

Ihre Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligen. Leistungsbetonte Chefs verlangen von ihren Mitarbeitern vor allem beste Ergebnisse. Der Manager als Coach trainiert seine Mannschaft für aktuelle und zukünftige Aufgaben.

Keiner dieser Stile ist an sich richtig oder falsch, gut oder schlecht – auch wenn uns der eine sympathischer als der andere ist. Jeder ist mit seinen positiven und negativen Auswirkungen unter bestimmten Umständen angemessen. Erfolgreiche Vorgesetzte verstehen es deshalb, ihren Stil zu variieren und anzupassen; eine Fähigkeit, die nur wenige Menschen beherrschen. Der autoritäre Stil ist in Krisenzeiten oder Situationen angemessen, in denen es auf schnelles und präzises Handeln ankommt. Er gilt auch als bewährtes Instrument im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern; wobei vorher zu überprüfen wäre, warum sie überhaupt schwierig sind. Die Auswirkungen auf das Betriebsklima sind jedoch eher negativ. Autoritatives Führungsverhalten ist am ehesten universell einsetzbar. Mit seiner sinnstiftenden Motivationsmethode aktiviert es in vielen Situationen das Engagement der Mitarbeiter und schlägt sich sehr positiv im Betriebsklima nieder. Wenn Organisationen im Wandel begriffen sind oder eine klare Richtung benötigen, entfaltet diese Art des Führens seine volle Wirkung. Menschen, die unter schwierigen und belastenden Bedingungen arbeiten, lassen sich besonders gut durch affiliative Vorgesetzte zu hohen Leistungen anspornen. Affiliatives Führungshandeln ist auch eine erprobte Methode, um gegen ein schlechtes Betriebsklima vorzugehen.

Wissens- und Kreativarbeiter lassen sich mit bevormundenden Führungsstilen kaum steuern. Sie wollen sich in demokratisch geführten Organisationen engagieren und am Führungsprozess teilhaben.

Leistungsorientierte Führungspersönlichkeiten sind ideal, um mit hoch motivierten Mitarbeitern und Teams schnelle und überzeugende Ergebnisse zu erzielen. Setzen sie die Standards allerdings zu hoch, schlägt sich dieser Stil negativ auf das Betriebsklima nieder. Coachende Manager sind optimale Vorgesetzte, wenn Mitarbeiter ihre Leistungen zu steigern oder ihr Schwächen-Stärken-Profil zu optimieren haben.

Interessant sind übrigens die Parallelen zur Pädagogik: Auch dort gilt der autoritative, fordernde und fördernde Erziehungsstil als der erfolgreichste.

Viele Führungskräfte beherrschen nur einen einzigen Stil und sehen diesen als quasi unveränderliches Merkmal ihres Charakters an. Deshalb gibt es nur wenige langfristig

erfolgreiche Führungspersönlichkeiten: Ihr Stil läßt sie unter bestimmten Umständen reüssieren, ändern sich diese jedoch, scheitern sie. Ein illustratives Beispiel dafür liefern die Karrieren von Fußballtrainern: Nur selten gelingt es einem erfolgreich als Retter vor dem Abstieg engagierten Trainer, seine Mannschaft auch langfristig auf der Siegspur zu halten. Oft bleibt er für seine gesamte Karriere der meistens autoritär führende Spezialist für den kurzfristigen Klassenerhalt.

Der Führungsstil und die Fähigkeit, ihn zu variieren, hängt nicht von unveränderlichen Persönlichkeits- oder Charaktermerkmalen ab, sondern vom Maß an emotionaler Intelligenz, das ein Chef besitzt.

Emotionale Intelligenz

Der Begriff emotionale Intelligenz wurde Mitte der neunziger Jahre von dem amerikanischen Publizisten und Psychologen Daniel Goleman geprägt. Seiner Auffassung nach sind die Beherrschung der eigenen Emotionen und das Erkennen und Berücksichtigen der Emotionen anderer Menschen mindestens genauso entscheidend für den Erfolg im Beruf und im gesamten Leben, wie die kognitive Intelligenz, für die der IQ eine Maßzahl ist. Inzwischen hat dieser Begriff alle Managementbereiche, wo es um das Miteinander von Menschen geht, ergriffen und teilweise umgekrempelt. Die viel genannten und oft verlangten Softskills basieren ebenso auf der emotionalen Intelligenz wie die Führungsstile und vor allem die Fähigkeit, virtuos damit umzugehen.

Komponenten der emotionalen Intelligenz

Emotionale Intelligenz setzt sich aus vier Komponenten zusammen: Selbstreflexion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz. Jede dieser Komponenten besteht aus spezifischen Fähigkeiten, die Sie jeweils für bestimmte Führungsstile beherrschen müssen:

Selbstreflexion:

- Emotionale Selbstreflexion: Wie sehen meine eigenen Gefühle aus und welche Auswirkungen haben sie auf mein Führungsverhalten? Nötige Fähigkeit für coachenden Stil.
- Zutreffende Selbsteinschätzung: Wo liegen meine eigenen Stärken und Schwächen?
- Selbstbewusstsein: Habe ich eine positive Einstellung zu mir selber? Nötige Fähigkeit für autoritativen Stil.

Selbstmanagement

- Selbstkontrolle: Habe ich meine negativen und destruktiven Gefühle unter Kontrolle? Nötige Fähigkeit für autoritären Stil.
- Vertrauenswürdigkeit: Bin ich ehrlich und integer? Basisfähigkeit für jegliche Führungstätigkeit
Gewissenhaftigkeit: Halte ich mich an die Verpflichtungen mir und anderen gegenüber? Nötige Fähigkeit für leistungsbetonten Stil.
- Anpassungsfähigkeit: Kann ich mich wechselnden Situationen und Herausforderungen anpassen?
- Leistungsorientierung: Stelle ich hohe Forderungen an meine eigene Leistungsfähigkeit? Nötige Fähigkeit für leistungsbetonten Stil.
- Tatkraft: Verwerte ich konsequent sich bietende Gelegenheiten? Nötige Fähigkeit für autoritären und leistungsbetonten Stil.

Soziales Bewusstsein

- Empathie: Kann ich mich in andere Menschen einfühlen? Nötige Fähigkeit für autoritativen, affiliativen und coachenden Stil.
- Sinn für unternehmensinterne Vorgänge: Weiß ich, was im informellen und zwischenmenschlichen Bereich des Unternehmens vorgeht?
- Service-Orientierung: Erkenne und befriedige ich die Bedürfnisse der Kunden?

Sozialkompetenz

- Visionäre Führerschaft: Übernehme ich Verantwortung und motiviere ich andere durch meine Ideen mir zu folgen? Nötige Fähigkeit für autoritativen Stil.
- Einfluss: Beherrsche ich das informelle und offizielle Instrumentarium, um Einfluss zu gewinnen und zu nehmen?
- Förderung andere: Lernen andere Menschen von mir und bringe ich sie damit weiter? Nötige Fähigkeit für coachenden Stil?
- Kommunikation: Kann ich zuhören und Botschaften verständlich und überzeugend formulieren? Nötige Fähigkeit für affiliativen und demokratischen Stil.
- Katalysator des Wandels: Bringe ich neue Ideen ein, fördere ich die Produktion neuer Idee und kümmere ich mich darum, dass sie verwirklicht werden? Nötige Fähigkeit für autoritativen Stil.
- Konfliktmanagement: Schlichte oder schüre ich Konflikte? Knüpfen von Verbindungen: Bin ich fähig, Netzwerke aufzubauen und zu unterhalten? Nötige Fähigkeit affiliativen Stil.
- Team- und Zusammenarbeit: Fördere ich das Arbeiten in Kooperationen und Teams? Nötige Fähigkeit für demokratischen Stil.

In einer Tabelle auf www.publizistik-projekte.de/business-tipp finden Sie zusammengefasst noch einmal alle Führungsstile in einer Kurzcharakteristik mit den zugehörigen emotionalen Fähigkeiten und den Situationen, in denen sie angemessen sind.

Emotionale Intelligenz lernen

Zwar hat jeder Mensch einige sehr stabile Charaktereigenschaften und eine emotionale Grundausrichtung, dennoch lässt sich die emotionale Intelligenz durch Lernen und Trainieren steigern. Mithilfe der obigen Fragen können Sie feststellen, welche emotionalen Fähigkeiten Ihnen fehlen, um alternative Führungsstile in Ihr Verhaltensrepertoire aufzunehmen und an diesen gezielt zu arbeiten. Allerdings gilt es als nicht ganz einfach, die emotionale Kompetenzen zu erweitern. Es erfordert die Einsicht in die Zusammenhänge von Führungsstil

und Erfolg sowie Führungsstil und emotionalen Fähigkeiten – und vor allem Training und ständige Übung vor am Arbeitsplatz.

Weitere Informationen und Links zum Thema finden Sie wie immer auf <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>

Kompakte Print-Version

Welcher Führungsstil ist der richtige?
Erfolgreiche Chefs führen variabel

von Hartmut Giesen

Die Frage nach dem „richtigen“ Führungsstil gehört zu den mestdiskutierten in der Managementliteratur. Die Antworten darauf ändern sich schnell: Mal war der kooperative, mal der coachende Stil angesagt. Zurzeit steht Vertrauen als Führungsmaxime ganz oben. Dabei ist schon die Frage nach dem einzig richtigen Führungsverhalten falsch. Denn welcher Stil wirklich effektiv ist, hängt von der Unternehmenslage, den Arbeitsbedingungen und den Mitarbeitern ab.

In einer Studie, die das Führungsverhalten von rund 4000 Managern weltweit analysiert hat, haben sich sechs verschiedene, ähnlich bereits bekannte Führungsstile herauskristallisiert: Der autoritäre Stil basiert, grob gesagt, auf Befehl und Gehorsam. Die autoritative Führung schwört die Mitarbeiter auf eine Vision ein, der sie dann bereitwillig und freudig folgen. Affiliative Führer managen mit emotionalen Bindungen. Demokratisch führen Sie, indem Sie Ihre Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligen. Leistungsbetonte Chefs verlangen von ihren Mitarbeitern vor allem beste Ergebnisse. Der Manager als Coach trainiert seine Mannschaft für aktuelle und zukünftige Aufgaben.

Keiner dieser Stile ist an sich richtig oder falsch, gut oder schlecht – auch wenn uns der eine sympathischer ist als der andere. Jeder ist mit seinen positiven und negativen Auswirkungen unter bestimmten Umständen angemessen. Erfolgreiche Vorgesetzte verstehen es deshalb, ihren Stil zu variieren und anzupassen; eine Fähigkeit, die nur wenige Menschen beherrschen. Der autoritäre Stil ist in Krisenzeiten oder Situationen angemessen, in denen es auf schnelles und präzises Handeln ankommt. Er gilt auch als bewährtes Instrument im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern; wobei vorher zu überprüfen wäre, warum sie überhaupt schwierig sind. Die Auswirkungen auf das Betriebsklima sind jedoch eher negativ.

Autoritatives Führungsverhalten ist am ehesten universell einsetzbar. Mit seiner sinnstiftenden Motivationsmethode aktiviert es in vielen Situationen das Engagement der Mitarbeiter und

schlägt sich sehr positiv im Betriebsklima nieder. Wenn Organisationen im Wandel begriffen sind oder eine klare Richtung benötigen, entfaltet diese Art des Führens seine volle Wirkung. Menschen, die unter schwierigen und belastenden Bedingungen arbeiten, lassen sich besonders gut durch affiliative Vorgesetzte zu hohen Leistungen anspornen. Affiliatives Führungshandeln ist auch eine erprobte Methode, um gegen ein schlechtes Betriebsklima vorzugehen.

Wissens- und Kreativarbeiter lassen sich mit bevormundenden Führungsstilen kaum steuern. Sie wollen sich in demokratisch geführten Organisationen engagieren und am Führungsprozess teilhaben.

Leistungsorientierte Führungspersönlichkeiten sind ideal, um mit hoch motivierten Mitarbeitern und Teams schnelle und überzeugende Ergebnisse zu erzielen. Setzen sie die Standards allerdings zu hoch, schlägt sich dieser Stil negativ auf das Betriebsklima nieder. Coachende Manager sind optimale Vorgesetzte, wenn Mitarbeiter ihre Leistungen zu steigern oder ihr Schwächen-Stärken-Profil zu optimieren haben.

Viele Führungskräfte beherrschen nur einen einzigen Stil und sehen diesen als quasi unveränderliches Merkmal ihres Charakters an. Deshalb gibt es nur wenige langfristig erfolgreiche Führungspersönlichkeiten: Ihr Stil lässt sie unter bestimmten Umständen reüssieren, ändern sich diese jedoch, scheitern sie.

Der Führungsstil und die Fähigkeit, ihn zu variieren, hängt von der emotionalen Intelligenz des Chefs ab. Unter diesem Begriff versteht man die Fähigkeit, eigene Emotionen und die anderer zu erkennen und damit zielgerichtet umzugehen. Diese Kompetenz und damit auch variables Führungsverhalten ist erlern- und optimierbar. Mehr darüber und wie Sie Ihr Führungsverhalten bereichern können, finden Sie in der ausführlichen Online-Version des Artikels.

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.