

# Führung - Mensch sein erlaubt!

Thomas Dittrich

DEN RICHTIGEN FÜHRUNGSSTIL FINDEN



Thomas Dittrich

---

# **Führung – Mensch sein erlaubt!**

Den richtigen Führungsstil finden

© 2021 Thomas Dittrich

Verlag und Druck: tredition GmbH, Grindelallee 188, 21044 Hamburg

ISBN-Nummern

978-3-347-25938-6 (Paperback)

978-3-347-25939-3 (Hardcover)

978-3-347-25940-9 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	-	Einleitung
Kapitel 2	-	Grundlagen Führung
Kapitel 3	-	Kommunikation
Kapitel 4	-	Soziale Kompetenz
Kapitel 5	-	Durchsetzungsvermögen
Kapitel 6	-	Konflikte
Kapitel 7	-	Feedback
Kapitel 8	-	Mitarbeitergespräche
Kapitel 9	-	Weitere Handwerkzeuge
Kapitel 10	-	Präsentieren
Kapitel 11	-	Arbeit 4.0 – Digitale Arbeitswelt
Kapitel 12	-	Team und Teamkultur
Kapitel 13	-	Abschluss und Dank
Anhang I	-	Aufgaben und Übungen
Anhang II	-	Lösungen
Anhang III	-	Liste der Kompetenzen
Quellen		

## Buchempfehlungen



# Kapitel 1

---

## Einleitung

---

Führung hat mich durch mein ganzes Berufsleben begleitet. Nach meinem Studium habe ich ohne große Pause eine Stelle als Betriebsleiter angenommen. Mit stolz geschwellter Brust bin ich zum ersten Arbeitstag erschienen, um dann schnell auf den Boden der Tatsachen zurück geholt worden zu sein. Ich habe im Consumable-Bereich einer damals namhaften Fotofirma angefangen. Für die ersten Monate hatte mein damaliger Chef einen Einarbeitungsplan bereit: Ich musste alle Herstellungsbereiche kennenlernen und das bedeutete in Arbeitskluft mitzuarbeiten. Der Betrieb hat vollkontinuierlich gearbeitet, also rund um die Uhr. Mein Einarbeitungsplan sah auch für mich Früh-, Spät- und Nachtschicht vor. Es war zunächst für mich sehr ernüchternd. Hatte ich doch das Diplom in der Tasche und wollte die Welt verändern. Erst Jahre später ist mir die Sinnhaftigkeit dieses sehr individuellen und aufwendigen Einarbeitungsplans klar geworden. Mir wurde die Gelegenheit gegeben, alle Mitarbeiter kennenzulernen, ihre Akzeptanz zu gewinnen, da ich mir im wahrsten Sinne des Wortes die Hände auch dreckig machte, die Tücken und Schwierigkeiten des Herstellprozesses live mitzubekommen und somit zügig Fachwissen anzueignen.

Dies war eine erste Erkenntnis zum Thema Führung, die sich erst später bei mir manifestiert hat. Für alle Mitarbeiter, die ich in meinem Berufsleben eingestellt habe, habe ich immer umfangreiche Einarbeitungspläne erstellt und darauf geachtet, dass diese auch konsequent eingehalten wurden.

Ein nächstes einschneidendes Erlebnis in meinen jungen Jahren trug sich so zu: Ich war verantwortlich für eine Übertragung eines neuen Rezeptes aus der Forschung in unseren Produktionsbetrieb. Dazu zählte zur Skalierung an einem Kessel mit 500 Liter Fassungsvermögen einen

Temperatur-Zeit-Verlauf zu programmieren, so dass die Vorgaben aus der Forschung nachgestellt werden konnten. Aufgrund einer Schusseligkeit meinerseits, war das von mir erstellte Programm fehlerhaft, so dass das Produkt nicht zu gebrauchen war. Somit waren Materialkosten und Zeit durch meinen Fehler verursacht worden. Das hat mir einige schlaflose Nächte bereitet, aber ich habe den Fehler selbst entdeckt und offen zugegeben. Der erwartete Rüffel blieb aus, meine offene und ehrlich Art wurde respektiert und mir war es eine Lehre zukünftig meine Arbeit hundertprozentig zu erledigen. Dieses habe ich auch meinen Mitarbeitern und angehenden Führungskräften immer wieder mit auf den Weg gegeben: Versuche die Aufgabe jederzeit zuverlässig und vollendet zu erledigen. Sollte sich tatsächlich einmal ein Fehler eingeschlichen haben, dann ist dieser sofort offen zu kommunizieren und möglichst sollte schon eine Lösung zur Behebung bereit sein.

Ebenso prägend war eine Konfrontation mit einem älteren Angestellten, der mich runtergeputzt und behandelt hatte wie einen kleinen Schuljungen. In dieser Situation bin ich meinem damaligen Vorgesetzten noch heute sehr dankbar, dass er mich unterstützt und sich klar vor mich gestellt hatte. Ich glaube, das war das absolute Schlüsselerlebnis für mich, unbedingt alles über Führung zu lernen und es reifte schon da der Wunsch in mir meinen Mitarbeitern auch ein Partner zu sein. Klar gibt es eindeutige Situation, da ich als Führungskraft entscheide bzw. entscheiden muss. Aber mit Empathie und sozialer Kompetenz kann ich den beruflichen Alltag so gestalten, dass die Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen und meine Entscheidungen nicht nur akzeptieren, sondern diese sogar sich wünschen.

Wer Führung sich wirklich erarbeiten möchte, muss bereit sein zu akzeptieren, dass es nicht ausreicht, nur ein paar Seminare zu besuchen und damit hat es sich. Es ist ein ständiger Lernprozess, da eine gute Führungskraft sehr viel an seiner eigenen Persönlichkeit arbeiten muss.



Auch hier habe ich ein Beispiel aus meinem eigenen Erfahrungsschatz. Ich wurde zu einem Personalentwicklungsseminar eingeladen. In diesem drei-tägigen Seminar sollten meine Stärken und Schwächen analysiert werden und zum Abschluss habe ich ein Gutachten über mich erhalten. Je nach Ergebnis sollte das Auswirkung auf meine berufliche Karriere haben. Der Druck war also entsprechend hoch und ich fuhr mit einer gewissen inneren Anspannung zu diesem Seminar. Es war sehr anstrengend. Wir hatten von morgens bis abends ständig irgendwelche Aufgaben zu erledigen: Kurzpräsentation vorbereiten und halten, schriftliche Tests und Gruppenarbeiten absolvieren, wir wurden in Interviews befragt, usw. Ungefähr eine Woche später habe ich dann mein Gutachten erhalten. In einem Gespräch wurde mir dieses präsentiert und die daraus abgeleiteten Maßnahmen vorgestellt. Das Gutachten war auf einer DIN A4-Seite zusammengefasst und dementsprechend kurz und knapp. Ich hatte zunächst mächtig daran zu knabbern und wollte es im ersten Moment nicht akzeptieren. Nachdem ich dann eine Nacht darüber geschlafen hatte, reifte bei mir die Erkenntnis, dass das Gutachten seine Berechtigung hatte. Ruhig und sachlich reflektiert, erkannte ich dann eben doch, dass ich zur damaligen Zeit richtig eingeordnet wurde. Ich habe die empfohlenen Seminare besucht und sie waren alle auf persönlichkeitsbildende Inhalte ausgerichtet. Der nächste Meilenstein auf meiner persönlichen Reise zu einer guten Führungskraft war gelegt. Ich habe in den Jahren danach mich selber als Beobachter für solche Personalentwicklungsseminare ausbilden lassen. Vielen (jungen) Führungskräften habe ich ein Gutachten erstellt und jedes Mal auch wieder neue Erkenntnisse für mich gewonnen. Wer also von seinem Unternehmen das Angebot für eine solche Standortbestimmung erhält, sollte dies unbedingt wahrnehmen. Es ist immer wieder gut und wichtig, etwas über sein Verhalten und seine Außenwirkung zu erfahren.

In Seminaren können Werkzeuge zur Unterstützung für Führung erlernt werden, doch es ist eine innere Einstellung und damit eine Charaktereigenschaft, die uns zu guten Führungskräften werden lässt. Mit

einem neuen Job oder einer neuen Aufgabe werden wir immer wieder vor Herausforderungen gestellt. Wir müssen selber regelmäßig reflektieren, ob unser Führungsstil der Situation noch gerecht wird. Eine gute Führungskraft lernt nie aus und ist gut beraten, sich stetig mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen.

Ebenso habe ich Führung auch außerhalb meines Berufslebens sehr gut nutzen können. So habe ich in der Zeit, da meine Söhne in den Kindergarten gegangen sind, den Vorsitz einer Elterninitiative eingenommen. Diese Zeit war für mich deshalb so lehrreich, da ich zwar auf dem Papier der Vorsitzende war, aber in der täglichen Routine mich weitaus anders verhalten musste als in meinem Beruf. Auf der einen Seite betreute ich die pädagogische Komponente mit Kindergartenleiterin und Erzieherinnen und auf der anderen Seite musste ich mich den Wünschen und Anforderungen der Eltern der Kindergartenkinder stellen. Mir fiel hier sehr oft die Rolle des Vermittlers zwischen Erzieherinnen und Eltern zu. Eigentlich war die Zeit geprägt durch häufiges Konfliktmanagement: Beide Seiten anhören und das bedeutete wirklich sehr gut zuhören, eine für beide Seiten annehmbare Lösung herausarbeiten und die Umsetzung in geeigneter Form kontrollieren. Da habe ich mich immer auf die schönen und „leichten“ Dinge gefreut: Diskussionen mit dem Jugendamt bezüglich finanzieller Unterstützung, so dass wir den Kindergarten zum damaligen Zeitpunkt in vielen Bereichen renoviert und modernisiert haben.

Viele Jahre später – mein jüngster Sohn war Bauer im Kinderdreigestirn unserer Kleinstadt – trat die zuständige Karnevalsgesellschaft an mich heran zwecks Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben. Zunächst übernahm ich die Aufgaben des Wagenbaumeisters, um dann nach etwas über einem Jahr das Amt des 2. Vorsitzenden zunächst kommissarisch zu übernehmen. Schnell wurde ich in der nachfolgenden Jahreshauptversammlung von den Mitgliedern als 2. Vorsitzender bestätigt. Und wer denkt, dass dies ja nur ein Zeitvertreib ist, der irrt

gewaltig. Hier muss ich ganz klar eine Lanze brechen für alle Karnevalisten, die sich ehrenamtlich in Führungsaufgaben engagieren.

Einen Karnevalsverein zu führen ist sehr viel Arbeit und bedeutet Leidenschaft für die Sache und Menschen mitzubringen. Im Grund genommen ist es vergleichbar mit der Führung eines Kleinbetriebes: Regelmäßige Sitzungen des Vorstandes zu den Themen Finanzierung, Marketing, Produkte und so weiter. Ja, auch ein Karnevalsverein bietet Produkte an, so zum Beispiel Sitzungen, Partys und Bälle. Dafür müssen Kunden geworben werden mit einem vorzüglichen Programm. Es ist ein passender Ort dafür zu finden, die Bewirtschaftung zu regeln, Dekoration heranzuschaffen und ein absoluter Kundenmagnet ist das Sitzungsprogramm. Dies alles benötigt jede Menge Unterstützung durch ebenfalls ehrenamtlich tätige Mitglieder. Die Steuerung und Verantwortung für diese und noch weitere Aufgaben – Kindersitzung, Kostümsitzung, Karnevalsparty, Sessionseröffnung, Festumzüge und Fischessen – obliegt dem geschäftsführenden Vorstand, der durch das höchste Gremium die Mitgliederversammlung für einen festen Zeitraum gewählt wird. In diese Funktion fällt jede Menge Führungsaufgaben. Zu den wichtigsten Fähigkeiten aus meiner Erfahrung – insbesondere dann auch als 1. Vorsitzender des Karnevalsverein - zählen sozial-kommunikative Kompetenz, Organisationstalent, Konfliktlösungsfähigkeiten und Entscheidungsfreude.

Dieses Buch soll dem geeigneten Leser fundamentales Wissen zu Führung vermitteln und in ihm die erforderlichen Seiten anklingen lassen, so dass er Führung nicht als notwendiges Übel für seine Karriere versteht, sondern als ein Geschenk, um das er sich auch verdient machen muss. Wer diese Stufe erreicht, wird mit jeder Situation in seinem (beruflichen) Leben zurechtkommen und tolle Erfolge mit seinem Team feiern können. Ich habe viel investiert, aber auch sehr viel zurückbekommen. Es ist fast ein wenig mit einer Bühne zu vergleichen: Schauspieler bzw. Musiker erhalten am

Ende ihrer Aufführung den Dank der Zuhörer über den Applaus. Eine gute Führungskraft erhält den Dank über Vertrauen, Einsatz und Loyalität seiner Mitarbeiter. Es ist ein lohnenswertes Ziel und bringt Zufriedenheit und Gelassenheit in das Leben der Führungskraft.

Am Anfang steht leider immer Theorie und deshalb muss der Leser sich da durchkämpfen. Ich habe die Themen anschaulich zusammengestellt und bei etlichen auch noch Übungen, die im Anhang zu finden sind, hinzugefügt. Ich lade den Leser nun herzlich ein auf die Reise in die spannende Welt der Führung.



WENN ALLES SCHEINBAR GEGEN  
DICH LÄUFT, DENK DRAN, DASS  
DAS FLUGZEUG GEGEN DEN WIND  
ABHEBT UND NICHT MIT IHM.

HENRY FORD



## **EIN FREIER MENSCH**

*Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein.*

*Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen – wenn ich es kann.*

*Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt.*

*Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas sehnen und verwirklichen, Schiffbruch erleiden und Erfolg haben.*

*Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit Trinkgeld abkaufen zu lassen.*

*Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen; lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolgs,*

*als die dumpfe Ruhe Utopiens.*

*Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben noch meine*

*Menschenwürde gegen milde Gaben.*

*Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln, dies ist mein Werk.*

*Das alles ist gemeint, wenn wir sagen:*

*Ich bin ein freier Mensch.*

*Albert Schweitzer*



## Kapitel 2

---

# Grundlagen Führung

---



Führung ist zunächst ganz simple die Fähigkeit einer Person mit Menschen umzugehen, letztendlich ist es das Einwirken auf eigenes und fremdes Handeln.

Es ist zu unterscheiden in

- ⇒ *Individualführung*: hier erfolgt die Einflussnahme auf hierarchisch unterstellte Mitarbeiter.
- ⇒ *Teamführung*: in dieser Form erfolgt die Einflussnahme auf die Willensbildung von Gruppen.
- ⇒ laterale Führung: es erfolgt die Einflussnahme auf Mitarbeiter ohne direkte Hierarchiebeziehung.
- ⇒ situatives Führen: ist ein am Reifegrad der Mitarbeiter orientierter Führungsstil.
- ⇒ *Transaktionale Führung*: Führung wird als Austauschprozess beschrieben. Dabei stehen das gegenseitige Nehmen und Geben im Vordergrund.
- ⇒ *Transformationale Führung*: eine Führung, die Veränderung bewirkt. Die Führungskraft inspiriert ihre Mitarbeiter Erwartungen, Haltungen und Motivation zur Arbeitsbelastung und gemeinsame Ziele zu ändern.

In Unternehmen geht es überwiegend um die Personal- oder Mitarbeiterführung, so der fachliche Begriff aus dem Personalwesen.

Es gibt einige Faktoren, die sehr entscheidend sind für eine erfolgreiche Führung. Dazu zählen insbesondere:

- die persönlichen Eigenschaften der Führungskraft

- die fachliche Autorität
- die situativen Bedingungen
- der Einsatz von Führungstechniken und
- die sozialen Beziehungen

Doch bevor wir uns nun mit diesen Themen näher beschäftigen, blicken wir ganz kurz auf einen kleinen Ausschnitt zu der Historie zu Führung.

## **Historie zu Führung**

Führung - ein spannender, ja und auch ein wenig mythischer Begriff.

In den 50er bis in die 70er Jahre hinein herrschte das Modell der väterlichen Figur vor. Die väterlichen Vorgesetzten gaben ihren Mitarbeitern Sicherheit und bekamen dafür zuverlässige Pflichterfüllung. Insbesondere in den Nachkriegsjahren entstanden mit den väterlichen Figuren an der Spitze über die Jahre heutige Weltkonzerne.

Abgelöst wurde dies durch das neue Modell der effizienten Zielerreichung. Dabei wird den Zielen alles untergeordnet und mithilfe der Einführung von Kennzahlensystemen wurde diese Zielerreichung sehr professionell umgesetzt.

Ab den 90er Jahren folgte dann das kooperative Führungsmodell. In diesem Modell werden Rahmenbedingungen vorgegeben, ansonsten herrscht viel Freiheit beim Arbeiten. Der kooperative Führungsstil ist immer noch der weit verbreitetste Führungsstil in Unternehmen.

Da sich aber die Rahmenbedingungen heute viel zu schnell ändern, sind heute die Führungskräfte nur noch in der Lage situativ zu arbeiten. Dieses Modell wird iterativ testende Agilität genannt oder agile Führung.

Über die Jahre hat die Führungskraft nach dem Herrschen das Dienen erlernt.

Das bedeutet, die Führungskraft nimmt sich selber mehr zurück und stellt den Mitarbeiter mehr in den Vordergrund. Sie übernimmt dabei zwei Rollen. Einerseits ermöglicht sie in der Rolle des Entwicklungshelfers sich immer wieder sehr schnell auf die sich verändernden Bedingungen einzustellen und an diesen zu wachsen. Andererseits kommt es für die Führungskraft darauf an, als „Entscheider“ Ziele vorzugeben, Entscheidungen zu treffen, Kontrolle auszuüben und Grenzen zu setzen. Beide Rollen sollten den gleichen Stellenwert besitzen und verlangen von der Führungskraft eine hohe Flexibilität, zumal die beiden Rollen nahezu diametral entgegengesetzt sind:

Der Entwicklungshelfer dient, der Entscheider herrscht.

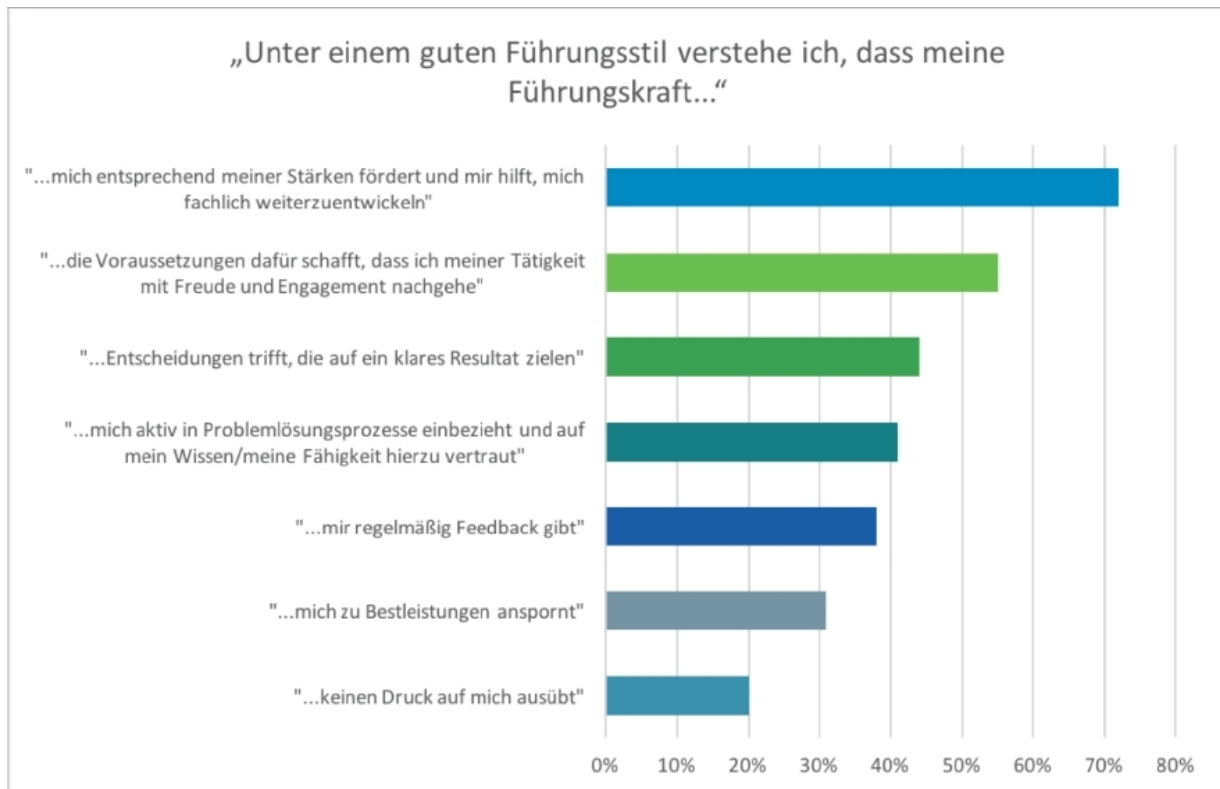
Der Entwicklungshelfer vertraut den Mitarbeitern und versteht Fehler als Lernchance. Der Entscheider kontrolliert und betrachtet Fehler als Katastrophen.

Die Führungskraft muss diesen Rollenwechsel insbesondere den Mitarbeitern einfühlsam und mit viel Fingerspitzengefühl vermitteln, damit die Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter nicht unglaubwürdig wird. Die Mitarbeiter könnten ansonsten den Rollenwechsel als Chaos empfinden bzw. als Wischiwaschi-Führung.

Da sich mittlerweile auch für Führungskräfte die Rahmenbedingungen viel zu schnell ändern, müssen diese das Steuern und Lenken (Vorhersagen) aufgeben und situativ arbeiten, was nichts anderes bedeutet als mit Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und wacher Lernbereitschaft sich schrittweise in Situationen voranzutasten.

Das Führen ist mitnichten leichter geworden und somit müssen Führungskräfte die Werkzeuge des Führens heute noch mehr denn je

beherrschen. Mitarbeiter wollen geführt werden und haben andererseits ihre Wünsche an eine gute Führungskraft.



<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/347521/umfrage/forderungen-der-generation-y-an-ihre-vorgesetzten>.

Sie wollen,

- dass die Führungskraft ihre Stärken fördert und sie weiterentwickelt
- dass die Arbeit Spaß machen soll
- dass die Führungskraft klare Entscheidungen trifft
- dass die Führungskraft auf das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter vertraut und ihre Mitarbeiter aktiv mit einbezieht - klarer Wunsch nach Verantwortung
- dass die Führungskraft Feedback gibt
- dass die Führungskraft sie zu Höchstleistungen anspornt

Diese Aussagen sind Ergebnisse einer Statistik aus dem Jahre 2014. Es wurde nach einem guten Führungsstil gefragt und was letztendlich die Führungskraft dazu beitragen muss.

Diese Statistik ist auch heute noch ein gutes Spiegelbild zum Thema Führung in den Unternehmen und Betrieben.

Es wird heute zu wenig geführt, soll heißen, die Führungskräfte haben nicht mehr die erforderliche Zeit sich wirklich um die Mitarbeiter zu kümmern, vor Ort zu sein und sich mit den tagtäglichen Problemen der Mitarbeiter zu beschäftigen. Da bleibt sehr viel Verbesserungspotential liegen. Es gibt viele Mitarbeiter, die Verbesserungswünsche an ihre Vorgesetzten gemeldet haben und mittlerweile resigniert haben, da sich nichts ändert. Das führt zu unzufriedenen Mitarbeitern und zu einem klaren Leistungsabfall. Ich habe das selber schon erlebt und vor allem den Schwung den die Mitarbeiter aufnehmen, wenn ich mich als Führungskraft auch um die vielen kleinen Verbesserungen aktiv - und das heißt vor Ort - kümmere. In einem Verpackungsbereich habe ich durch diesen Ansatz eine Produktivitätssteigerung von über 50 % erreicht.

## **Führungsstile**

Klassisch wird unterschieden in eine formelle Führung, die gegeben ist durch die formelle Organisation. Hier sind die Hierarchie und die Besetzung der Führungspositionen das Ergebnis bewussten und geplanten Handelns. Grundelemente der Organisationsstruktur sind Stellen, die zu Gruppen und Abteilungen als Sub-systeme zusammengefasst werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Sub-systemen wird durch die Ablauforganisation festgelegt, die die Arbeitsabläufe regelt.

Die informelle Führung bildet sich zum Beispiel in Arbeitsgruppen heraus, wenn eine Person ohne formelle Führungsposition, aber aufgrund

ihrer Persönlichkeit, Fachkompetenz und Erfahrung besonders geachtet wird und daher Einfluss ausübt. Ein informeller Führer kann eine integrierende und stabilisierende Funktion einnehmen. Allerdings kann es auch zu Konflikten mit dem Vorgesetzten (dem formellen Führer) kommen, wenn dieser mit in der Arbeitsgruppe enthalten ist.

Es gibt sicherlich sehr viele verschiedene Führungsstile. Doch die wesentlichen und bekanntesten sind nach Kurt Lewin der *autoritäre* bzw. *hierarchische* Führungsstil, der *demokratische* oder auch *kooperative* Führungsstil und zu guter Letzt der *Lais-sez-faire*-Führungsstil.

Was sind nun die Besonderheiten beim Autoritären bzw. hierarchischen Führungsstil?

Der Vorgesetzte gibt seine Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne seine Untergebenen jemals in die Entscheidung einzubeziehen. Er erwartet von seinen Untergebenen nahezu bedingungslosen Gehorsam und duldet keinen Widerspruch oder Kritik. Fehler werden sofort bestraft, statt zu helfen. Autoritäre bzw. hierarchische Führungsstile sind bekannt in Armeen und Diktaturen.

Die Vorteile liegen klar auf der Hand: es gibt eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, eine klare Übersichtlichkeit der Kompetenzen und sie ist einfach und gut zu kontrollieren. Mit diesem Führungsstil kann, wenn auch sehr kurzfristig, die Arbeitsleistung innerhalb einer Organisation verbessert werden. Leider ist eine solche Leistungssteigerung nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

Nachteilig wirken sich die fehlende Motivation der Mitarbeiter und die sehr starke Einschränkung der persönlichen Freiheit aus. Somit liegen die Kompetenzen der Untergebenen mitunter brach oder werden erst gar nicht

aufgedeckt. Und bei Ausfall eines Entscheidungsträgers ist die Lücke durch die geringe Selbständigkeit der Untergebenen nicht sofort schließbar.

Wie sieht dies nun beim demokratischen oder auch kooperativen Führungsstil aus? Hier bezieht der Vorgesetzte seine Mitarbeiter regelmäßig in das betriebliche Geschehen mit ein. Er erwartet konkrete Mitarbeit in Diskussionen und gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter bei allen Sachthemen. Wenn dabei Fehler auftreten, wird in der Regel nicht bestraft, sondern diese Fehler mit Unterstützung der anderen ausgeräumt.

Die Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen zu allererst in der hohen Motivation der Mitarbeiter. Sie können kreativ arbeiten, was wiederum die Leistungsfähigkeit fördert und somit zu einer höheren Selbständigkeit führt. Der Vorgesetzte wird entlastet und es besteht auch eine deutlich höhere Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung für das Unternehmen.

Ein besonderer Nachteil besteht darin, dass die Entscheidungsgeschwindigkeit eventuell verlangsamt bzw. verzögert wird. Denn die Mitarbeiter müssen angemessen informiert, die Vielfalt der Ideen kanalisiert und die Mitarbeiter müssen auch noch ausreichend qualifiziert werden.

Beschäftigen wir uns nun als letztes mit dem Laissez-faire-Führungsstil. Der Laissez-faire-Führungsstil gewährt den Mitarbeitern sehr viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Ein Vorgesetzter greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft aber auch nicht. Und damit sind auch schon die Vorteile dieses Führungsstils genannt: Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität bleibt erhalten. Dieser Führungsstil wird oft in „Kreativ“-Abteilungen genutzt. Diese sind meistens im Bereich Marketing angesiedelt.

Negativ ist die Gefahr von mangelnder Disziplin zu nennen. Es gibt häufig Kompetenzstreitigkeiten und es herrscht reichlich Unordnung und Durcheinander. Dabei entstehen sehr gerne Gruppen und es kann sogar zu Ausgrenzungen von Einzelnen oder Gruppen kommen.

## **Der kooperative Führungsstil**

In den meisten Firmen und Unternehmen kommt der kooperative Führungsstil zur Anwendung. Entscheidend ist hier, dass Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam Ideen entwickeln, bei der Umsetzung von Projekten eng zusammenarbeiten und darauf achten, dass sich ihre Kompetenzen ergänzen. Aufgrund der Hierarchie hat der Vorgesetzte schlussendlich immer die Entscheidungsbefugnis. Doch durch Delegation von Verantwortung stärkt er die Motivation der Mitarbeiter und dies wiederum fördert die Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter. Eine solche Organisationseinheit ist leistungsbereiter, findet schneller und pragmatischer Lösungen und bringt ein Unternehmen nach vorne. Der kooperative Führungsstil ist geprägt durch gegenseitige Wertschätzung, gerade dann, wenn unliebsame Entscheidungen getroffen werden müssen. Wichtig ist dabei Transparenz zu erzeugen und eine richtige Balance zwischen Offenheit und Entscheidungsfindung hinzubekommen. Transparenz heißt in diesem Zusammenhang den Sachverhalt sachlich zu kommunizieren.

Zusammengefasst lassen sich folgende Merkmale des kooperativen Führungsstils aufzeigen:

- Kritik und Ideen von Mitarbeitern werden zugelassen
- es existiert ein angenehmes Klima der offenen Kommunikation
- gegenseitige Wertschätzung
- Mitarbeiter sind an Entscheidungen mit beteiligt
- Teamarbeit wird weitestgehend bevorzugt



- Vorgesetzte verzichten soweit es geht auf zwangsmäßige Anordnungen
- Mitarbeiter müssen sich aktiv einbringen

Schwierig kann es beim kooperativen Führungsstil werden, wenn Chefs sich einerseits bemühen, möglichst demokratisch wahrgenommen zu werden, dann aber plötzlich doch für die Mitarbeiter überraschend ein Machtwort sprechen. Dies kommt nicht immer gut an. Manche Mitarbeiter fühlen sich dann verraten, betrogen und werfen ihrem Chef zum Beispiel pseudo-kooperatives Verhalten vor. Eine notwendige Balance zwischen möglichst hoher Beteiligung der Belegschaft und gleichzeitig der notwendigen Wahrnehmung von Führungsaufgaben sollte deswegen auch immer offen und transparent kommuniziert werden, um Missverständnissen vorzubeugen und nicht versehentlich in einen Laissez-faire Stil abzugleiten.

Welches ist also der richtige Führungsstil?

Manche mögen jetzt sagen: „Das ist doch klar: der kooperative Führungsstil ist der richtige!“

Aber so einfach ist es dann doch nicht.

Für Routinearbeiten insbesondere unter Zeitdruck hat die direktive Führung sehr wohl ihre Berechtigung - und zwar nicht nur im Militärischen. Denken wir nur mal an einen Betriebsunfall: Ein Feuer ist an einer Maschine entstanden, vielleicht gibt es sogar Verletzte. In solchen Fällen ist schnelles Handeln erforderlich. Es gibt genaue Vorschriften, wie zu verfahren ist.

Notabschaltung, Werksfeuerwehr, Krankentransport: all das wird als Routine eingeübt und muss im Notfall zu hundert Prozent funktionieren. Hier wird direktiv geführt - und das ist selbstverständlich gut so. Für lange Diskussionen und tolle neue Ideen ist dann keine Zeit.

Bei komplexen und kreativen Arbeiten hingegen ist die kooperative Führung sinnvoll. Da sind immer wieder situative Anpassungen notwendig.

Arbeiten können nicht bis ins Kleinste vorausgeplant werden. Eine hohe Selbständigkeit der Handelnden ist gefragt.



Direkte Führung vs. Kooperative Führung

Somit ist zwar der kooperative Führungsstil immer anzustreben, aber je nach Situation muss auch der direktive Führungsstil angewendet werden. Für die direktive Führung braucht es detailliertes Fachwissen und den Überblick. Die Führung wird „per order mufti“ übertragen – das heißt die Führungsposition wird per Ernennung vergeben. In dem Fall ist man der General oder der leitende Feuerwehrmann und die anderen sind die Untergebenen oder Befehlsempfänger.

Bei der kooperativen Führung ist das ganz anders. Hier ist vor allem die Fertigkeit gefragt, die Beteiligten zu überzeugen und Richtungen

vorzugeben. Ein Projektleiter beispielsweise wird immer kooperativ führen müssen, will er erfolgreich sein. Schließlich ist er seinen Projektmitarbeitern nicht disziplinarisch, sondern nur fachlich vorgesetzt.

## **Was ist „gute Führung“?**

Der Begriff „gute Führung“ ist mittlerweile in aller Munde und hat sich fast schon als Terminus in der Personalsprache etabliert.

Was ist denn nun „gute Führung“ bzw. eine gute Führungskraft? Durch was zeichnet sich diese aus?

Eine immer wieder diskutierte Frage und was eine gute Führungskraft tatsächlich ausmacht, ist mit Sicherheit nicht absolut zu beantworten.

Eine Führungskraft muss wirksam führen - sprich Ziele erreichen und Ergebnisse liefern. Eine Führungskraft hat drei unterschiedliche Adressaten zu bedienen: sie muss Mitarbeiter führen, eine Organisation führen und auch sich selber führen.

Die zentrale Aktivität ist dabei die Kommunikation, denn Kommunikation ist das Kerngeschäft des Führens. Weiterhin gefordert sind in der Organisation vor allem Entscheidungen. Durch Entscheidungen wird einerseits Komplexität reduziert und weiterhin Orientierung geschaffen.

Im Folgenden habe ich einmal aus meiner Sicht einige Punkte zusammengestellt, die eine gute Führungskraft ausmachen:

- sie kennt ihre Stärken
- sie ist kritikfähig und lernt mit Stress umzugehen
- sie weiß, was sie ärgert und was sie freut
- sie versteht die Beweggründe der Personen, mit denen sie arbeitet
- sie setzt herausfordernde Ziele und verfolgt diese konsequent