

# Das Führungskulturmodell und die Folgen

**... von der Galeere zum agilen  
Segelboot**

## **Wie viel Autorität braucht gute Führung? – Verschiedene Führungsstile** Einführung in das Führungskulturmodell

Bevor wir ins Detail gehen, möchten wir erst einmal den Begriff „Autorität“ klären. Autorität bezeichnet die Möglichkeit einer Person, Gruppe oder Institution, Einfluss auf andere Personen auszuüben. Dadurch entsteht ein Verhältnis der Über- und Unterordnung (Vertikalität). Mit der Übernahme der Führungsrolle erhalten Sie automatisch Vertikalität und damit auch eine Form von Autorität oder Macht.

Wenn Sie sich mit Führung und der damit verbundenen Vertikalität beschäftigen, ist es notwendig, dass Sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- „Brauche ich die Vertikalität überhaupt?“
- „Wieviel Vertikalität ist notwendig und hilfreich, um meine, unsere und die Ziele der Organisation zu erreichen?“
- „Wieviel Vertikalität ist akzeptabel und wird mir von der Organisation und/oder meinen Mitarbeitenden zugestanden?“

Um diese Fragen zu beantworten, lernen Sie nun ein Modell kennen, aus dem unterschiedliche Führungsstile hervorgehen – das Führungskulturmodell.

## **Das Führungskulturmodell und seine Dimensionen**

### **Die erste Dimension: Niedrige vs. Hohe Vertikalität**

Die Ausprägung der Machtdistanz bzw. des Rechteabstandes zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann sehr unterschiedlich ausfallen. Einen kollegialen Stil, der durch einen sehr geringen Abstand zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden gekennzeichnet ist, bezeichnen wir als niedrige Vertikalität. Der entgegengesetzte Stil zeichnet sich dadurch aus, dass die Machtdistanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitendem sehr groß ist. Dies bezeichnen wir als hohe Vertikalität.

Wir vertreten die These, dass es kein immer gültiges Gut oder Richtig beim Thema Vertikalität gibt. Führungssituationen können sowohl besser als auch schlechter

gelingen bei hoher, aber auch bei niedriger Vertikalität. Häufig ist es sogar so, dass in ein- und derselben Führungsbeziehung die Vertikalität zwischen unterschiedlichen Situationen wechselt.

Stellen Sie sich einen Feuerwehrhauptmann bei einem schwierigen Einsatz mit seinem Team und bei der anschließenden Lagebesprechung wieder zurück im Gerätehaus vor. Im Fall eines schwierigen Einsatzes muss der Hauptmann schnelle Entscheidungen treffen und klare Anweisungen geben. In diesem Fall sagt er, was die einzelnen Teammitglieder zu tun haben – strikte Regeln und die Ausübung von Autorität in Form einer klaren Steuerung sind hier notwendig. In der anschließenden Lagebesprechung ist möglicherweise nicht mehr so viel Vertikalität nötig. In dieser Situation kann der Hauptmann kollegial und mit niedrigem Rechteabstand den vorherigen Einsatz mit seinem Team besprechen.

### **Die zweite Dimension: Prozessorientierung vs. Menschenorientierung**

Man kann in vielen Führungssituationen sehr menschenorientiert vorgehen, d. h. die Situation der Leistungserbringung ist durch ein hohes Maß an Anstand gekennzeichnet. Es wird auf Fragen eingegangen, Hintergrundinformationen werden weitergeben, für die eigene Sichtweise wird geworben, bei Schwierigkeiten wird geholfen und Rücksichtnahme ist ein Wert im eigenen Führungshandeln.

Auf der anderen Seite ist es aber auch möglich, in vielen Führungssituationen die Prozessorientierung in den Vordergrund zu stellen. Hier steht stärker die Effizienzbetrachtung im Mittelpunkt. Hohe Effizienz bedeutet, dass im Verhältnis zu dem für die Führungsarbeit geleisteten Aufwand ein deutlicher und idealerweise auch nachhaltiger Effekt zu erkennen ist. Wichtig sind die zu erreichenden Ergebnisse und Ziele. Darauf liegt die Aufmerksamkeit in der Führungsarbeit. Die Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter tritt dahinter zurück.

## Selbsteinschätzung

Damit Sie Ihr Führungsverhalten im Führungskulturmodell einordnen können, ist es hilfreich, wenn Sie sich zuerst auf den beiden Dimensionen des Modells selbst einschätzen.

Betrachten wir nun einmal die Dimension der hohen und niedrigen Vertikalität.

**Wo würden Sie sich selbst einordnen?**

**Markieren Sie bitte Ihre Position auf der Dimension.**

(Bitte beachten Sie, dass es dabei kein richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht gibt.)

niedrige Vertikalität/  
Autorität



hohe Vertikalität/  
Autorität

Betrachten wir nun die Dimension der Prozess- und Menschenorientierung.

Wo würden Sie sich selbst einordnen?

Markieren Sie bitte Ihre Position auf der Dimension.

(Bitte beachten Sie, dass es dabei kein richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht gibt.)

Prozessorientierung ————— Menschenorientierung

# Das Führungskulturmodell und die Folgen

**... von der Galeere zum agilen  
Segelboot**

## Wie viel Autorität braucht gute Führung? – Verschiedene Führungsstile

### Das Führungskulturmodell und seine Führungsstile

Das Führungskulturmodell spannt sich in dem Koordinatensystem mit den beiden Dimensionen Menschen- und Prozessorientierung sowie hoher und niedriger Vertikalität (bzw. hohem und niedrigem Rechteabstand) auf. Daraus ergeben sich nun vier sehr unterschiedliche Führungsstile und diese wollen wir nachfolgend intensiver kennenlernen.

Im vorherigen Paper haben Sie sich schon auf den einzelnen Dimensionen eingeschätzt. In welchem oder welchen Quadranten finden Sie sich wieder?

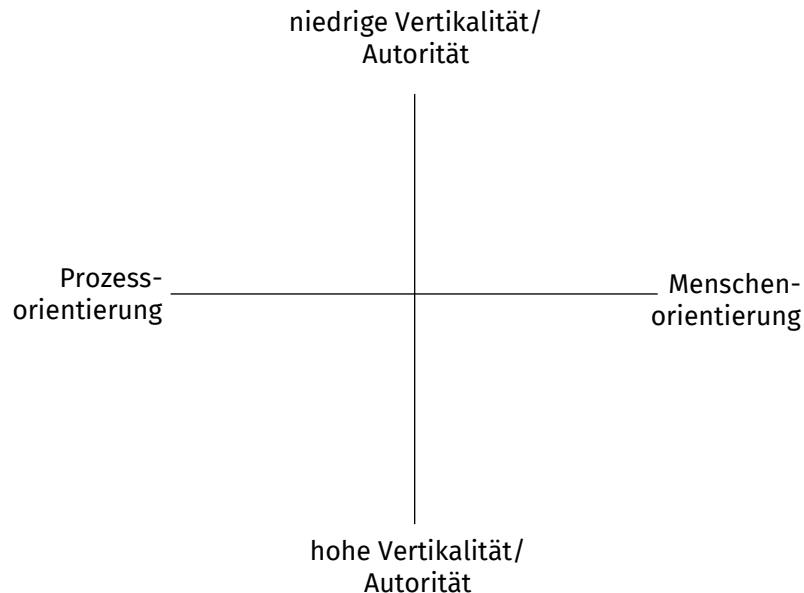


Abb. 1: Führungskulturmodell Achsen

Fast alle Unternehmen und Organisationen haben in unterschiedlichen Lokationen, Bereichen oder Abteilungen Führungskulturen mehrerer Quadranten. Die meisten Firmen und Organisationen sind arbeitsteilig organisiert, und es macht durchaus Sinn, dass dort unterschiedliche Führungskulturen herrschen. Stellen Sie sich z. B. bei einem Reifenproduzenten die verschiedenen Welten zwischen Entwicklung und Produktion vor. Hier erfordern viele Parameter ein unterschiedliches Führungsverhalten. Noch ein Stück weiter gedacht, ist es sogar sinnvoll und nötig, innerhalb eines Bereichs/einer Abteilung/eines Teams je nach Situation verschiedene Führungsstile (siehe Abb. 2) anzuwenden.

Es ist daher wichtig zu wissen, dass es den einen, richtigen Führungsstil nicht gibt. Der Führungsstil ist immer abhängig von der jeweiligen Situation, der Aufgabe und auch den Menschen.

Versuchen Sie bitte, bei der Beschreibung der unterschiedlichen Führungswelten nicht zu werten. Bitte lassen Sie nach Möglichkeit auch politische oder weltanschauliche Betrachtungen außer Acht. Es geht im Moment nicht darum, ob Sie die beschriebenen Welten mögen, gut finden und in einer dieser arbeiten oder selbst so führen wollen. Unser Ziel ist es, Ihnen unterschiedliche Führungsstile aufzuzeigen und Ihnen für die Reflexion des eigenen Führungshandelns besser verständlich zu machen.

Möglicherweise erleben Sie sich und Ihr Führungsverhalten überwiegend in einem oder zwei Quadranten. Vielleicht erleben Sie auch Wechsel in Ihrem eigenen Führungsstil. Schauen wir uns nun aber folgend die einzelnen Quadranten und ihre Führungsverhalten einmal genauer an.

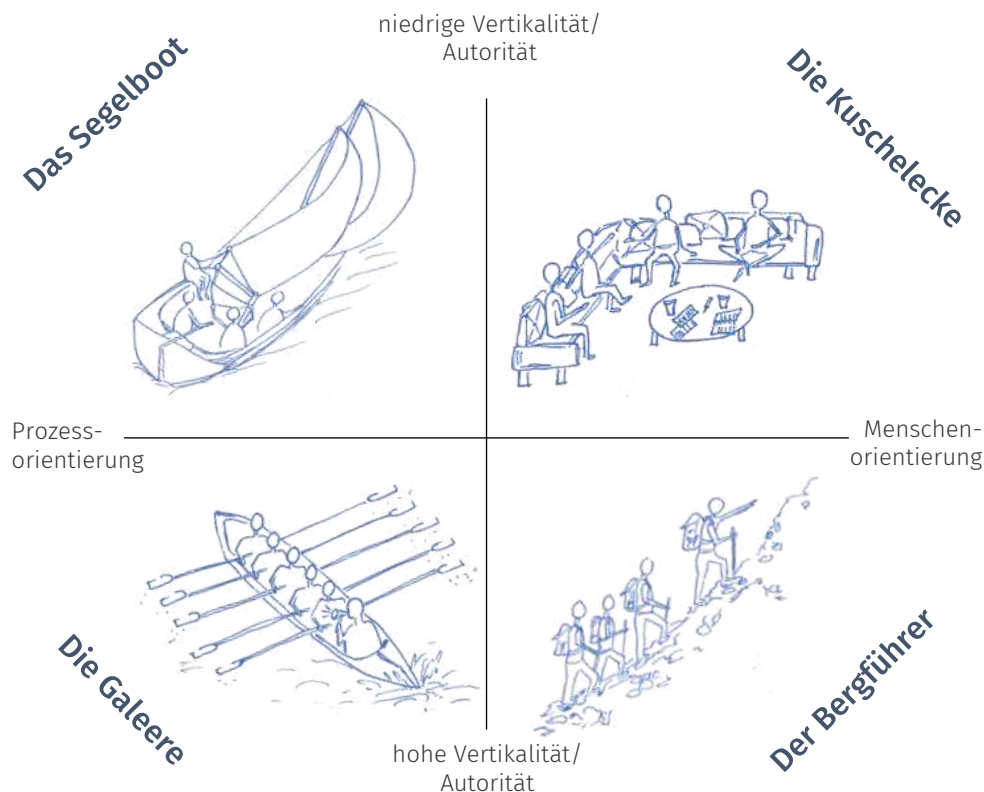


Abb. 2: Das Führungskulturmodell und seine Führungsstil

## Die Galeere

Bei dem Modell „Galeere“ (Führungsverhalten bei hoher Vertikalität und gleichzeitig hoher Prozessorientierung) zu beobachtenden Führungsstil wird autoritär geführt. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden Anweisungen schnell und fehlerfrei befolgen. Geschieht dies nicht, wird mit Sanktionen gearbeitet. Die Führungskraft kennt das Ziel und den Weg dorthin genau, beides wird nicht mit den Mitarbeitenden diskutiert und die Führungskraft stellt sich auch selbst nicht in Frage.

Das „Galeeren-Modell“ gilt als sehr effizientes Führungsmodell, da es ohne viel Aufwand betrieben werden kann. Benötigt werden einfache und robuste Verfahren bzw. Abläufe und sehr handfeste Motivationsmodelle (Schnaps und Peitsche).

In welchen Situationen kann dieser Führungsstil für Sie sinnvoll sein?

- Wenn zeitkritische Entscheidungen getroffen werden müssen, z. B. in einer kritischen Projektsituation, in der die Einhaltung der Deadline gefährdet ist.
- Bei sich wiederholenden und standardisierten Aufgaben oder unbeliebten Aufgaben, die auch einfach erledigt werden müssen.
- Wenn Mitarbeitende nicht leisten wollen.

## Der Bergführer

Durch Führung bei hoher Vertikalität und gleichzeitig hoher Menschenorientierung ist der Führungsstil in Quadrant unten rechts gekennzeichnet.

Der Unterschied zwischen den beiden Führungsmodellen „Galeere“ und „Bergführer“ ist, dass im Führungsmodell des „Bergführers“ den Mitarbeiterinteressen ein höherer Wert beigemessen wird.

Der Bergführer muss darauf achten, dass ein Großteil seines Führungsverhaltens als „anständig“ oder „gerecht“ bewertet wird. Daraus resultiert, dass die Mitarbeitenden die hohe Vertikalität, den hohen Rechteabstand, akzeptieren. Akzeptiert wird dieser Führungsstil auch dann von den Mitarbeitenden, wenn die Führungskraft in der Vergangenheit die eigenen Kompetenzen bewiesen hat und Erfolge aufweisen kann.

In welchen Situationen kann dieser Führungsstil für Sie sinnvoll sein?

- In Veränderungssituationen, in denen Sie als Führungskraft den Mitarbeitenden vermitteln, dass Sie als Wegbereiter mutig voran gehen und Ihre Mitarbeitenden und deren Interessen schützen.
- Bei unsicheren Mitarbeitenden. Hier sollten Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl geben: „Ich gebe auf euch/dich acht“.



- Bei Mitarbeitenden, die sich noch in Einarbeitung oder Ausbildung befinden. Diese benötigen ein starkes Leitbild, klare Führung mit gleichzeitig „anständigem Umgang“, im Sinne von: „Ich zeige dir, was wie zu tun ist“.

## Die Kuschelecke

Der Quadrant oben rechts stellt das Führungsmodell „Kuschelecke“ dar. Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch Führung mit geringer Vertikalität und hoher Menschenorientierung.

Das Merkmal dieser Führungsform ist, dass die Führungskraft keine oder kaum Macht gegenüber ihren Mitarbeitenden ausübt. Die Führungsaufgabe besteht darin, alle Beteiligten immer wieder zu einem ähnlichen Situationsverständnis zu bringen. Das bedeutet: Die Führungskraft muss immer wieder um ihre Mitarbeitenden werben und sie überzeugen. Gefolgschaft von Mitarbeitenden kann nur dann erwartet werden, wenn die Meinungsbildungs- und Orientierungsprozesse zur Zufriedenheit aller ablaufen. Daher ist viel Zeit erforderlich, um den Führungsstil „Kuschelecke“ erfolgreich praktizieren zu können. Beachtet werden muss, dass auch die Mitarbeitenden viel Zeit investieren müssen. So kann es zum Beispiel zu langen Diskussionen über die möglichen Lösungswege, Aufgabenverteilungen, Zeitpläne oder Kommunikationswege kommen, was die zu bewältigenden Prozesse stark verlangsamt und die Produktionsleistung senkt.

### In welchen Situationen kann dieser Führungsstil für Sie sinnvoll sein?

- Wenn von Seiten der Mitarbeiter, die folgen sollen, eine hohe Vertikalität nicht akzeptiert wird. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen der Fall sein, z. B. wenn Führungskräfte aus dem Kreis der Mitarbeiter emporgewachsen sind. In den meisten Fällen ist der Erfahrungs- und Kompetenzunterschied zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitenden nicht besonders groß und den Mitarbeitenden ist diese Tatsache auch bewusst.
- Wenn genügend Zeit für ein Projekt oder eine Aufgabe zur Verfügung steht und es für das Projekt sinnvoll ist, die Kreativität aller zu nutzen oder eine Entscheidungsfindung im Konsens essenziell ist.
- Bei einem Teamentwicklungsprozess, da hier die Ergebnisorientierung nicht im Vordergrund steht und eine „kuschelige“ Atmosphäre geschaffen werden muss, um Teambuildingmaßnahmen erfolgreich durchzuführen.
- Wenn einzelne Mitarbeitende sich in persönlich kritischen Situationen befinden und die Leistungserwartungen situativ zurückgenommen werden müssen.

## Das Segelboot

Bei Führung mit niedriger Vertikalität und gleichzeitig hoher Prozessorientierung arbeiten die Mitarbeitenden gut motiviert und mit einem gutem Commitment in ihrem Kompetenzfeld – wie die Mannschaft eines Segelboots.

Das Führungsverhalten ist gekennzeichnet durch eine intensive Auseinandersetzung mit Personal- und Motivationsfragen der Mitarbeitenden, z. B. in Form von Zielvereinbarungen oder Feedbackverfahren. Solche Instrumente steigern die Leistungsfähigkeit der Führungskraft und auch der Mitarbeitenden, da die einzelnen Personen eine hohe Klarheit darüber erhalten, was erreicht werden soll. Sie wissen genau, welcher Zielhafen angesteuert wird und welche Aufgaben wie und in welcher Etappe bis dorthin erfüllt werden müssen.

Effizienz wird in diesem Führungsstil gewährleistet durch ein hohes Qualifikationsniveau, Wissen über die eigene Rolle und die zu erledigenden Aufgaben, sowie durch ein ausreichendes Verständnis der Aufgaben der anderen Beteiligten.

Um eine effiziente Aufgabenbewältigung mit diesem Führungsstil zu erreichen, ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden ein Commitment abgegeben haben – mindestens bis zum nächsten Etappenziel.

### In welchen Situationen kann dieser Führungsstil für Sie sinnvoll sein?

- Bei gut ausgebildeten, verlässlichen, motivierten und selbstständig arbeitenden Mitarbeitenden.
- Bei klaren Zielen, bei denen der Weg der Zielerreichung nicht vorrangig wichtig für Sie ist (solange das Resultat stimmt).

### **Ausblick:**

Nun haben Sie vier Führungsstile kennen gelernt. Welcher Stil sich besser eignet, hängt von der Situation sowie auch vom jeweiligen Mitarbeitenden ab. Daher ist es sinnvoll, wenn Sie als Führungskraft alle Führungsstile kennen und zu nutzen wissen. Dieses bedarf Fingerspitzengefühl.

Das folgende Arbeitsblatt (AB) soll Ihnen daher helfen herauszuarbeiten, wann sich welcher Führungsstil bezogen auf Ihren Arbeitskontext eignet.

# Das Führungskulturmodell und die Folgen

**... von der Galeere zum agilen  
Segelboot**

## Das Führungskulturmodell und seine Führungsstile

Wann eignet sich welcher Führungsstil für mich?

Folgende Abbildung veranschaulicht Ihnen das Führungskulturmodell. Bitte machen Sie sich auf Grundlage der vorherigen Informationen Gedanken darüber, in welchen Situationen aus **Ihrem Arbeitsalltag** sich welcher Führungsstil am besten eignet. Tragen Sie Ihre Überlegungen einfach stichpunktartig im entsprechenden Quadranten ein.

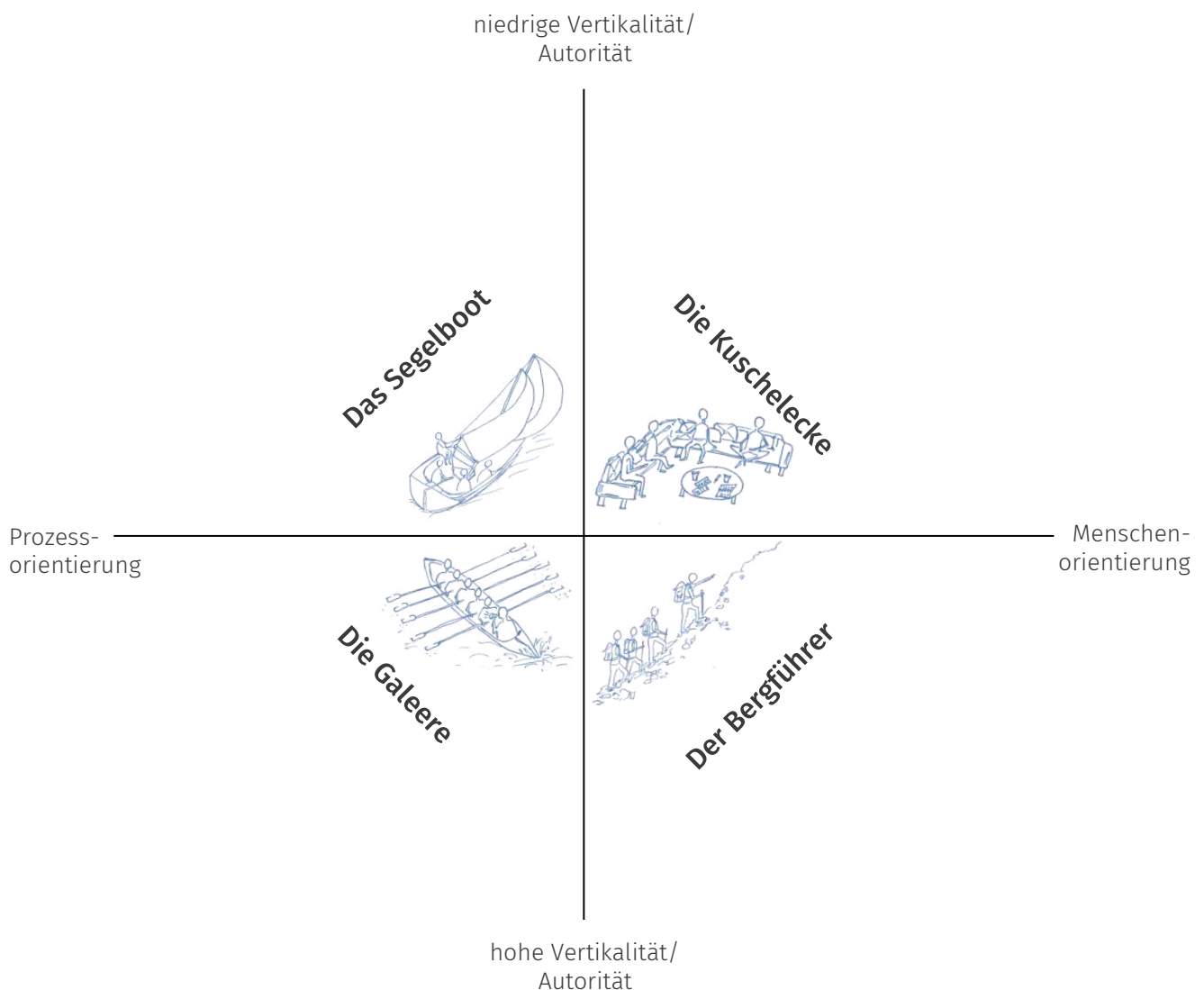


Abb 1. Führungskulturmodell

# Das Führungskulturmodell und die Folgen

**... von der Galeere zum agilen  
Segelboot**

## Das Führungskulturmodell und seine Führungsstile

Was kennzeichnet die jeweiligen Führungsstile?

Folgende Grafik dieses Merkblattes (MB) veranschaulicht Ihnen das Führungskulturmodell. Hier haben wir Ihnen die wesentlichen Merkmale der verschiedenen Führungsstile auf einen Blick zusammengefasst.

