHOLZ, 1994)

In den vergangenen 100 Jahren wurden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eine Reihe von Führungsstilen identifiziert und benannt, deren wichtigste hier kurz tabellarisch skizziert werden sollen.

Eindimensionale Führungsstile	
Traditionale F.	
Max Weber (1864-1920)	
Traditionale Herrschaft	Unumschränkte Alleinherrschaft; patriarchale Ausprägung = gütig, autokratische Ausprägung = streng
Charismatische Herrschaft	Ausstrahlung; Personenkult; Abhängigkeit; Sachebene zweitrangig
Bürokratische Herrschaft	Übertragbares Mandat; Versachlichung; Reglement; Instanzen; Befugnisse

Eindimensionale Führungsstile	
Klassische F.	
Kurt Lewin (1890-1947)	
Autoritärer Führungsstil	Gehorsamsverhältnis; Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; fachliche Überlegenheit; Top-down-Prinzip
Demokratischer Führungsstil	Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter; Kooperation; Delegation; Mitverantwortung durch Mitarbeiter
Laissez-faire-Führungsstil	Weitgehende Freiheit für Mitarbeiter; geringe Anteilnahme; Steuerung dem Kräfteverhältnis überlassen

Zweidimensionale Führungsstile	
Managerial Grid (Verhaltensgitter)	
Robert R. Blake (1918-2004) Jane S. Mouton (?-1987)	
Sach- bzw. Leistungsorientierung	Menschenorientierung
mit jeweils 9 Verhaltenskennziffern von niedrig bis hoch	mit jeweils 9 Verhaltenskennziffern von niedrig bis hoch
Matrix aus Kennziffern ergibt insgesamt 81 Führungsstile Darunter sind fünf Basisstile mit eigenständiger Bedeutung	
1.1 „Überlebensmanagement“ ; entspricht laissez-fair	
1.9 „Glacéhandschuh-Management“ ; freundliche Atmosphäre; geringer Leistungsdruck (human touch)	
9.1 „Befehl-Gehorsam-Management“ ; schlechte Atmosphäre; hohe Arbeitsleistung; entspricht autoritär	
9.9 „Team-Management“ ; hohe Arbeitsleistung; zufriedene Mitarbeiter; Königsweg	
5.5 „Organisations-Management“ ; so wohl als auch; Kompromisslösung; meist nur zufrieden stellend	

Dreidimensionale Führungsstile		
3-D-Führungsmodell		
William J. Reddin		
Aufgabenorientierung	Beziehungsorientierung	Effektivität
Die beiden Pole AO und BO können sich je nach Kontext positiv oder negativ auswirken. Die Dimension Effektivität berücksichtigt die Situation und vermeidet somit die negative Seite.		
Zwischen den beiden Polen AO und BO hat Reddin vier Idealtypen mit sowohl positiven als auch negativen Aspekten herausgearbeitet.		
Beziehungsstil Förderer – Gefälligkeitsapostel		
Integrationsstil Integrierer – Kompromissler		
Verfahrensstil Bürokrat – Kneifer		
Aufgabenstil Macher – Autokrat		

Die vier vorgestellten Führungsmodelle sind typische Meilensteine in der Entwicklung der Führungskultur, spiegeln sie doch sehr gut die jeweiligen vorherrschenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse wider. In der Gesamtschau betrachtet, wird eine schlüssige Entwicklungslinie sichtbar: von überschaubaren nationalstaatlichen Strukturen hin zu komplexen, globalen. So sind die eindimensionalen Führungsideale eine Antwort auf Denkmuster aus der Zeit der Monarchie und Aristokratie, später auch noch auf die Zeit der liberalisierten Wirtschaft und politischen Systeme (z.B. Weimarer Republik). Die zwei- und dreidimensionalen Führungsstile sind aus heutiger Sicht betrachtet ein bedeutendes Bindeglied zu den neuen multidimensionalen oder auch offenen Stilen, die gerade durch ihre Vielschichtigkeit den globalen Herausforderungen gerecht werden.

Systemische Führung

„Führung berücksichtigt i.S. des **systemischen Ansatzes** ganzheitlich alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt. Sie ist skeptisch gegenüber gezielten Führungsinterventionen, weil in komplexen Systemen das Zulassen und Fördern von **Selbstorganisation** ebenfalls - oder sogar mehr - Erfolg verspricht (**Autopoiesis**). Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken.“ (Wikipedia) (vgl. auch Grundannahmen der Systemtheorie in

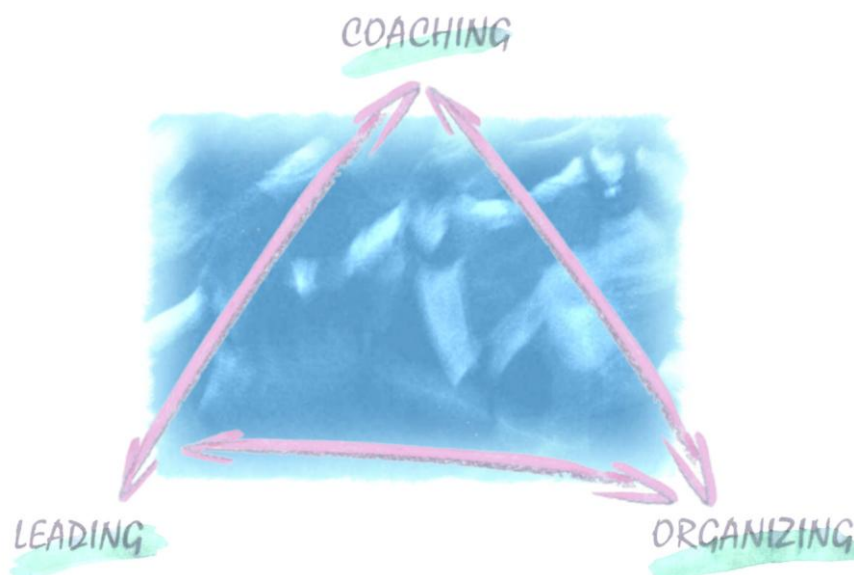
http://outdoor-consult.de/wp-content/uploads/2014/05/Wissenswertes_Systemisches_Coaching.pdf

Outdoor Consult bevorzugt das Modell der Systemischen Führung, betrachtet sie aber nicht als Gegenentwurf zu den oben genannten ein-, zwei- oder dreidimensionalen Führungsstilen. Wir betrachten Systemische Führung auch nicht als Gegenentwurf zu den erlernten Wahrnehmungsmustern vieler Manager, die ausgehend von einem kausalen Denken eher auf einfache, unkomplizierte Erklärungen und Handlungsansätze vertrauen. Systemische Führung soll nach unserem Verständnis eine nützliche Ergänzung bestehender Instrumentarien und Aspekte sein. Auf diese Weise werden sowohl die betroffenen Menschen mit ihren unterschiedlichen Überzeugungen (Menschenorientierung), das Unternehmen mit seinen Aufgabenstellungen (Leistungsorientierung) als auch situative Einfluss- bzw. Umweltfaktoren zu relevanten Systemkomponenten, die in das ganzheitliche Führungsgeschehen einfließen.

Führen wird zu einem **Balanceprozess** in dem die Systemkomponenten und Einflussfaktoren immer wieder aufs Neue gewichtet werden müssen. Selbstverständlich sollte sich die Führungskraft im „Dschungel“ der Anforderungen und Perspektiven nicht verlieren und in die bekannten Führungsfallen geraten, indem sie versucht es allen Seiten recht zu machen (Double- und Multibinds). Wissen über Führungszusammenhänge, bewusstes Wahrnehmen und eine klare Position schützen vor diesen Gefahren.

Unter systemischen Gesichtspunkten sind **drei zentrale Gestaltungsaufgaben** zu berücksichtigen:

1. **Die Gestaltung von Sinn** – d.h. die Moderation und Anleitung eines breiten, permanenten Prozesses der Auseinandersetzung und Verständigung über Visionen und Leitbilder, Ziele und Aufgaben, Werte und Normen. Diesem Aufgabenfokus entspricht der Führungsstil des „**Leading**“.
2. **Die Gestaltung von Beziehungen** – d.h. die Förderung des Informationsaustausches, der Kommunikation, Kooperation und konstruktiven Auseinandersetzung zwischen den MitarbeiterInnen und den Arbeitseinheiten der Organisation sowie mit ihren relevanten Umweltbezügen. Diesem Aufgabenfokus entspricht der Führungsstil des „**Coaching**“.
3. **Die Gestaltung von Arbeitsstrukturen**, d.h. die ständige Anpassung und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen, Abläufen und Technologien. Diesem Aufgabenfokus entspricht der Führungsstil des „**Organizing**“.



Diese drei Stile bzw. Leitbilder des Führens bedingen und ergänzen sich gegenseitig. Entsprechend der zugrunde gelegten Einflussfaktoren bzw. Ausrichtung (vgl. Grafik auf S. 1) steht einmal der eine oder andere Führungsaspekt im Vordergrund.

„Manager tun Dinge richtig. Leader tun die richtigen Dinge.“

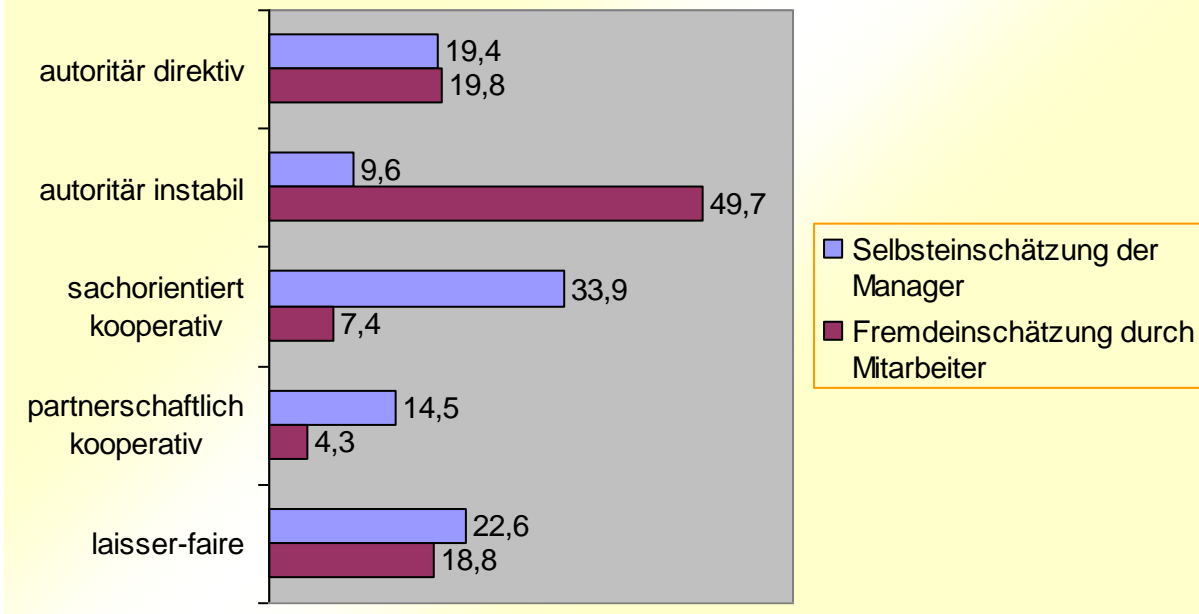
<ul style="list-style-type: none"> ■ Führen ■ Ziele setzen ■ Orientierung geben ■ Risiken eingehen ■ Verantwortung übernehmen ■ Kontrollieren ■ Rechenschaft fordern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördern und befähigen ■ Motivieren und begeistern ■ Anleiten und beraten ■ Moderieren und integrieren ■ Koordinieren und Synergien fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestaltung der notwendigen Strukturen und Rahmenbedingungen
Leading	Coaching	Organizing
<ul style="list-style-type: none"> ■ Visionen- und Leitbildentwicklung ■ Corporate Identity ■ Bedarfs- und Kundenorientierung ■ Politik und Strategiebildung ■ Ziel- und Konzeptentwicklung ■ Langfristige Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiterführung ■ Personalentwicklung ■ Teamentwicklung ■ Konfliktmanagement ■ Coaching ■ Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verwaltung ■ Prozessoptimierung ■ Informations- und Entscheidungsmanagement ■ Ressourcensteuerung ■ Qualitätsmanagement

Wo stehe ich als Führungskraft?

Führungsstile können nicht auf Knopfdruck erlernt und praktiziert werden. Wir haben in der bisherigen Abhandlung aufgezeigt, dass der Stil von vielen Einzel-faktoren – zusammenfassend von Personen, der Situation und den Maßstäben – abhängt. Die Entwicklung des persönlichen Führungsstils ist ein langfristiger innerer Einstellungsprozess, an dem kontinuierlich gearbeitet werden muss. Die Beurteilung des Status Quo der Führungskompetenz bleibt aus dem Blickwinkel der Selbstbetrachtung nur subjektiv. Eine Betrachtung von verschiedenen Seiten ist notwendig, um aussagekräftige und für das Unternehmen relevante Ergebnisse zu erhalten (360-Grad-Feedback).

Das Münchener Geva-Institut (<http://www.geva-institut.de/index.html>) hat bei Führungskräften und deren Mitarbeitern eine Umfrage über die Selbst- und Fremdeinschätzung zum Führungsstil durchgeführt. Die nachfolgende Grafik macht die Diskrepanz zwischen eigener und fremder Wahrnehmung bzw. Beurteilung in einigen Stilen sehr deutlich.

**Zu welchen Führungsstilen neigen Manager nach eigener
Einschätzung und nach der Beurteilung durch ihre Mitarbeiter
(in%)**



Quelle: Geva - Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation mbH

Ausführlichere Darstellungen zum Themenkreis Führung finden Sie unter:

Zu Führung allgemein:

<http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrung>

KREUZHAGE, Stephanie (Hrsg.): Praxishandbuch Sozialmanagement. 2004.

BECK, Reinhilde / SCHWARZ, Gotthart: Personalentwicklung. Führen, Fördern, Fordern. Alling, 1997.

Zu Führungsstilen:

<http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>

BLAKE and MOUTON in: Schein, Edgar H. / Bennis, Warren G.: Personal and Organizational Change through group methods. The laboratory approach. New York, London, Sydney, 1965.

<http://www.ibim.de/management/3-3.htm>

REDDIN, William J.: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements. München, 1977.

<http://www.magie-management.org/S04-435Reddin.htm>

Zu Systemischer Führung:

http://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_F%C3%BChrung

FISCHER, Michael / GRAF, Pedro: Coaching. Ein Fernworkshop. Alling, 1998.