

Führungsstile¹

Führungsaufgaben werden von verschiedenen Menschen verschieden gehandhabt. Der eine neigt zu militärischer Disziplin und Ordnung, ein Zweiter versucht, die Mitarbeiter so selbständig wie möglich handeln zu lassen, ein Dritter kümmert sich fast gar nicht um das Geschehen in der Arbeitsgruppe und lässt die Mitarbeiter eher tun und lassen was sie wollen. Dieser persönliche Stil, Führungsaufgaben wahrzunehmen, ändert sich nicht von Tag zu Tag, sondern bleibt über längere Zeiträume konstant. Man unterscheidet daher zwischen verschiedenen Führungsstilen, wobei sich im Bereich der Betriebspsychologie folgende Dreiteilung durchgesetzt hat:

- Autoritärer (imperativer) Führungsstil
- Laissez-faire (permissiver) Führungsstil
- Kooperativer (partizipativer) Führungsstil

Diese drei Führungsstile unterscheiden sich vor allem in ihrer Stellung zu den formalen und informellen Merkmalen von Arbeitsgruppen. Die im Folgenden angeführten Verhaltensweisen der Führungskräfte, die Auswirkungen auf das Verhalten der Arbeitsgruppe sowie die Folgen auf das gesamtbetriebliche Geschehen sind typisch für den jeweiligen Führungsstil.

Manchmal wird bezweifelt, dass der Laissez-faire Führungsstil für die Praxis von Bedeutung ist. Er kann dort jedoch immer dann auftreten, wenn der "formelle Führer" versagt, dieses Versagen jedoch von jenen, die dazu berechtigt sind, ihn seiner Funktion zu entheben, nicht registriert wird. Sehr häufig ist es auch aus rechtlichen oder sozialen Gründen nicht möglich, die einmal zuerkannte Führungsposition wieder abzuerkennen.

Die Berücksichtigung des Laissez-faire Führungsstils dient zusätzlich der Klarheit, da häufig der kooperative Führungsstil unter Bezug auf typische Merkmale des Laissez-faire Führungsstils kritisiert wird. Die folgende Übersicht macht in der Gegenüberstellung aller drei Führungsstile die Unterschiede deutlich.

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.

Autoritäre Führungskraft

- ... ist bestrebt, alle Ziele und Normen selbst festzulegen und auch auf die informellen Ziele und Normen durch Druck und Kontrolle Einfluss zu gewinnen
- ... trifft möglichst alle Entscheidungen selbst, ohne sie zu begründen.
- ... ist nicht bereit, Fehler zuzugeben
- ... ist unnachgiebig "ohne Konzept"
- ... die Initiative liegt bei ihm, Versuche anderer Gruppenmitglieder, Initiativen zu ergreifen, werden unterbunden
- ... informiert wenig und selektiv, hält Informationen oft bewusst zurück
- ... bei Erfolgen nimmt er den "Ruhm" auf sich, bei Misserfolgen werden die seiner Meinung nach Verantwortlichen "bestraft". Viele autoritäre Führer übernehmen gegenüber Dritten jedoch auch die Verantwortung für Misserfolge ("Offiziersehre")
- ... beansprucht für sich allein das Recht, festzustellen, ob ein Gruppenmitglied die formellen Gruppennormen erfüllt oder übertreten hat sowie, ob und wie es dafür "belohnt" oder "bestraft" wird
- ... begünstigt eine ungleiche Rollenverteilung, da dies den Einfluss eines autoritär Führenden stärkt

Laissez-faire Führungskraft

- ... nimmt auf formelle und informelle Gruppenziele und -normen keinen nennenswerten Einfluss
- ... weicht Entscheidungen auf
- ... ist nicht bereit, Fehler zuzugeben
- ... ist nachgiebig "ohne Konzept"
- ... ergreift nur gelegentlich die Initiative; verhält sich gegenüber Initiativen anderer gleichgültig
- ... gibt unsystematische Informationen, trennt nicht das Wesentliche vom Unwesentlichen
- ... neigt dazu, Fehler abzuschieben, Erfolge jedoch für sich in Anspruch zu nehmen um seine schwache Stellung zu stärken
- ... kümmert sich kaum um das Verhalten der Gruppenmitglieder, um Konflikten aus dem Wege zu gehen
- ... nimmt auf die Rollenverteilung aktiv keinen Einfluss, begünstigt jedoch faktisch eher ungleiche Rollenverteilungen, da es häufig zu informellen, in der Regel autoritär führenden "Ersatzführern" kommt, die das Führungsvakuum ausfüllen

Kooperative Führungskraft

- ... setzt sich für die Herausbildung verbindlicher formeller Ziele und Normen ein; respektiert die informellen Ziele und Normen
- ... sorgt dafür, dass notwendige Entscheidungen zeitgerecht getroffen werden und trifft sie, falls notwendig, selbst; ist in jedem Falle bereit, die getroffenen Entscheidungen zu begründen und tut dies häufig auch ohne Aufforderung
- ... ist bereit, Fehler zuzugeben und zu korrigieren
- ... ist nachgiebig "mit Konzept"
- ... es herrscht klare Verantwortung und es gibt weitgestreute Initiativen, die gefördert werden
- ... Informiert systematisch und regelmäßig, bemüht sich, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen
- ... deklariert Erfolge als Erfolge der Gruppe; Fehler werden gemeinsam mit den Verantwortlichen analysiert, um ihnen künftig vorbeugen zu können
- ... Sanktionen kommen von der Gruppe selbst oder erfolgen In Übereinstimmung mit den Gruppennormen; bemüht sich besonders um Toleranz gegenüber weniger integrierten oder leistungsfähigen Mitarbeitern (als Gegensteuerung zum Gruppendruck)
- ... wirkt ungleichen Rollenverteilungen entgegen, indem diese aufgedeckt oder stillschweigend geändert werden

Auswirkungen der Führungsstile auf Verhalten und Leistung der Gruppe

Auswirkungen des autoritären Führungsstils

Der autoritäre Führungsstil ist einseitig nur auf die Belange der Leistungsanforderungen ausgerichtet und ignoriert die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Diese Art des Führungsverhaltens hat daher langfristig gesehen negative Auswirkungen. Es ist zwar möglich, innerhalb einer kurzen Zeitspanne die Mengenleistung einer Arbeitsgruppe mittels autoritärer Führung zu vergrößern, dies wird aber häufig durch negative Nebenwirkungen des Führungsstils kompensiert. Wenn man nämlich die Leistungsqualität, die Fluktuationsrate, die Fehlzeiten, die Bereitschaft zu Überstunden, die Bereitschaft, Verbesserungen vorzuschlagen und sorgsam mit Betriebsmittel umzugehen ebenfalls berücksichtigt, so ist - wie zahlreiche Untersuchungen ergaben - die autoritär geführte Arbeitsgruppe - auch ökonomisch gesehen - teurer als die kooperativ geführte Arbeitsgruppe.

Die Mitarbeiter in autoritär geführten Arbeitsgruppen zeigen in der Regel Verhaltensweisen, die als Ausdruck ihrer Unzufriedenheit gelten können:

- Starke Aggressionsneigungen, die sich aber nicht gegen die Führungskraft äußern, sondern gegen andere Gruppenmitglieder, die als "Prügelknaben" dienen;
- unterwürfiges Verhalten gegenüber der Führungskraft;
- schlechtes Verhältnis der Gruppenmitglieder untereinander, es entsteht kaum ein Zusammengehörigkeitsgefühl, sondern eher ein Konkurrenzverhältnis;
- Desinteresse bei der Arbeit, hervorgerufen durch das Fehlen von Entscheidungs- und Verantwortungsspielräumen.

Auswirkungen des laissez-faire Führungsstils

Es bedarf keiner besonderen Begründung, dass diese Art des Führungsverhaltens auf die Dauer untragbar ist, da weder die Erwartungen der Unternehmensleitung (Erfüllung der Leistungsziele), noch die Erwartungen der Mitarbeiter (Befriedigung der sozialen Bedürfnisse und gesicherte Existenz) dauerhaft befriedigt werden können. Auf das Verhalten der Arbeitsgruppe zeigt dieser Führungsstil typische Wirkungen:

- Die Arbeitsgruppe ist sehr labil, d.h. sie entwickelt kein "Wir"-Gefühl, sondern zerfällt in Teilgruppen, die untereinander rivalisieren;
- durch sein Versagen begünstigt der formelle Führer die Herausbildung informeller Führer;
- es besteht die Gefahr, dass Cliques die Macht an sich reißen und sich Privilegien als "Belohnung" für ihre Unterstützung eines informellen Führers ("graue Eminenz") sichern;
- die Leistung der Arbeitsgruppe ist sehr gering.

Auswirkungen des kooperativen Führungsstils

Die kooperative Führungskraft versucht das Gruppenziel unter aktiver Beteiligung der Gruppenmitglieder an der Planung und Durchführung zu erreichen, er gibt den Gruppenmitgliedern innerhalb gegebener Grenzen freien Spielraum und vermittelt zwischen den Interessen der Unternehmensleitung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Für die Mitarbeiter im Betrieb, aber auch für die Unternehmensleitung ist daher der kooperative Führungsstil der wertvollste.

- Die kooperativ geführte Gruppe ist stabil, d.h. die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern sind gut, es entwickelt sich ein starkes "Wir"-Gefühl;
- das Verhältnis zur Führungskraft ist entspannt, er wird als "Erster unter Gleichen" angesehen;
- die Mitarbeiter sind motiviert, da Handlungsspielraum vorhanden ist;
- die Leistung der Gruppe ist, vor allem langfristig gesehen, hoch.