

Situativ führen – gehört autoritär sein dazu?

Warum ist Führen heute schwierig geworden?

Es gibt kein einheitliches „Richtig“ und „Falsch“ mehr. Die Art, wie Mitarbeiter geführt werden, trägt wesentlich dazu bei, wie viel Mitarbeiter leisten und wie lange sie im Unternehmen sind. Den einen Führungsstil gibt es heute nicht mehr. Viele „Moden“ sind durchs Land gegangen. Doch eines ist klar: es geht heute darum, den Mitarbeiter angepasst an dessen Kompetenzen, Erwartungen und an die Aufgaben zu führen.

Welche Führungsstile sind heute adäquat?

Zum situativen Führen gehören drei Führungsstile:

- Kooperatives Führen
 - Autoritär Führen
 - Und nicht zuletzt der Laissez-faire-Stil
-

Was ist klar?

Über den kooperativen Führungsstil – der ist heute in aller Munde und sicher auch zu Recht eine wichtige Grundlage für Führungskräfte.

Laissez-faire – geht das überhaupt?

In unseren Seminaren und Beratungen erleben wir recht regelmäßig überraschte Gesichter, wenn wir vorschlagen, Mitarbeiter an der langen Leine zu lassen und wenig hinein zu regieren. Hier zwei „Fälle“, wo Laissez-faire aus unserer Sicht angebracht ist:

- Wenn Mitarbeiter in kreativen Bereichen tätig sind, bringt der kooperative Stil nämlich nicht viel. Kreative Einzelleistungen entstehen nicht durch lenkende Gespräche eines Vorgesetzten.
 - Genauso erwartet der hochspezialisierte Mitarbeiter, der in seinem Gebiet mehr weiß als der Chef, dass dieser nicht dauernd nachhakt und Zwischenergebnisse haben möchte.
-

Autoritär sein – das ist heute verpönt?

Genauso wie bei der „Laissez-faire-Seite“ ernten wir häufig Unverständnis, wenn wir – gerade in jungen Unternehmen – deutlich machen, dass zu Führung deutliche Worte gehören! Es gibt einfach ganz klar Situationen oder Mitarbeiter, in denen die autoritäre Seite wichtig ist.

Fortsetzung nächste Seite

Situativ führen – gehört autoritär sein dazu?, *Fortsetzung*

Autoritär sein – das ist heute verpönt? (Fortsetzung) Die Grundvoraussetzung für die Führungskraft ist jedoch, selbst ein „geklärtes“ Verhältnis zu Autoritäten zu haben. Wer Autorität selbst als abwertend oder „knechtend“ erlebt hat, wird selbst Situationen vermeiden, in denen er (oder sie) autoritär ist. Der Blick in die eigene Vergangenheit ist hier wichtig – um evtl. Abschied von misslichen Erfahrungen zu nehmen.

Eine Metapher für autoritäres Führen Wenn der Feuerwehrtrupp an den Brandort ausrückt, dann wird jeder den Befehlen des Leiters des Trupps gehorchen – und „Wasser marsch“ funktioniert. Jedem ist klar, dass lange Diskussionen über die Löschstrategien kontraproduktiv sind.

Es ist aber auch jedem klar, dass zurückgekehrt ins Feuerwehrhaus die Nachbesprechung (die Manöverkritik) wieder in einem kooperativen Klima stattfinden wird. Und der Leiter des Feuerwehrtrupps sich damit weder einen Zacken aus der Krone bricht, noch seine Naturell verbiegt, weil er unterschiedlich agiert!

Wann sollte autoritär geführt werden? Immer wenn Not am Mann oder an der Frau ist (und Sie den Überblick haben)! In Krisensituationen oder Umfeldern, die schnelles Handeln erfordern, ist der kooperative Stil zu zeitaufwändig. Hier gilt es, schnell und konsequent Orientierung zu geben, Maßnahmen „anzuleiern“ und Abhilfe zu schaffen. Die Gefahr für die Führungskraft ist, nur noch Notfälle zu sehen. Fragen Sie sich deshalb vor einer Rettungsaktion, was passiert, wenn Sie nicht eingreifen!

Wer sollte autoritär geführt werden? Alle Newcomer – diese benötigen nämlich Orientierung und Klarheit. Und die vermittelt der autoritäre Führungsstil. Wichtig ist aber, die „Leine“ langsam länger werden zu lassen. Nach der Einarbeitung sollen wieder alle drei Stile des situativen Führens zum Zuge kommen können.

Mitarbeiter, die überfordert sind, sowie Jupp 1-Mitarbeiter (s. Ausgabe Nr. 2) profitieren ebenfalls vom autoritären Führungsstil. Leider ist diese Form der Unterstützung höchst „arbeitsintensiv“ für die Führungskraft. Sie müssen sich fragen, ob der Output des Mitarbeiters den Führungsaufwand rechtfertigt.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Qual der Wahl – und natürlich zufriedene Mitarbeiter!

Christine Maurer