

# Handout Führungsstile

## 1. Definition

Der Begriff "Führungsstil" beschreibt die Art und Weise, wie eine Person in Führungsposition sich gegenüber seinen/ihren MitarbeiterInnen in niedrigerer Position verhält. Die vorhandene Variation der Führungsstile begründet sich darin, dass die gewählte Art des Führungsstils immer vom Charakter des/der Vorgesetzten und vom Unternehmen abhängig ist. Sie ist ein wichtiger Teil des Personalmanagements und hat unmittelbaren Einfluss auf das Arbeitsklima.

Die verschiedenen Führungsstile sind idealtypisch und somit in ihrer reinen Form nur selten zu finden. Maßgebliche Einflussfaktoren, die die unterschiedlichen Führungsarten miteinander verschmelzen lassen, sind beispielsweise Qualifikationen, Ansprüche, Erfahrungen, Charakter und MitarbeiterInnenkompetenz. Die Führungsstile sind somit situativ. Kein Führungsstil lässt sich einfach vom bzw. von der Vorgesetzten universell auswählen.

## 2. Unterscheidung der Führungsstile

Die zwei bekanntesten Theorien beschreiben tradierende Führungsstile nach dem Soziologen Max Weber und klassische Führungsstile nach dem Psychologen Kurt Lewin. Weber beschäftigte sich mit der Frage, warum Menschen sich überhaupt in autoritärer Form beherrschen lassen. Lewins Ziel war es zu veranschaulichen, wie sich die verschiedenen Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre auswirken. Seine Beobachtungen bezogen sich hierbei auf Zufriedenheit, Produktivität, Gruppenzusammenhalt und Effizienz. Horst-Joachim Rahn beschäftigt sich ebenfalls mit der Unterscheidung der Führungsstile. Er präzisiert seine Forschung dabei hinsichtlich verschiedener Gruppenkonstellationen, die sich situativ verändern können.

## 3. Führungsstile nach Weber

### Patriarchalischer Führungsstil

Die Untergebenen haben ein Vertrauensverhältnis zum Patriarchen (bzw. zur Matriarchin). Er/Sie kümmert sich um ihr Wohl und sie sind gehorsam. Seine/Ihre Position begründet sich in seinem/ihrem höheren Alter, seiner/ihrer Weisheit oder seinem/ihrem reichen Erfahrungsschatz. Der patriarchalische (bzw. matriarchalische) Führungsstil findet sich in der heutigen Zeit eher selten. Dennoch stehen noch einige kleine und mittelständische Familienunternehmen unter diesem Leitbild.

## **Charismatischer Führungsstil**

Das Charisma konstituiert sich aus vielen verschiedenen positiven Charaktereigenschaften, die ausschlaggebend für die menschliche Ausstrahlung sind. Der/Die CharismatikerIn hat ein hohes Empathievermögen und kann von seinen/ihren Untergebenen alles Mögliche verlangen, ohne ihnen selbst verpflichtet zu sein. Seine/Ihre Führungsfunktion begründet sich in seiner/ihrer angenehmen Erscheinung und seinen/ihren menschlichen Fähigkeiten, die ihn/sie zum Vorbild machen.

## **Autokratischer Führungsstil**

Hier fehlt jegliche persönliche Beziehung zu den MitarbeiterInnen. Der/Die AutokratIn nutzt seine/ihre Führungsposition, um Entscheidungen über mehrere Instanzen durchzusetzen. Dazu ist nicht einmal persönlicher Kontakt nötig. Er/Sie weist weder patriarchalische Wärme noch charismatische Begeisterung auf.

## **Bürokratischer Führungsstil**

Dieser Führungsstil ist nicht an eine bestimmte Person gebunden. Es wirken bürokratische Instanzen und ein vorgegebener Ablauf. Hauptsächlich findet sich Bürokratie auf Behörden und in Ämtern. Es trifft kein Vorgesetzter bzw. keine Vorgesetzte die Entscheidungen; sie sind durch eine Reihe von Regeln, Gesetzen und Vorschriften vorgegeben. Bürokratie bietet weniger Flexibilität und Effizienz als die anderen Führungsstile. Konkrete Führungspositionen werden auf Zeit vergeben und sind übertragbar.

## **Führungsstile nach Lewin**

### **Autoritärer Führungsstil**

Der autoritäre oder auch hierarchische Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass der/die Vorgesetzte Entscheidungen trifft, ohne den MitarbeiterInnen Mitsprache zu gewähren. Sie werden nicht miteinbezogen, sondern vor eine feststehende Entscheidung gestellt. Daraufhin wird vom Chef bzw. von der Chefin Gehorsam erwartet. Wenn Fehler gemacht werden, wird bestraft und nicht geholfen. Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich durch extreme Strenge und Konsequenz aus.

Ein autoritärer Führungsstil bietet verschiedene Vorteile, so zum Beispiel eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, ein hohes Kompetenzniveau und kontrollierte Abläufe. Aufgrund von Respekt oder sogar Angst der

MitarbeiterInnen findet eine Leistungssteigerung statt. Diese lässt sich allerdings auf Dauer nicht aufrechterhalten, da die Nachteile wie Angst, Rivalitäten und Freiheitseinschränkungen der MitarbeiterInnen zu mangelnder Motivation führen. Selbst der/die Vorgesetzte kann eine Angst vor Fehlentscheidungen plagen, da diese Art von Führungsstil einen hohen Druck auf seine/ihre Autorität ausübt, die nicht beschädigt werden soll. Wenn die Führungsperson ausfällt, besteht die Gefahr, dass die MitarbeiterInnen durch die kontinuierliche Autorität verlernt haben, Eigeninitiative zu ergreifen, sodass eine grundlegende Ratlosigkeit herrscht.

### **Laissez-Faire-Führungsstil**

Diese Art von Führungsstil gibt den MitarbeiterInnen Selbstbestimmung. Sie suchen sich ihre Aufgaben und die Organisation dieser selbst aus. Der Informationsfluss an den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte erfolgt zufällig. Dieser/Diese greift weder ein, noch bestraft oder hilft er/sie.

Die Vorteile des Laissez-Faire-Führungsstils sind, dass die MitarbeiterInnen lernen eigenständig zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Ihre Kreativität wird freigesetzt und sie können sich als Individuum entfalten. Es besteht hingegen die Gefahr von Chaos, mangelnder Disziplin oder Kompetenz und Gruppenstreitigkeiten, die unkontrolliert fortlaufen. Das könnte Rivalitäten hervorrufen, die einzelne Personen oder Personengruppen benachteiligen können.

### **Demokratischer Führungsstil**

Der demokratische Führungsstil wird auch kooperativer Führungsstil genannt. Hier bezieht der/die Vorgesetzte seine/ihre MitarbeiterInnen in die Betriebsentscheidungen ein. Offene Diskussionen und fachliche Unterstützung sind erlaubt. Wenn Fehler gemacht werden, folgt Hilfe statt Bestrafung.

Mithilfe des demokratischen Führungsstils und der Kooperation mit den MitarbeiterInnen zeigen diese sich motiviert und kreativ. Ihre Leistungsfähigkeit wird gefördert, indem sie selbstständig arbeiten und ihre Meinung mit einbinden können. Der/Die Vorgesetzte wird durch diese Mithilfe entlastet. Es besteht kein so hohes Risiko Fehlentscheidungen zu treffen. Das Arbeitsklima wird durch regelmäßige Kommunikation gefördert und die MitarbeiterInnen können sich eher mit dem Unternehmen identifizieren, wenn sie sich und ihre Ideen mit einbringen. Die Nachteile bestehen lediglich darin, dass die Entscheidungsgeschwindigkeit langsamer erfolgt als beim autoritären Stil, da die MitarbeiterInnen ausführlicher informiert werden müssen und viele Ideen entstehen, die gefiltert werden müssen.