



Zu autoritär, zu kollegial – gibt es den idealen Führungsstil?

Längst scheint auch in Kliniken und Krankenhäusern Konsens darüber zu herrschen, dass ein autoritärer Führungsstil ausgedient hat. Doch wie sollten Leiter ihre Intensivstation führen? Gibt es überhaupt den idealen Führungsstil?

Leitungskräfte, die einen autoritären Führungsstil pflegen, praktizieren häufig das Führungsverhalten, das sie während ihrer eigenen Ausbildung von ihren Chefs gelernt haben. Manche führen aber auch autoritär, weil es ihrem persönlichen Verhaltensprofil entspricht. Ihnen kommt es in der Hauptsache darauf an, sich durchzusetzen und die eigenen Ziele zu verfolgen – das gelingt vordergründig am besten, wenn man autoritär führt.

Ergebnis steht über allem

Für viele Leiter, die ihr Team autoritär führen, hat die Fachkompetenz, sprich Ergebnisorientierung, eine so hohe Bedeutung, dass ihr Führungsverhalten für sie gar keine große Rolle spielt. Sie glauben, nur wenn sie autoritär führen, können sie gute Medizin sicherstellen und gute Ergebnisse liefern. Diesem Ziel ordnen sie alles unter. Gleiches erwarten sie auch von ihren Mitarbeitern. Da kann es schon mal vorkommen, dass sie einen Assistenzarzt vor dem Team „zusammenfallen“, weil der aus ihrer Sicht eine triviale Frage gestellt hat oder aufgrund eines familiären Termins auf die Einhaltung seiner Arbeitszeiten pocht. Über die Außenwirkung dieses Verhaltens denken sie häufig gar nicht nach.

Ein autoritärer Führungsstil führt bei den Teammitgliedern leicht zur inneren Kündigung, der die offizielle folgt, oder zumindest zu einer feindse-

ligen Abhängigkeit. Das heißt, sie bleiben, obwohl sie unzufrieden sind oder gar leiden. Zudem ist ein autoritärer Führungsstil mit dem Risiko verbunden, dass die Teammitglieder ihrem Leiter blind vertrauen und zu wenig Eigeninitiative zeigen. Haben sie es dann z. B. mit einem Nachfolger zu tun, der kooperativ führt, erleben sie diesen oft als schwach und wenig Orientierung gebend. Häufig beginnen sie im Nachhinein, ihren alten Leiter, dessen autoritäres Verhalten sie früher so beklagt haben, aufzuwerten: „Bei ihm wussten wir wenigstens, woran wir waren ...“.

Allein in Notfallsituationen oder bei krisenhaften Entwicklungen birgt ein autoritärer Führungsstil auch Chancen. Bei solchen kurzfristigen Ereignissen können klare und unmissverständliche Ansagen des Leiters dem Team die benötigte Sicherheit geben.

Laissez-faire ist kein Führungsstil

Fragt man ärztliche Leitungskräfte, welche Führungsstile sie kennen, nennen sie, neben autoritär, in aller Regel noch kooperativ/kollegial und laissez-faire. Doch laissez-faire ist kein Führungsstil. Denn ein Leiter, der seine Leute einfach nur machen lässt, führt sie nicht. Häufig resultiert dieses Verhalten aus Verunsicherung oder Unkenntnis.

Ein kollegialer/kooperativer Führungsstil hat den Vorteil, dass er eine freundliche Atmosphäre im Team erzeugt. Problematisch wird es jedoch, wenn Veränderungen anstehen, Krisen- oder Notfallsituationen bewältigt oder unpopuläre Entscheidungen durchgesetzt werden müssen, die z.B. die Geschäftsführung getroffen

hat. Dann stößt ein solcher Führungsstil schnell an seine Grenzen. Leiter von Intensivstationen, die auf einen kooperativen/kollegialen Führungsstil setzen, neigen mitunter dazu, sich hinter den Beschlüssen der Geschäftsführung zu verstecken. Ihren Teams gegenüber grenzen sie sich von den unpopulären Entscheidungen der Klinikleitung gern ab, indem sie z.B. erklären: „Heute Morgen war ich bei der Geschäftsführung. Demnächst wird klinikweit ein Verweildauermanagementsystem eingeführt. Ich bin damit auch nicht einverstanden, aber gegen diese Entscheidung von oben können wir nichts machen.“ Dieses Verhalten ist nicht nur illoyal gegenüber der Geschäftsführung, denn es lähmt deren strategische Ziele, mittelfristig schwächt es auch die Position des Leiters. Denn wer sich seinem Team gegenüber lediglich als verlängerter Arm der Geschäftsführung darstellt, kann kaum die nötige Überzeugungskraft entwickeln, um mit Widerständen und Bedenken der Mitarbeiter konstruktiv umzugehen.

Auf den Mix kommt es an

Den in allen Situationen und für jeden Mitarbeiter passenden Führungsstil gibt es nicht. Zwar nehmen viele Leitungskräfte an, es sei modern und wirksam, kooperativ/kollegial zu führen, jedoch ist das nur eine Seite der Medaille. Denn in einigen Situationen und manchen Mitarbeitern gegenüber muss ein Leiter auch in der Lage sein, sich durchzusetzen. Wer ausschließlich kooperativ/kollegial führt, handelt ebenso falsch wie eine ausschließlich autoritär führende Leitungskraft.

Führungsstile in Beziehung setzen

Wer wirksam führt, orientiert sich immer am Reifegrad seiner Mitarbeiter in Bezug auf die jeweiligen Aufgaben. Dabei gilt es, kooperatives/kollegiales und autoritäres Führungsverhalten immer in Beziehung zueinander zu setzen. So ist ein kooperativer Führungsstil gekennzeichnet von den Attributen präsent und ansprechbar zu sein, Interesse zu zeigen, zuzuhören, versuchen zu verstehen und Probleme zu lösen. Ein autoritärer Führungsstil zeichnet sich aus durch Verhaltensweisen wie planen, strukturieren, organisieren und anweisen.

Alles sind wichtige Eigenschaften für die Führung von Mitarbeitern, aber

nicht in jeder Situation und für jedes Teammitglied. Je besser Leiter die Reifegrade ihrer Mitarbeiter für die unterschiedlichen Aufgaben einschätzen können, umso wirksamer sind sie in der Lage, ihr Team berechenbar zu führen.

Das Führungsverhalten des Leiters bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung. Wer ausschließlich mitarbeiterorientiert führt, neigt dazu, eine „Schmuseatmosphäre“ herzustellen. Wer hingegen stark ergebnisorientiert handelt, wird schnell zum Vorgesetzten, der nur Befehle austeilt. Leiter, die sowohl ihre Mitarbeiter als auch die Ergebnisse im Blick behalten, führen in einem partnerschaftlichen Dialog. Die Grundlage dafür bilden

Gespräche. Sie sind das einzige Instrument, das Führungskräften zur Verfügung steht, um Mitarbeitern ihre Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten zu vermitteln. DIVI

Werner Fleischer

Hinweis: Die im Text verwendete maskuline Schreibweise dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit.

Korrespondenzadresse

Dipl.-Päd. Werner Fleischer
Beratung, Coaching, Moderation
Freschenhausener Weg 2a
21220 Seevetal
Tel.: 04105 668052
Fax: 04105 668053
W.Fleischer@Ihrcoach.com
www.ihrcoach.com