

Vorgesetzte/r aber keine Führungskraft?

Als Vorgesetzte/r ist man automatisch in einer Führungsposition – in der man nicht "nicht" führen kann. Den Einfluss, den man auf seine Mitarbeitenden hat, sollte man nicht unterschätzen, auch – oder gerade dann – wenn man sich eigentlich nicht als Führungskraft wahrnimmt.

In vielen Bereichen gibt es Vorgesetzte, die sich selbst nicht als Führungskräfte wahrnehmen. Dies kann an der Organisationskultur liegen oder der persönlichen Bestrebung eines Vorgesetzten, den Mitarbeitenden die größtmögliche Freiheit zu geben. Aber vergleichbar mit der Kommunikation kann man nicht „nicht“ führen – und das Verhalten der Vorgesetzten ist hoch relevant.

Schmidt und Richter (Interviewstudie von 2008; Fragebogenerhebung, 2009) zeigen dies sehr schön an einem Extremfall einer Organisation: im Führungsverhalten an deutschen Universitäten. Sie unterschieden nach Lewin drei Führungsstile: laissez-faire, autokratisch und kooperativ.

Laissez-Faire Stil: Führungsperson vermeidet steuern-des Handeln, überlässt Mitarbeiter sich selbst, greift in der Regel nicht in laufende Arbeitsprozesse ein, zeigt keine besondere Aufmerksamkeit für deren Arbeit

Autokratischer Stil: Führungsperson vergibt Aufträge und trifft Entscheidungen ohne aktive Einbindung der Mitarbeiter und ohne deren Interessen gezielt zu berücksichtigen, schafft eine autoritäre und von Statusunterschieden geprägte Arbeitsbeziehung

Kooperativer Stil: Führungsperson bezieht Einschätzungen und Motivation der Mitarbeiter in Aufträge und Entscheidungen mit ein, zeigt sich an Entwicklung und Förderung interessiert, stellt wertschätzende Kommunikation sicher.

*Führungsstile
(Lewin, zitiert nach Schmidt & Richter, 2009)*

Ein konkreter Führungsstil kann hierbei Anteile aller drei Führungsstile haben. Was Schmidt und Richter überzeugend zeigen ist, dass die Führungsstile auch in Organisationen mit hoher individueller Freiheit und Verantwortung keine Sache von persönlicher Präferenz sind, sondern gravierende Auswirkungen auf affektives Commitment, Leistungsmotivation, Fluktuationsneigung der Mitarbeitenden, die wahrgenommene Qualität der Arbeitsbeziehung sowie die Gesamtleistung des jeweiligen Arbeitsbereichs haben.

Laissez-faire als falsche Interpretation von Freiheit und der Entwicklung zu eigenständigen Mitarbeitenden

Problematisch ist hier schlechtes Führungsverhalten, das sich oft durch die *Abwesenheit* von Führungsverhalten kennzeichnet. Schlechte Führung ist typischerweise nicht der Tyrann, der in seiner Abteilung wie ein selbsternannter Gott handelt, sondern „das Fehlen eines systematischen, d. h. gezielten, absichtsvollen, reflektierten Führungshandelns“.

Beispiele für schlechte Führung (Auswahl)

- „Kritiker, die ihre Kritik nicht mit konstruktiven Änderungsvorschlägen und Ermutigung verbinden“
- „Vorgesetzte, die Vorschläge machen und sich optimistisch hinsichtlich der Umsetzung zeigen – ohne ihren Mitarbeitern eine offenbar notwendige Unterstützung zur konkreten Umsetzung anzubieten und ohne Impulse zu geben, wie aus einer optimistischen Grundhaltung ein messbarer Erfolg werden kann“

(zitiert nach Schmidt & Richter, 2009)

Kooperatives Führungsverhalten steht nicht im Widerspruch mit der persönlichen Freiheit der Mitarbeitenden – es schließt einen Mentor mit beratender Funktion nicht aus. Selbst in Bereichen, in denen eine hohe Selbstständigkeit notwendig ist, ist gute Führung wichtig und sinnvoll.

Gute Führung

Gute Führung ist üblicherweise hoch kooperativ und gering in laissez-faire und autokratischem Verhalten. Idealerweise ist dies kombiniert mit einer Werteorientierung, d.h. dem Leben von ethischen Werte wie Respekt, Transparenz, und Fairness bei dem die Führungsperson mit guten Beispiel vorangeht. Die Qualität dieses Führungsstils sieht man in den Arbeitsergebnissen der Mitarbeitenden.

Das heißt, selbst in einem Bereich, in dem die individuelle Freiheit des einzelnen Mitarbeitenden einen hohen Wert aufweist, ist Führung wichtig und mit gravierenden Konsequenzen verbunden. Man kann nicht "nicht" führen – das eigene Führungsverhalten hat auch bei "laissez-faire" (negative) Konsequenzen.

Entsprechend sollte man sich als Vorgesetzte/r – egal in welcher Organisation oder Position – überlegen, wie man führt.

Literatur:

Schmidt, B., & Richter, A. (2008). Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? – Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Promovierenden. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(4), 34-58.

Schmidt, B., & Richter, A. (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(4), 8-35.



Dr. Daniel Wessel

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: mobile Medien, mobiles Lernen & EPSS, Arbeitstechniken & Kreativität, Reflektion & kritisches Denken, sowie Evaluation & Forschungsmethoden.