

Führungsstile

Es gibt unterschiedliche Führungsstile. Die Frage ist nicht, welcher der Richtige ist. Jeder Führungsstil kann passend oder unangebracht, vorteilhaft oder belastend sich auswirken. Kriterien können ein rasch benötigter Entscheid, transparente Strukturen oder Motivation, Selbständigkeit und Grösse der Mitarbeiterschaft sein.

Zudem besteht ein charakteristischer Unterschied zwischen einem Gefallen tun und einer delegierten Aufgabe. Besonders wichtig ist das Verständnis über die Anwendung des Delegierens. Das aus dem Latein stammende Wort „delagare“ kann mit ermächtigen übersetzt werden. Demzufolge ist zu beachten, dass Autorität (Macht) und Verantwortung sich die Waage halten. Macht ohne Verantwortung ist Unterdrückung und provoziert Rebellion. Hingegen Verantwortung ohne Autorität (offizielle Legitimation) verunsichert, überfordert und macht krank (z.B. Burnout, Schlafstörungen, Nervenkrankheiten, Magen- oder Herzbeschwerden udgl.).

Stile und Kriterien:	Autoritär	Partizipierend	Demokratisch
Rollenverständnis	Selbstbestimmend und hierarchisch	Teilhabend und kooperativ	Gleichgestellt und gemeinsam
Machtstruktur	Unterordnung	Zuordnung	Einordnung
Entscheidungsfindung	Bestimmungsebene Der Chef/ Leiter ist souverän	Beratungsebene Der Chef/ Leiter ist mächtig in Rücksichtnahme auf die Verhältnismässigkeit von Autorität (durch offizielle Legitimation) und Verantwortlichkeit der Delegierten	Mitbestimmungsebene Vetorecht des Chefs/ Leiters. Er kann abgewählt werden.
Kompetenzen	Rasche und unbürokratische Handlungsfähigkeit	Differenzierte, breite Sichtweise unterschiedlicher Fachleute	Vielfalt der Begabungen, Fähigkeiten, Ideen und Kreativität
Setzung die Ziele	Der Chef/ Leiter setzt eigenständig die Ziele	Der Chef/ Leiter setzt die Ziele in klarer Absprache und Zusammenarbeit mit seinen verantwortlichen Mitarbeitern	Die Ziele werden gemeinsam gesucht und festgesetzt. Jeder bringt sich nach seiner Leistungsfähigkeit ein.
Verantwortung	Entscheide werden ausschliesslich durch den Chef/ Leiter getroffen und allein verantwortet	Der Chef/Leiter delegiert Teilbereiche an Verantwortliche, die selbständig entscheiden. Der Chef/Leiter bleibt für die Schnittstelle hauptverantwortlich	Gemeinsam werden die Entscheide evaluiert, getroffen und die Verantwortungen kollektiv getragen. Der Chef/Leiter ist für die Koordination zuständig
Prozess-Lösungen	Allein durch den Chef/Leiter bestimmt	Durch das Mass der Legitimation und Verantwortlichkeit (del. Aufgabe) bestimmt	Durch die Mehrheit bestimmt

Ressourcen	Persönliches Potential wie Talente und Fähigkeiten des Chefs/Leiters; externe Beratung möglich	Persönliche Kompetenzen in den zugesprochenen Teilbereichen; interne (event. auch externe) Beratung möglich	Individuelle Kompetenzen in den selbst eingebrachten Teilbereichen möglich
Kommunikation	Entscheid mit oder ohne Begründung an die Mitarbeiter	Entscheid in Absprache und Miteinbezug von Mitverantwortlichen; Rücksicht auf Einheit	Entscheid durch Abstimmung über die Meinungen durch Mehrheitsentscheid
Information	Klare unmissverständliche Information (Kommunikation) zu allen hierarchischen Ebenen. Ansonsten keine Verpflichtung	Der Chef/Leiter ist faktisch verpflichtet, die beratenden Voten aufzunehmen und seinen anderweitigen Entscheid zu begründen	Der Chef/Leiter muss auf die Anträge seiner Mitarbeiter eingehen und einer offenen Diskussion eine Plattform geben.
Vetorecht	Rückfragen durch den Mitarbeiter beim Chef/Leiter möglich. Der Mitarbeiter ist Bittsteller	Verstärkte Einflussnahme durch verantwortliches Mitdenken und Mittragen (Beraten)	Einflussnahme durch überdurchschnittliches Engagement durch Kommunikation und Leistung
Verhaltensregelung im eigenen Ressort	Je nach Verständnis des Chefs/Leiters bleibt die Ausführungsverantwortung beim Chef	Ausführungsentscheide treffen die Mitarbeiter eigenständig. Sie können zur Beratung ins Team eingebracht werden oder mit dem Leiter vorgeschprochen werden. Der Chef/Leiter behält das Recht, einen Entscheid zu hinterfragen.	Entscheide im eigenen Arbeitsgebiet können von allen Mitarbeitern in Frage gestellt werden. Jedoch behält der ausführende Mitarbeiter das grössere Gewicht bei der Entscheidungsfindung.