

Partizipative Führung – alles Friede, Freude, Eierkuchen?

Sinnstiftung durch Beteiligung – ohne Verzicht auf Autorität

Martin Herzberg

Die partizipative Führung gilt gemeinhin als Königsweg unter den Führungsstilen. Zu Recht. Allerdings ist es nicht ganz einfach, partizipativ zu führen. Vierorts, insbesondere in sozialen Institutionen, tut man sich schwer damit. Oft wird dieser Stil missverstanden und falsch angewendet. Nämlich dann, wenn er als Alibi herhalten muss, um nicht „führen“ zu müssen. Statt Konflikte aus dem Weg zu räumen, sind sie so vorprogrammiert. Grund genug, eine nähere Betrachtung zu versuchen.

Wer ein Team von Mitarbeitenden führt, muss immer zwei Perspektiven einnehmen. Einerseits ist es Aufgabe der Führungskraft, sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Die Arbeit muss erledigt werden. Mit der Anzahl an Mitarbeitenden, die zur Verfügung steht. Und in der Zeit, die dafür vorgesehen ist. Es wird also ein gewisses Mass an Aufgaben- oder Zielorientierung von den Führungskräften verlangt.

Andererseits müssen Führungskräfte auch ein Auge darauf haben, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit angemessen verrichten können. Arbeitnehmende müssen die ihnen auferlegten Arbeiten so verrichten können, dass die



Arbeitszufriedenheit hoch bleibt. Dazu gehören Aspekte wie Arbeitssicherheit, Motivation und Wohlbefinden. Die Orientierung der Mitarbeitenden ist eine genauso wichtige Führungsaufgabe.

Führungsstile als Massstab für Führungsengagement

Das Mass der jeweiligen Orientierung sagt viel darüber aus, welchen Führungsstil eine Führungskraft gerade ausübt. Eine grobe Unterscheidung liefert das Modell der vier Führungsstile (siehe Abbildung).

Wer eine niedrige Aufgabenorientierung und eine ebenso niedrige Mitarbeitenden-Orientierung an den Tag legt, bewegt sich im Führungsstil des „Laissez-faire“. Hierbei ist kaum ein Führungseinsatz festzustellen. Mitarbeitende werden weitgehend sich selbst überlassen. Die Führungsanstrengung reicht knapp aus, um die vorgegebenen Aufgaben einigermaßen zu erreichen.

Wer sich als Führungskraft vor allem von den Aufgaben und Zielen leiten lässt, läuft Gefahr, die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse aus den Augen zu verlieren. Hauptsache, die Arbeit ist erledigt; wie es dabei den Mitarbeitenden geht, ist sekundär. Menschliche Befindlichkeiten stören den Arbeitsfluss und beeinträchtigen die Leistung. Führungskräfte, die diese Haltung vertreten, führen autoritär.

Wer sich hingegen dem karitativen Führungsstil verschreibt, legt seinen Schwerpunkt auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die Führungskraft ist vornehmlich um eine rücksichtsvolle Arbeitsatmosphäre besorgt. Sie kümmert sich um ein freundliches, respektvolles Arbeitsklima. Die Gefahr ist hoch, dass vor lauter „Wohlfühlatmosphäre“ die Arbeitsleistung zu kurz kommt.

Als idealer Führungsstil wird im Allgemeinen der partizipative Führungsstil bezeichnet. Führungskräfte, die sich hauptsächlich dieses Stils bedienen, schaffen den Spagat zwischen Aufgaben- und Mitarbeitenden-Orientierung. Die Arbeiten werden durch Mitarbeitende verrichtet, die weitgehend selbstverantwortlich handeln. Teaminterne Hierarchien sind eher flach. Eine teaminterne Gleichberechtigung führt zu gegenseitigem Vertrauen und Respekt. Ziele werden erreicht, die Arbeitszufriedenheit ist hoch.

Chancen und Risiken der Stile

Stark selbstmotivierte, umfassend befähigte Mitarbeitende können ihre Aufgaben praktisch ohne Führung bewältigen. Der Stil des „Laissez-faire“ ist absolut ausreichend. Die Führungskraft kann sich weitgehend anderen Aufgaben, z. B. strategischer Natur, widmen.

Übersieht man dabei, dass die Mitarbeitenden mehr Führung benötigen – etwa weil der Sinn der Arbeit nicht gesehen wird – werden die Ziele der Arbeit rasch nicht mehr erreicht, bei gleichzeitig schwindendem Wohlbefin-

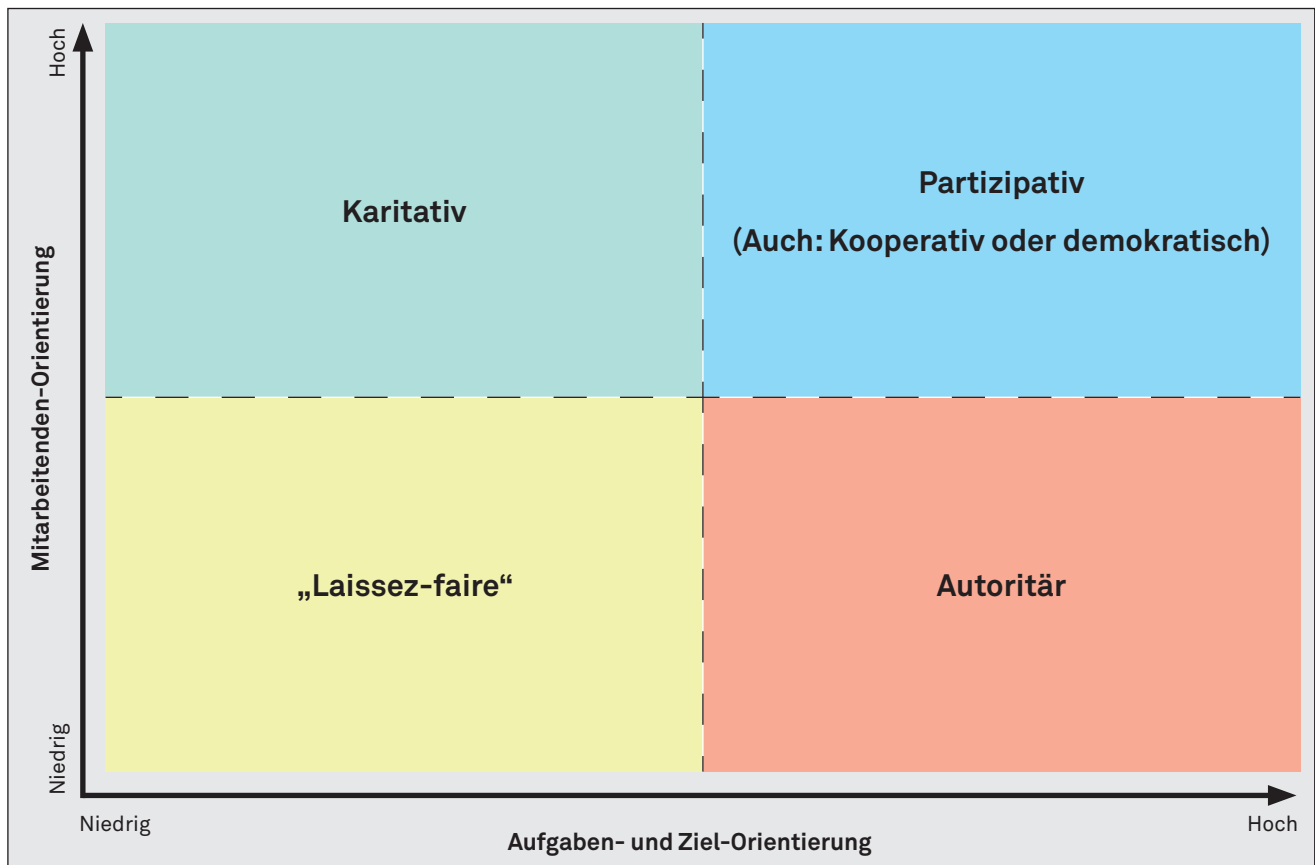


Diagramm der Führungsstile

den am Arbeitsplatz. Führungskräfte, die neben ihrer Leitungsfunktion auch mitarbeitende Teammitglieder sind, sind oft prädestiniert für diesen Stil.

Ein autoritärer Führungsstil hat, trotz seines schlechten Rufs, durchaus seine Vorzüge. Sobald nämlich irgendwie geartete Notfälle auftreten, sind rasche, klare Entscheidungen gefragt, die zu klaren und bestimmten Anweisungen führen. Ein Mitdenken aller Beteiligten ist eher kontraproduktiv. Und für eine ausgewogene Diskussion über den Sinn der Massnahmen fehlt meist ganz einfach die Zeit.

Erfahrene Führungskräfte können dabei sehr wohl unterscheiden, zwischen klaren, bestimmten Anweisungen, und Aufträgen, die in einem Kasernenton durch die Institution gebrüllt werden.

Wenn allerdings der autoritäre Führungsstil zum Alltag wird, ist das Risiko hoch, dass sich Mitarbeitende nicht mehr mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren können. Krankheitsbedingte Ausfälle und eine hohe Fluktuation sind die Folgen.

Vorgesetzte, die karitativ führen, haben vor allem die Mitarbeitenden im Blick. Sensible Führungskräfte erkennen aufkeimende Konflikte früh und bearbeiten diese umgehend. Die wichtigsten Führungsinstrumente sind Rücksichtnahme und Wertschätzung. Die Befindlichkeit aller steht im Zentrum. Kompetent karitativ führende Vorgesetzte sind imstande, ihre Mitarbeitenden auch gegen Einflüsse von aussen oder von vorgesetzten Stellen zu verteidigen. Und sie müssen es auch: Das Risiko ist gross, dass Arbeiten zu langsam, zu ungenügend oder gar nicht erledigt werden. Dann ist viel Rechtfertigung und Begründung nötig.

Partizipative Führung, also das Führen mit Beteiligung (andere Quellen sprechen auch vom demokratischen oder kooperativen Führungsstil) setzt hohe Führungskompetenz voraus. Ist diese vorhanden, gelingt die Zusammenarbeit fast von selbst. Allerdings ist sie hochkomplex. Sie trägt nämlich Essenzen aller anderen Führungsstile in sich, im positiven Sinne. Und sie bedarf deswegen einer genaueren Betrachtung.

Partizipative Führung im Betriebsalltag

Wer führt, trägt immer auch Verantwortung; sowohl für die Erreichung der Ziele als auch für die Mitarbeitenden. Die wichtigste Regel dabei: Verantwortung ist nicht teilbar. Dies gilt für jeden praktizierten Führungsstil. Vorgesetzte, die den partizipativen Führungsstil verfolgen, übersehen gerne, dass Partizipation nicht bedeutet, dass auch die Verantwortung geteilt wird.

Doch was bedeutet Partizipation? Hier lohnt es sich, die verschiedenen Niveaus der Zusammenarbeit zu betrachten. Mitarbeitende müssen *mitarbeiten*. Sie sind nicht zwingend verpflichtet mitzudenken, auch wenn sich die Vorgesetzten dies wünschen. Gerade im autoritären Führungsstil ist mitdenken oft verpönt.

Teammitglieder, die mitdenken, signalisieren damit ein hohes Engagement. Und sie sollten ihre Gedanken auch

mitteilen dürfen. Weil, wer mitdenkt, möchte auch mitreden. Und wer mitreden kann, sollte auch mitbestimmen dürfen. Dies ist ein Teil der Grundhaltung für den partizipativen Führungsstil. Engagierte Mitarbeitende machen sich Gedanken über ihren Teil der gesamten Teamarbeit. Mögliche Optimierungen kommen oft „von unten“, und zwar von dort, wo die Arbeit tatsächlich geleistet wird.

Stellt sich die Frage: Bedeutet mitbestimmen auch gleichzeitig mitentscheiden? Ja und Nein. Geht man davon aus, dass Verantwortung nicht teilbar ist, so kann auch eine endgültige Entscheidung nur von der Führungsperson alleine getroffen werden. Klarerweise lässt sich eine Entscheidung leichter – und präziser – fällen, wenn nicht nur die eigene Sichtweise, sondern auch Inputs vom Team dazu beitragen.

Hier herrscht Potential für Konflikte. Mitbeteiligte Mitarbeitende können zwar ihre Sichtweise darlegen. Was passiert aber, wenn genau diese Sichtweise dem endgültigen Entscheid zuwider steht? Möglich, dass einzelne Mitarbeitende „schmollen“, vielleicht sogar den Entscheid hintertreiben?

Die hohe Kunst der Führung besteht darin, alle Mitarbeitenden dazu zu bringen, den Entscheid mitzutragen und umzusetzen. Dies gelingt nur mit der Sinnstiftung. Und diese ist tatsächlich unabhängig vom jeweiligen Führungsstil.

Elegant wäre es, man könnte sich als Führungskraft genau diejenigen Mitarbeitenden auswählen, die für den eigenen Führungsstil und die Anforderungen des Betriebsalltags geeignet sind. In der Praxis sind solche frommen Wünsche natürlich Utopie.

Es bleibt den Führungskräften also nichts anderes übrig, als das eigene Führungsverständnis zu reflektieren, ihre Führungsrolle auszubauen und einen flexiblen, situativ anpassbaren Führungsstil zu entwickeln. Führungsqualität und Führungskompetenz sind keine angeborenen Talente. Sie entstehen auch nicht mit zunehmendem Alter von alleine, sondern müssen erlernt werden.

Auch müssen Mitarbeitende lernen, mit einem partizipativen Führungsstil umzugehen. Wer bis heute beispielsweise eher autoritär geführt wurde, von dem kann man nicht verlangen, dass er ab morgen mit voller Energie und Motivation mitdenkt, mitredet und mitträgt. Dieser Prozess braucht Zeit. Führungskräfte sollten sich die Zeit nehmen, und sie auch geben.

Grenzen der partizipativen Führung

Bei näherer Betrachtung wird klar, dass der partizipative Führungsstil kein Allheilmittel darstellt. Selbstverständlich ist es wünschenswert, dass engagierte Mitarbeitende ihre Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen in einer Atmosphäre der Zufriedenheit ausüben können. Kompetente Führungskräfte tun auch alles dafür, dass dies im Alltag so vonstattengeht. Und doch gibt es Situationen, in denen ein autoritärer Führungsstil seine klaren Vorteile hat.

Führen in Krisenzeiten und -momenten lässt eine Partizipation nur selten zu. Ganz aktuell sei hier auf die Corona-Turbulenzen hingewiesen. Wenn es darum geht, rasch umsetzbare Entscheide herbeizuführen, hat es meist keinen Platz für Mitsprache und Mitbestimmung, und schon gar keine Zeit.

Geübten Führungskräften gelingt das Umschalten in den „Krisen-Modus“ leicht. Sie kommunizieren auch dementprechend: Klar, bestimmt, verbindlich. Ihre Mitarbeitenden sind in der Lage, diesen Wandel mit zu vollziehen. Es ist für kompetente Führungskräfte nicht einmal nötig, den Ton zu verschärfen. Dies ist die Handlungsform der „kleinen Generäle“. Gute Führungsleute gehen vertrauensvoll voran und meistern Krisen ruhig und bedacht; und im Bewusstsein, dass ihre Mitarbeitenden vollumfänglich hinter ihnen stehen.

Ausserdem sei hier die etwas ketzerische Frage erlaubt: Braucht ein Team von fachlich und menschlich versierten Mitarbeitenden überhaupt eine Führung? Reicht nicht ein „Laissez-faire“-Führungsstil, bei gleichzeitig maximaler Eigenverantwortung der Teammitglieder? Ja und Nein.

Der Führungsstil des „Laissez-faire“ zeichnet sich dadurch aus, dass er eben gar nicht führt. Mitarbeitende „an der langen Leine lassen“ oder sie „im Stich lassen“ ist nicht dasselbe. Wo nicht geführt wird, herrscht bald Unruhe. Mängel in der Führung zeigen sich am ehesten in Fehlern, die passieren. Rechtfertigung, Vertuschung, Schuldzuweisung sind die Folgen. Und die Demotivation steigt täglich. Das ist nicht das, was kompetente Mitarbeitende wollen.

Und doch: Wer das Glück hat, ein kompetentes und leistungsfähiges Team führen zu dürfen, kann ohne weiteres aus etwas grösserer Distanz führen. Die beiden wichtigsten Führungsinstrumente werden dann „Sinn stiften“ und „Vertrauen“. Oder wie der amerikanische Unternehmensberater Robert Waterman einmal gesagt hat: „Geben Sie Ihren Mitarbeitenden eine Arbeit, bei der sie ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen müssen. Geben Sie ihnen alle notwendigen Informationen. Erläutern Sie ihnen klipp und klar, was es zu erreichen gilt. Und dann – lassen Sie sie in Ruhe!“

„Sinn stiften“ als Zauberwörter für gelungene Führung

Partizipative Führung meint mehr als das gelegentliche Anhören, was die Mitarbeitenden zu einem Sachverhalt zu sagen haben. Es ist eine Grundeinstellung, die zulässt, dass die Führungsperson eben das Wohl der Mitarbeitenden und die Zielerreichung gleichermaßen im Blick und Griff hat.

Als tragendes Element dafür wird immer wieder das Führen mit Sinnstiftung genannt. Ein geflügeltes Wort sagt: „Wer Leistung will, muss Sinn stiften.“ Führungskräfte sind angehalten, ihren Mitarbeitenden in den Arbeitsanweisungen nicht nur das Was und das Wie zu erteilen,

sondern auch das Warum in den Fokus und das Bewusstsein zu rücken. Jede Weisung und jeder Auftrag hat einen Sinn. Diesen Sinn gilt es zu vermitteln. Interessanterweise gilt dieser Grundsatz für jede Arbeit, unabhängig davon, wie wichtig oder unwichtig sie zu sein scheint. Im Gegenteil: Sogenannt „niedere“ Arbeiten finden selten willfährige Ausführende. Mit der sinnbezogenen Begründung für einen solchen Auftrag kann die Akzeptanz massgeblich gefördert werden.

Ein Beispiel: Ein Sternekoch weiss, dass er seine Küchenmannschaft auf höchste Qualität der Zutaten und deren Zubereitung einschwören muss. Er darf dabei aber nicht vergessen, dass er auch jenen Leuten, die das Geschirr abwaschen, den Sinn ihrer Arbeit vermittelt. Denn auch das beste und teuerste Gericht taugt nichts, wenn es auf einem schmutzigen Teller serviert wird. Letztlich kann die niedrigste Tätigkeit darüber entscheiden, ob die Gäste gerne kommen oder in Zukunft ausbleiben.

Vertrauen als Basis für Sinnstiftung

Eine wichtige Schlüsselkompetenz zur partizipativen Führung ist das Vertrauen. Dies setzt eine mehrperspektivische Grundhaltung voraus. Hier ein paar Leitfragen: Habe ich als Führungsperson Vertrauen in mein Führungskönnen? Habe ich die Mitarbeitenden richtig auf ihre Aufgaben vorbereitet? Habe ich sie umfassend angeleitet? Bin ich in der Lage, meine Mitarbeitenden angemessen wertzuschätzen? Habe ich Vertrauen in ihre fachlichen und menschlichen Fähigkeiten? Habe ich überhaupt die richtigen Leute an Bord? Vertraue ich darauf, dass sie das richtige Verhalten an den Tag legen, dass sie also auch wollen? Führt mein Vertrauen dazu, dass ich meinen Mitarbeitenden etwas zu-traue? Traue ich mir zu, immer und mit den richtigen Worten den Sinn zu stiften, der hinter meiner Führungsarbeit steht?

Wer Menschen führt und sich dem partizipativen Stil verschreibt, sollte diese Fragen mit Ja beantworten können. Diese Haltung ist Grundlage für kompetentes und konsequentes Führen. Sinnstiftendes Führen gelingt nur mit Klarheit und Bestimmtheit in der Kommunikation. Klarheit schafft Sicherheit. Bestimmtheit schenkt Spielraum und Leitplanken. Verbindlichkeit schafft Vertrauen. Und wo Vertrauen herrscht, wird Autorität nebensächlich. Wer also Leistung und Engagement der Mitarbeitenden ernsthaft fördern will, stellt die Sinnstiftung ins Zentrum seiner Führungstätigkeit.



Martin Herzberg ist freier Zeremonienleiter für Hochzeiten, Trauerfeiern und besondere Lebensereignisse. Gerne denkt er in andere Richtungen und findet dort treffende Einsichten.

www.herzleuchten.ch