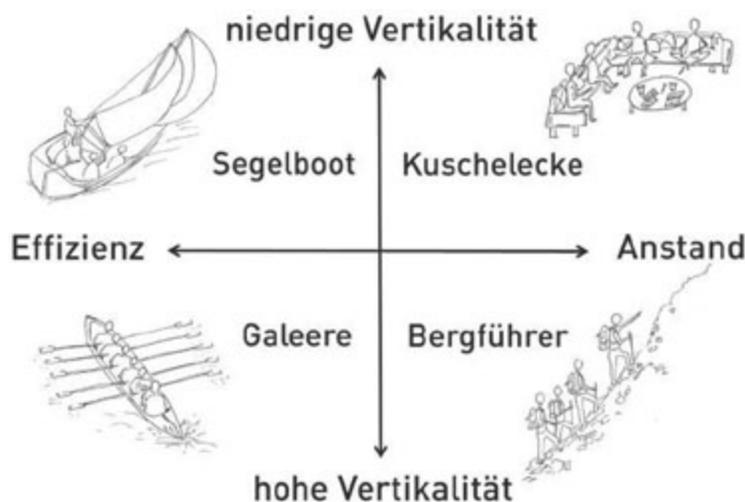


# Die wichtigsten Führungsmodelle

Es gibt die verschiedensten Führungsstile und Führungspersönlichkeiten, die alle eine unterschiedliche Ausprägung von Vertikalität zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern haben und leben. Ein kollegialer Stil, der sich durch Gleichheit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter auszeichnet, hat eine niedrige Vertikalität. Der entgegengesetzte Stil (große »Ungleichheit«) ist durch einen großen Rechteabstand zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter charakterisiert.

Jede Führungssituation kann mit den unterschiedlichsten Führungs- und Kommunikationsstilen bewerkstelligt werden. Auf Fragen des Mitarbeiters einzugehen, Hintergrundinformationen weiterzugeben, für die eigene Sichtweise zu werben, bei Schwierigkeiten unterstützend zur Seite zu stehen und im eigenen Handeln Rücksicht walten zu lassen, wäre eine Möglichkeit, auf eine sehr anständige Art und Weise mit den Mitarbeitern umzugehen.



**Abb. 1:** Führungskulturmodell

Ein anderer Führungsstil besteht darin, in fast alle Führungssituationen mit sehr viel Effizienz ans Werk zu gehen. Viel Effizienz bedeutet in diesem Fall, dass im Verhältnis zum geleisteten Aufwand ein starker Reiz gesendet wird. Im negativen Fall bedeutet dies: Führung durch Anordnung, Kommandos oder Herumschreien. Wichtig ist dabei zu beachten, dass Effizienz nicht gleich Effektivität ist.

Effektivität sagt nur etwas darüber aus, ob das Verhalten langfristig und letztendlich wirkungsvoll ist, jedoch nichts über die Relation zum geleisteten Aufwand. Viel Effizienz bedeutet, dass man Mitarbeiter mit einfachen Methoden dazu bringen kann zu folgen, da sie in den seltensten Situationen in der Lage sind, die Vertikalität zu reduzieren oder aufzulösen.

### **Führungskulturmodell: Galeere**

In dem Modell »Galeere« (Führungsverhalten bei hoher Vertikalität und gleichzeitig hoher Effizienz) wird autoritär geführt. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter Anweisungen schnell und fehlerfrei befolgen. Geschieht dies nicht, wird mit Sanktionen gearbeitet. Die Führungskraft kennt das Ziel und den Weg dorthin genau, es wird nicht mit den Mitarbeitern diskutiert und die Führungskraft stellt sich auch selbst nicht infrage.

Dieser Führungsstil ist vor allem dann umsetzbar, wenn die Mitarbeiter wenig Alternativen haben (z. B. berufliche Alternativen) und es sich bei den Aufgaben eher um einfache und sich wiederholende Tätigkeiten handelt. Ein solches Führungsverhalten kann allerdings nur unter bestimmten Bedingungen die gewünschte Wirksamkeit erreichen. Zum einen müssen das vorhandene System und die Arbeitsabläufe normiert und standardisiert sein. Zum anderen muss die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aufrechterhalten werden. Für dieses Führungsmodell ist daher eine »geringe Verfügbarkeit von Alternativen« notwendig, um die Umorientierungsmöglichkeiten von unzufriedenen Mitarbeitern zu reduzieren.

Das Galeeren-Modell gilt als sehr effizientes Führungskulturmodell, da es ohne viel Aufwand betrieben werden kann. Benötigt werden einfache und robuste Verfahren bzw. Abläufe und sehr handfeste Motivationsmodelle.

### **Führungskulturmodell: Bergführer**

Durch Führung bei hoher Vertikalität und gleichzeitig hohem Anstand ist der Quadrant unten rechts gekennzeichnet. Das hier auftauchende Bild ist das des »Bergführers« bzw. ein »patriarchalisches« Führungskulturmodell.

Der Unterschied zwischen den beiden Führungsmodellen »Galeere« und »Bergführer« ist, dass beim »Bergführer« den Mitarbeiterinteressen ein höherer Wert beigemessen wird. In den meisten Fällen haben die Unternehmenseigentümer, Direktoren oder auch die jeweiligen Führungskräfte selbst hohe Leistungen und Erfolge erbracht, was ihnen wiederum die Achtung ihrer Mitarbeiter einbringt.

Auch in patriarchalischen Führungssystemen gibt es ein Set von Grundlagenvoraussetzungen und Regeln zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Eine der Grundlagenvoraussetzungen ist – im Gegensatz zum Verhalten vieler Unternehmen heute – das Angebot von »Sicherheit«, gewährt durch den Arbeitgeber, für den Preis von Loyalität und Treue aufseiten des Mitarbeiters. So

lässt sich in patriarchalischen Systemen heute noch die Aussage finden: »Es ist in diesem Unternehmen noch niemand entlassen worden.« Diese Aussage gilt als wesentlicher Bestandteil des Regelsystems.

Der Bergführer muss darauf achten, dass ein Großteil seines Führungsverhaltens als »anständig« oder »gerecht« bewertet wird. Zudem ist eine geringe Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter nötig, um die hohe Vertikalität zu ertragen.

### **Führungskulturmodell: Kuschelecke**

Der Quadrant oben rechts stellt das Führungsmodell »Kuschelecke« dar. Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch Führung mit geringer Vertikalität und hohem Anstand.

Notwendig wird dieses Führungsverhalten, wenn vonseiten der Mitarbeiter, die folgen sollen, eine hohe Vertikalität nicht akzeptiert wird. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen der Fall sein, zum Beispiel wenn Führungskräfte aus dem Kreis der Mitarbeiter emporgewachsen sind oder eine beliebte Führungskraft ausgeschieden ist. In den meisten Fällen ist der Erfahrungs- und Kompetenzunterschied zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern nicht besonders groß und den Mitarbeitern ist diese Tatsache auch bewusst.

Das Defizit dieser Führungskultur ist, dass die Führungskraft keine oder kaum Führungs- bzw. Steuerungsaufgaben übernimmt. Die Mitarbeiter werden komplett in die Projekte einbezogen, was ihre Leistungsfähigkeit aber letztlich schwächt. So kann es zum Beispiel zu langen Diskussionen über die Aufgabenverteilung, Zeitpläne oder Kommunikationswege kommen, was die zu bewältigenden Prozesse stark verlangsamt und die Produktionsleistung senkt. Ein weiterer Leistungsabfall der Mitarbeiter kann dadurch entstehen, dass die Mitarbeiter die Anweisungen der Führungskraft infrage stellen. Dies kann auch zu Problemen in der gesamten Abteilung führen.

In dem Führungsmodell »Kuschelecke« wird Willkür oder Launenhaftigkeit von Führungskräften nicht akzeptiert. Die Führungsaufgabe besteht darin, alle Beteiligten immer wieder zu einem ähnlichen Situationsverständnis zu bringen. Das bedeutet: Die Führungskraft muss immer wieder um ihre Mitarbeiter werben und sie überzeugen. Sie muss zum Beispiel immer Hintergrundinformationen zu den Aufgaben geben, um die Mitarbeiter zum Folgen zu bewegen.

Gefolgschaft von Mitarbeitern kann nur dann erwartet werden, wenn die Meinungsbildungs- und Orientierungsprozesse zur Zufriedenheit aller ablaufen. Daher ist viel Zeit erforderlich, um die Führungskultur »Kuschelecke« erfolgreich praktizieren zu können. Systeme, in denen schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, können sich im Normalfall keine niedrige Vertikalität im Führungsstil leisten, denn langwierige Abstimmungs- und

Meinungsbildungsprozesse bremsen und verhindern eine schnelle Entscheidungsfindung.

### **Führungskulturmodell: Segelboot**

Bei Führung mit niedriger Vertikalität und gleichzeitig hoher Effizienz arbeiten zahlenmäßig meist wenig Mitarbeiter, diese aber an den richtigen Stellen, gut motiviert und mit einem guten Commitment – wie die Mannschaft eines Segelboots.

Das Führungsverhalten ist gekennzeichnet durch eine intensive Auseinandersetzung mit Personal- und Motivationsfragen der Mitarbeiter, zum Beispiel in Form von Zielvereinbarungen oder Feedbackverfahren. Solche Instrumente steigern die Leistungsfähigkeit der Führungskraft und auch der Mitarbeiter, da die einzelnen Personen eine hohe Klarheit darüber erhalten, was erreicht werden soll. Sie wissen genau, welcher Zielhafen angesteuert wird und welche Etappen sie bis dorthin zurücklegen müssen.

Effizienz wird in dieser Führungskultur gewährleistet durch ein hohes Qualifikationsniveau, Wissen über die eigene Rolle und die zu erledigenden Aufgaben sowie durch ein ausreichendes Verständnis der Aufgaben der anderen Beteiligten.

Um eine effiziente Aufgabenbewältigung zu erreichen, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter ein Commitment abgegeben haben – mindestens bis zum nächsten Etappenziel.

---

## **Teil 2: Führungstechniken – Ihr Handwerkszeug**