

Wirtschaftsblatt | Bettina Benesch

Führen ist eine Frage des Stils

Autoritär, kooperativ oder Laissez-faire? Manager müssen sich gar nicht für einen der klassischen Führungsstile entscheiden, sondern picken sich jeweils das Beste heraus.

Drei klassische Führungsstile prägen die Managementlehre: der eine autoritär, der zweite kooperativ, der dritte lässig. Eine gute Führungskraft bedient sich aller Stile. "Das macht den Job ja so schwierig", sagt Josef Wegenberger, Geschäftsführer der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik in Wien. Die Führungskraft ist Jongleur, muss die Ziele des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Kunden gleichermaßen im Auge behalten. Ein Kunststück, das nicht immer gelingt: "In Österreich herrscht der Nicht-Führungsstil vor", sagt der Unternehmensberater. Weit verbreitet ist auch der "quasi-demokratische Führungsstil", der Rahmenbedingungen und Grenzen vermissen lasse.

Sinnvoll sei es allerdings, sich in bestimmten Situationen bestimmter Werkzeuge zu bedienen, erklärt Erich Kirchler, Leiter des Instituts für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation der Universität Wien: Für Mitarbeiter mit wenig Motivation, Selbstvertrauen und geringer Fachkompetenz eigne sich der aufgabenorientierte, autoritäre Stil. Hohe fachliche Kompetenz und hohe Motivation prädestinieren für den personenbezogenen kooperativen Stil oder für Laissez-faire. Ist die Motivation vorhanden, das Können aber (noch) begrenzt, sei eine Kombination aus aufgaben- und personenbezogenem Stil angebracht.

Den autoritären Führungsstil zu schmähen, ist aber kontraproduktiv: "Es gibt Situationen, in denen Autorität Erfolg versprechend ist und auch die Mitarbeiter durchaus Verständnis dafür aufbringen", sagt Kirchler.

"Man bekommt nur, was man kontrolliert", sagt Andreas Flatscher, Inhaber des Restaurants Die Wäscherei in Wien, der seinen Führungsstil als "autoritär oder demokratär" beschreibt: "Solange alles gut läuft,

freue ich mich, wenn Mitarbeiter Anregungen bringen. Ihr Know-how zu nutzen ist wichtig. Wenn aber etwas nicht so läuft wie ich will, schalte ich auf autoritären Führungsstil um."

Eine gute Führungskraft müsse mit jeder Faser Vorbild sein und die Bedürfnisse der anderen erkennen, sagt Unternehmensberater Wegenberger. "Und sie muss Konflikte im Vorhinein entdecken und Konfliktsituationen ansprechen können." Es gehe um die Glaubwürdigkeit, ergänzt

Monika Wild - darum, den eingeschlagenen Weg beizubehalten und Ziele zu definieren. Seit 14 Jahren führt die ehemalige Krankenschwester den Bereich Gesundheits- und Soziale Dienste beim Roten Kreuz - im Gegensatz zu ihren ehemaligen Chefs setzt sie auf Partizipation "nach gegebenen Rahmenbedingungen".

Führen ist erlernbar, ist Wegenberger überzeugt: "Man muss an seiner Persönlichkeit arbeiten, das geht in Richtung Psychotherapie." Zwei Jahre und mehr würde dieser Prozess dauern. Fünf Jahre waren es beim Gastronom Andreas Flatscher: "Zu Beginn war ich zu streng, dann zu locker, und dann hab ich die Mitte gefunden. Ganz nach dem Prinzip trial and error", sagt der 30-Jährige, der Laissez-faire gänzlich abgeschworen hat: "Menschen brauchen klare Grenzen, klare Vorgaben."

management**cube** Personaldiagnostik bietet höchste Treffsicherheit für Ihr Personal-Management. Ein praxiserprobtes System in 6. Generation, das bis dato auf über 2.000.000 Testanwendungen zurückblickt.

Das multiprofessionelle management**cube**-Entwicklungsteam und die strategische Kooperation mit Sage, einem der weltweit führenden Anbieter von Business-Software, stellt die Qualität von mangemente**cube** Personaldiagnostik langfristig sicher. management**cube** Personaldiagnostik ist ein Unternehmensbereich der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik Unternehmensberatung GmbH