

FÜHRUNGSSTIL

In guten wie in schlechten Zeiten

Die Chefs stehen unter Druck, die Themen sind existenzieller und die Zukunft ist ungewiss. Da kann es leicht passieren, dass der Führungsstil und Tonfall wieder härter werden.

TIPPS FÜR VORGESETZTE

Auf jeden Fall sollten Vorgesetzte zu jeder Zeit ...

... für klare, herausfordernde, aber realistische Ziele sorgen, anstatt sich damit zufriedenzugeben, dass doch jeder seine Aufgaben hat.

... die Zielerreichung fortlaufend und angemessen kontrollieren, anstatt zu fürchten, das würde Vertrauen und Motivation einschränken.

... über Sinn und Zweck von Zielen und Maßnahmen informieren, anstatt Zeit zu sparen und auf Selbstverständlichkeit zu zählen.

... wertschätzendes und deutliches Feedback geben, anstatt zu glauben, jeder Mitarbeiter würde die richtigen Schlüsse aus ihrem Verhalten ziehen.

... ihre Mitarbeiter in ihren individuellen Eigenarten respektieren und ernst nehmen, anstatt sie zu übergehen, unhöflich zu behandeln oder abfällig vor anderen über sie zu reden.

... Verständnis für Interessen und Bedürfnisse zeigen, auch wenn sie diese nicht erfüllen können oder wollen, anstatt entrüstet Egoismus zu unterstellen.

... zu ihrer Aufgabe stehen, als Führungskraft die Firmenziele umzusetzen, anstatt über „die da oben“ zu schimpfen und sich bei den Mitarbeitern anzubiedern.

→ Vielen Unternehmen stellt sich derzeit die Frage, welcher Führungsstil in der Krise der richtige ist. Die meisten populären Führungsmodelle unterscheiden beim Führungsverhalten zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Mitte des vorigen Jahrhunderts waren die beiden Ausrichtungen in einem Forschungsprojekt der Ohio State University zum ersten Mal als zwei voneinander unabhängige Dimensionen veröffentlicht worden.

Das Besondere dieser Modelle zum Führungsstil ist das Sowohl-als-auch: Ein Unternehmen kann die Ziele einer hohen Arbeitsleistung und einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit verfolgen, ohne sich zu widersprechen.

Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiterorientierung steht für

- Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Offenheit, Zugänglichkeit und Respekt
- Soziale Unterstützung

Aufgabenorientierung

Die Aufgabenorientierung listet

- Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels und der Wege zu dessen Erreichung
- Etablierung und Überprüfung klarer Leistungsstandards
- Kontrolle und Beaufsichtigung

Ruf nach straffer Führung

Nun gibt es eine Tendenz, der Aufgabenorientierung in Krisenzeiten den Vorzug zu geben, nach dem Motto „Jetzt müssen wir erst einmal das Unternehmen retten und danach können wir wieder an die Mitarbeiter denken“. Es erinnert ein wenig an die Rufe nach dem „starken Mann“ und scheint auf dem unterschweligen Misstrauen zu gründen, dass Mitarbeiter eher bequem und leistungsscheu sind.

In letzter Zeit häufen sich denn auch Artikel mit dem Aufruf zu strafferer Führung, den Schmusekurs zu beenden und zu konsequentem Handeln zurückzukehren. Schaut man sich dann abseits der

AUFGABEN- UND MITARBEITERORIENTIERUNG



Die Unterscheidung in Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung ist bis heute erhalten geblieben. Wir finden sie im Verhaltensgitter von Blake und Mouton, in der „situativen Führung“ von Hersey und Blanchard und im Drei-D-Konzept von Reddin. Die Empfeh-

lungen dieser Modelle sind unterschiedlich. Die beiden jüngsten rücken vom einzig richtigen Führungsstil ab und raten zu unterschiedlichen Führungsstilen in verschiedenen Situationen: Bei Hersey und Blanchard ergeben sich die Situationsunterschiede vor allem aus den Fähigkeiten und der Motivation des Mitarbeiters, bei Reddin resultieren sie aus den Absichten und Strategien des Führenden.



Ob in der Krise oder in guten Zeiten: Eine Führungskraft sollte zu jeder Zeit ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

markigen Überschriften die konkreten Aussagen an, so liest man zum Beispiel, dass Führungskräfte Fehlverhalten zeitnah kritisieren sollten, Leistung eingefordert werden muss und der Chef dem Mitarbeiter auf keinen Fall die Verantwortung für dessen Aufgaben und Resultate abnehmen darf.

Für Vorgesetzte sollte das alles selbstverständlich sein. Wer hätte denn Führungskräften je geraten – auch zu besten Hochkonjunkturzeiten –, ruhig zuzusehen, wenn ein Mitarbeiter in seinen Leistungen über längere Zeit nachlässt? Wo hätte gestanden, dass Führungskräfte lieber nicht kritisieren sollten, wenn es etwas zu beanstanden gibt? Auf welchen Experten hätte sich ein Vorgesetzter berufen können, wenn er seinem Mitarbeiter die Probleme löst und Rückdelegationen zulässt?



„Es gibt keinen Grund, warum Führungskräfte in der Krise anders führen sollten als in besseren Zeiten.“

Christian Badura
CDHT

Diese drei Beispiele gehören zum aufgabenorientierten Führungsverhalten – wobei das zeitnahe Feedback Offenheit bedeutet und damit auch der Mitarbeiterorientierung zugerechnet werden kann. Aber braucht man nicht gerade in der Krise das Vertrauen der Menschen, damit sie ihr Potenzial einbringen? Müsste man sich in so einer Zeit nicht besonders um die Mitarbeiter mit ihrer Verunsicherung und ihren Belastungen kümmern? Es ließen sich mindestens so viele Argumente für eine Betonung der Mitarbeiterorientierung wie für die Ausrichtung an Leistung und Aufgaben finden.

Einige Grundsätze

Es gibt deshalb wohl keinen Grund, weshalb Führungskräfte in der Krise anders führen sollten als in besseren Zeiten. Eine einseitige Aufgabenorientierung ist allenfalls bei

sowohl unmotivierten als auch unfähigen Mitarbeitern angebracht. Eigentlich sollte solches Führungsverhalten selbstverständlich sein. Hand aufs Herz: Der Alltag sieht meistens anders aus.

Weil gute Führung in Krisenzeiten vielleicht noch wichtiger ist als sonst, sollte ein Unternehmen alles tun, damit seine Führungskräfte sich täglich daran halten. Und es sollte sie entsprechend ausbilden. ■

AUTOR

Christian Badura

ist Geschäftsführer der CDHT Personalentwicklung GmbH, Feucht

LINK

www.cdht.de