

KISCHKO CONSULTING

FÜR UNTERNEHMER UND MANAGEMENT



Mein persönlicher Führungsstil

1.0 Einführung.....	2
2.0 Mein persönlicher Führungsstil:	4
2.1 Netzbild:	4
2.2 Das Führungsraaster (Teamorientiertes Führen):.....	6
Der kumpelhafte Chef.....	7
Der 9.1-Führungsstil	9
Der 1.9-Führungsstil	10
Der 1.1-Führungsstil	11
Der 5.5-Führungsstil	12
Der patriarchalische Führungsstil	13
Der 9.9-Führungsstil	14
2.3 Reflexion.....	16
2.4 Meine persönlichen Schwächen und Stärken:	17
Reflexion.....	17

© 2003 Dr. Ulrich Kischko

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, Vervielfältigung und Übersetzung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors gestattet.

Schwabstraße 33
72074 Tübingen

1.0 Einführung

Das vorliegende Probeexemplar ist ein Auszug aus dem Handbuch „Mein Beginn als neuer Chef“, das als Themenschwerpunkt die Planung der Führungsübernahme hat. Es beschäftigt sich hier nur mit dem persönlichen Führungsstil. Sie sollen einen Eindruck bekommen, ob Ihnen diese Methode der Eigenarbeit, z.B. in Vorbereitung auf einen Workshop zum thematischen Umfeld, zusagt. Sie können auch Ihre handschriftlichen Eintragungen nur für sich behalten, um einen eigenen Weg ohne externe Berater zu gehen.

Zunächst einige Hinweise für den Umgang mit kompletten Handbüchern: Die Handbücher beschränken sich nicht auf die Darstellung von Wissen. Statt dessen werden Sie als Leser aktiv in die Materie mit einbezogen. Unter dem Stichwort „Reflexion“ bringen Sie persönliche Ideen mit ein. Als Grundlage Ihres späteren Handelns legen Sie persönliche Ziele und Maßnahmen fest.

Ziel der Handbücher und auch diese Probeexemplares ist, dass Sie sich zunächst aktiv mit der Materie auseinandersetzen und dann in der Praxis handeln.

„Das mache ich anders...!“ – nach diesem Motto tritt häufig der neue Chef die Führung an. Von außen betrachtet scheint es oft einfach und unkompliziert, mit neuem Elan an die Aufgabe heran zu gehen. Anstatt zu analysieren und zu planen, werden „die Ärmel hochgekrempt“ und es wird angefangen zu arbeiten. Damit werden die Möglichkeiten einer aktiven Gestaltung nicht voll genutzt!

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der neuen Führungskraft ist dessen persönliche Qualifizierung sowie die Abstimmung zwischen den persönlichen Zielen und den Zielen des Unternehmens. Für Sie als neuer Chef bedeutet das:

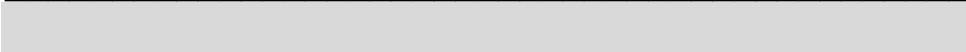
- eine klare und analytische Auseinandersetzung mit der eigenen Person, den eigenen Ressourcen und Zielen (Ziel dieses Auszuges).
- eine systemische Betrachtungsweise des Unternehmens, d.h., das Erkennen von Prozessen und Strukturen, sowie deren Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Unternehmen (Ziel des kompletten Handbuches).

Dieser Auszug aus einem Handbuch hat die Aufgabe, Sie zu sensibilisieren und Ihre Einstellung zu überprüfen. Durch die Einbeziehung Ihrer persönlichen Gedanken und Ideen werden Sie vielleicht zunächst etwas mehr Zeit investieren. Spätestens bei der Umsetzung in die Praxis werden Sie aber die Vorteile des „aktiven Lernens“ erfahren. Sie haben dann selbst ein Praxiskonzept entwickelt, das Ihren individuellen Bedürfnissen und Bedingungen wirklich entspricht.

Folgen Sie mir also durch dieses Buch, hin zu Ihrem erfolgreichen Beginn als neuer Chef!

Halten Sie unter dem Stichwort “Notizen“ fest, was Ihnen an der jeweiligen Stelle spontan einfällt oder welche Ideen Sie z.B. für die Unterstützung Ihrer weiteren Arbeit haben.

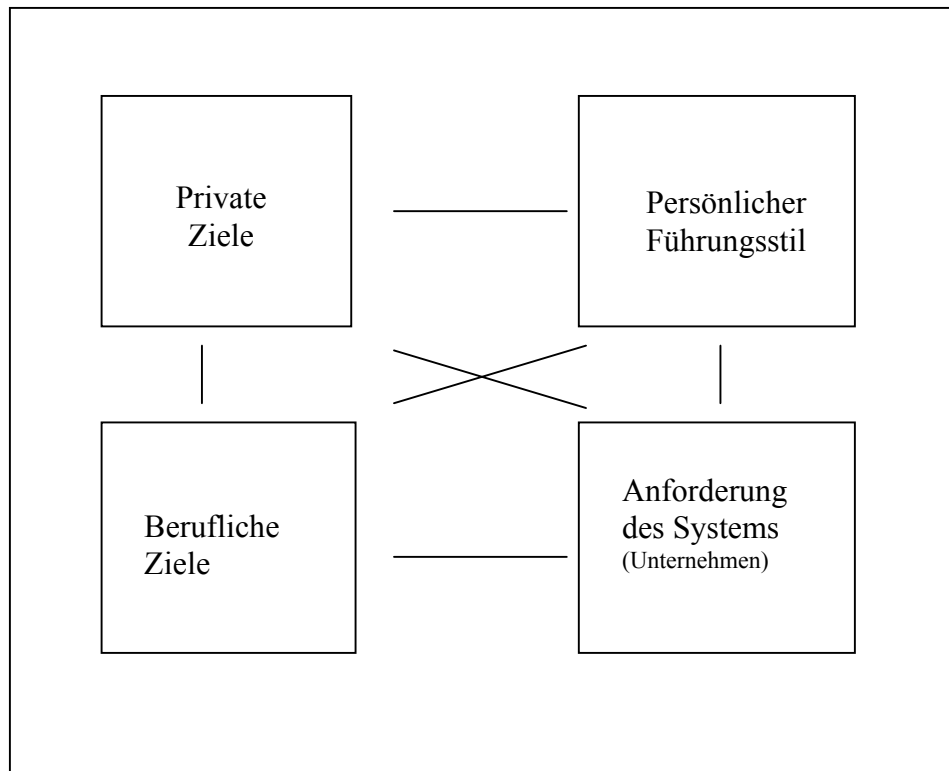
Notizen:



2.0 Mein persönlicher Führungsstil:

2.1 Netzbild:

Ein wichtiges Element für die Nachfolge als neuer Chef ist der persönliche Führungsstil. Er erfordert einen Abgleich mit den Anforderungen des Systems, sowie den privaten und beruflichen Zielen.



Schreiben Sie einige **private Ziele** auf:

Schreiben Sie einige **berufliche Ziele** auf:

Vor der Planung der Führungsübernahme ist es sinnvoll sich mit dem eigenen Führungsstil auseinanderzusetzen. Erst wenn der eigene Führungsstil geklärt ist, kann auf der Basis der bestehenden Kultur im Unternehmen die Führungsübernahme in Form konkreter Maßnahmen geplant und angegangen werden.

Der Führungsstil eines Menschen ist kein festgelegtes oder angeborenes Verhalten. Führung ist wie alle Verhaltensweisen, zumindest innerhalb gewisser Grenzen, erlernbar. So kann es zwar durchaus sein, dass es sogenannte “Naturtalente“ gibt, dennoch ist jeder dazu in der Lage, gutes und erfolgreiches Führungsverhalten zu erlernen.

Führung ist nicht angeboren, sondern erlernbar!

Voraussetzung, den eigenen Führungsstil zu gestalten und weiter zu entwickeln, ist aus meiner Sicht zweierlei:

1. Die Kenntnis über verschiedene Führungsstile.
2. Die Kenntnis über den eigenen Führungsstil
 - a. Wie beschreiben Sie aus jetziger Sicht Ihren Führungsstil?

- b. Wie verhalten Sie sich in Konflikten?

- c. Wie kommunizieren Sie unangenehme Mitteilungen?

2.2 Das Führungsraster (Teamorientiertes Führen):

Das folgende Führungsmodell hilft Ihnen, sich Kenntnisse über verschiedene Führungsstile anzueignen und damit die bewusste Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil zu treffen.

Das Führungsraster basiert auf einer Idee, die von Robert Blake und Jane Mouton in den USA entwickelt wurde. Wir halten die Kernidee dieses Modells, das sogenannte Führungsraster, für ein Instrument, das sich in der täglichen Praxis gut eignet, Verhalten zu beschreiben, zu reflektieren und zu verbessern.

Der Sinn eines Modells ist es, soweit zu vereinfachen, dass sich einzelne Führungsstile einfach charakterisieren lassen. Dazu kann es durchaus sinnvoll sein, einzelne Stile, um sie besonders deutlich zu machen, zu überzeichnen.

Es werden im wesentlichen zwei Typen unterschieden:

Motto:

„Wenn ich hier nicht alles selbst in die Hand nehme.....“

Der autoritäre Chef (auch autokratischer oder hierarchisch-autoritärer Stil)

Sein Führungsverhalten basiert auf der Macht, die er durch seine Stellung inne hat. Er übt Druck und Zwang auf die Mitarbeiter aus und hat dabei nur ein Ziel vor Augen: Leistung zu erbringen! Wie er Leistung erzielt, was andere Menschen, insbesondere die Mitarbeiter von seinem Führungsstil halten, ist ihm dabei zunächst egal. Je leistungsorientierter ein solcher Chef ist, um so ausgeprägter ist sein autoritäres und rücksichtsloses Verhalten.

Wenn wir auf einer Skala „1 - 9 Leistungsorientierung“ den autoritären Chef einordnen wollten, so müssten wir dies bei der Ziffer 9, also der höchsten Ziffer tun.

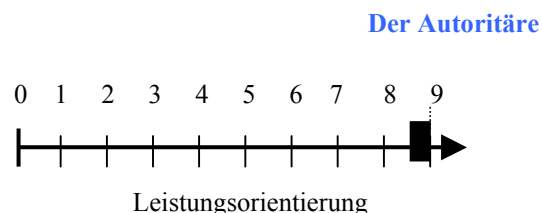


Abbildung 8:

Der autoritäre Chef

Der kumpelhafte Chef

Das Gegenteil des autoritären Chefs ist der menschliche Chef, den wir als „Kumpel“ bezeichnen. Während der Autoritäre ausschließlich leistungsorientiert ist, ist der Kumpel ausschließlich menschenorientiert, das heißt, als Vorgesetzter mitarbeiterorientiert. Für ihn steht im Vordergrund: gut mit den Mitarbeitern auskommen und eine harmonische und friedliche Arbeitsatmosphäre schaffen. Im Gegensatz zum Autoritären ist der Kumpel nicht rücksichtslos, sondern konfliktscheu. Streitigkeiten geht er am liebsten aus dem Weg.

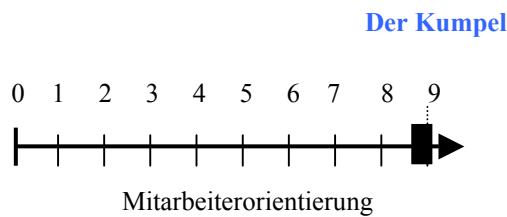


Abbildung 9:
Der Kumpel

Natürlich sind diese beiden Führungsstile nicht geeignet, alle Facetten von Führungsverhalten zu beschreiben. Weder ausschließlich Leistungsorientierung noch alleinige Mitarbeiterorientierung machen eine gute Führungskraft aus.

Zunächst scheint Leistungsorientierung einerseits und Mitarbeiterorientierung andererseits widersprüchlich zu sein. Es ist schon schwer, sich einen Menschen vorzustellen, der beide Eigenschaften besitzt. Hier setzt das Führungsraster an. Anstatt von Gegensätzen auszugehen, basiert das Führungsraster auf der Annahme, dass sich im Idealfall Leistungs- und Mitarbeiterorientierung ergänzen. Damit sind diese Orientierungen Pfeile, die im rechten Winkel zueinander stehen. Das Ergebnis ist dann ein Raster als Koordinatensystem. Innerhalb dieses Koordinatensystems lassen sich Menschen je nach ihrer Leistungs- bzw. Mitarbeiterorientierung einordnen.

Um deutlich machen zu können, wie stark die Orientierung eines bestimmten Verhaltens ausgeprägt ist, werden die beiden Achsen des Raster mit Ziffern von 1 bis 9 versehen. Das bedeutet: Ein Mensch, der eine hohe Ziffer auf der Skala „Leistungsorientierung“ hat, findet sich rechts im Raster. Ein Mensch, der eine hohe Mitarbeiterorientierung hat, befindet sich oben im Raster.

Aufgrund der Eigenschaften der beiden Achsen ergeben sich fünf charakteristische Führungsstile:

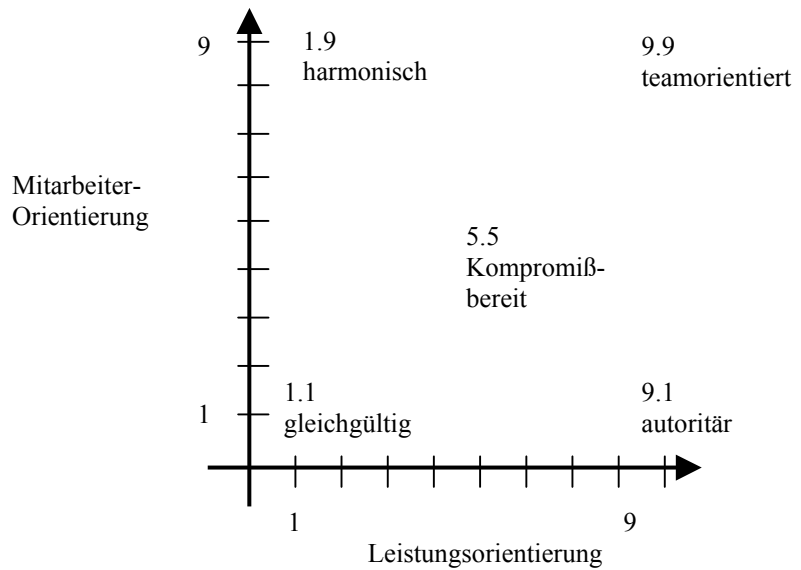


Abbildung 10
Das Führungsraaster

Anstelle der Dimensionen Leistungsorientierung - Mitarbeiterorientierung sind auch die Dimensionen Geringschätzung – Wertschätzung oder Lenkung – Entscheidungsfreiheit möglich. Diese letzten 4 Dimensionen sind für die Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung.

Welcher Führungsstil entspricht Ihrem Naturell?:

Welcher Führungsstil entspricht Ihrer Rolle im Unternehmen?

Es folgt eine genauere Beschreibung der verschiedenen Führungsstile. Dabei dient eine Überzeichnung der Verdeutlichung in dem Sinne, dass eine grundlegende Ausrichtung die einzelnen Führungsstile charakterisieren soll.

Der 9.1-Führungsstil

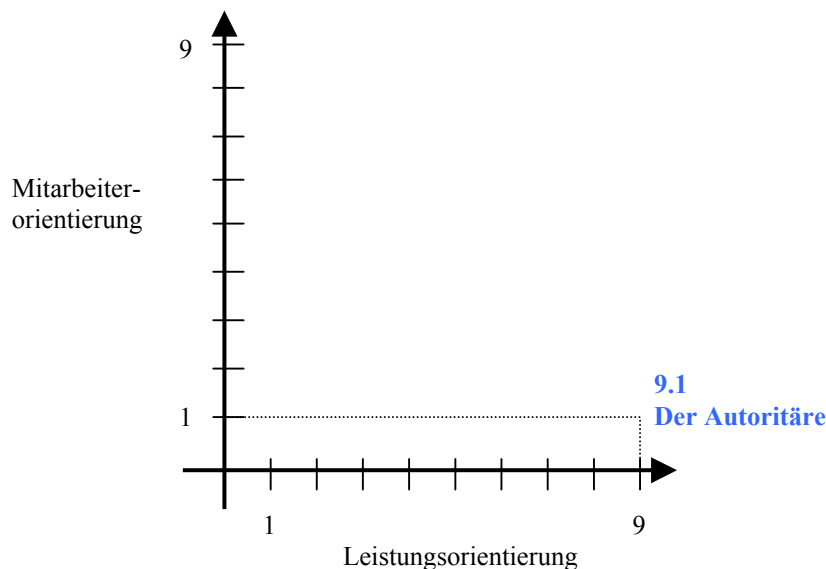


Abbildung 11:
Der Autoritäre

Den 9.1-Vorgesetzten interessiert die Leistung, das Ergebnis, der Erfolg. Die Mitarbeiter sind ihm unwichtig. Mitarbeiter haben zu funktionieren. Der 9.1-Vorgesetzte ist rücksichtslos und autoritär. Er "regiert" mit Anweisungen. Die Mitarbeiter fürchten den 9.1-Vorgesetzten. Sie folgen seinen Anweisungen und kritisieren seine Entscheidungen nicht (jedenfalls nicht offen).

Der 9.1 Vorgesetzte wird durch den Wunsch nach Macht, Herrschaft und Kontrolle angetrieben. Die Arbeitsbedingungen werden so gestaltet, dass die Mitarbeiter möglichst wenig selbständig denken und urteilen müssen.

Kurzfristig kann der 9.1 Stil gut funktionieren, zumindest solange die Führungskraft die richtigen Entscheidungen trifft. Langfristig führt dieses Verhalten aber zur Demotivation der Mitarbeiter, die dann "Dienst nach Vorschrift" machen oder "innerlich kündigen".

Die Ressourcen der Mitarbeiter werden nicht voll ausgeschöpft und fehlen im Unternehmen.

Der 1.9-Führungsstil

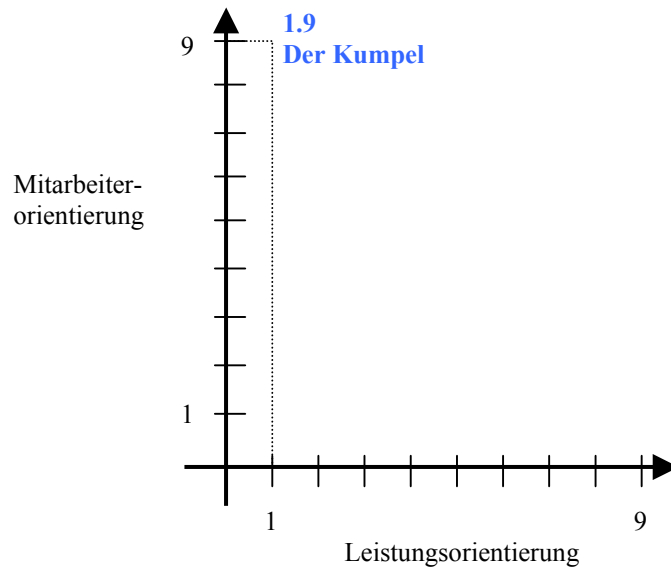


Abbildung 12:
Der Kumpel

Der 1.9-Stil ist geprägt von einer hohen Mitarbeiterorientierung und niedriger Leistungsorientierung. Das heißt, im Raster befindet er sich links oben. Der 1.9-Stil führt allerdings nicht dazu, dass der 1.9-Vorgesetzte wirklich im Sinne und im Interesse der Mitarbeiter handelt. Vielmehr wird der 1.9-Vorgesetzte durch ein übersteigertes Bedürfnis nach Harmonie geprägt. Für den 1.9-Vorgesetzten steht – wie man so schön sagt – „Friede, Freude, Eierkuchen“ im Vordergrund. Er versucht vor allen Dingen, Streit und Konflikten mit den Mitarbeitern aus dem Weg zu gehen. Er versucht, es allen Mitarbeitern recht zu machen. Da er dies gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter versucht, kommt es häufig zu Ungerechtigkeiten. Der Mitarbeiter, der sich energischer durchsetzt, hat Vorteile gegenüber den Mitarbeitern, die leichter nachgeben oder einfach nur höflicher sind.

Die erforderlichen Leistungen werden nicht erbracht, und damit wird auf die Dauer das Unternehmen gefährdet.

Der 1.1-Führungsstil

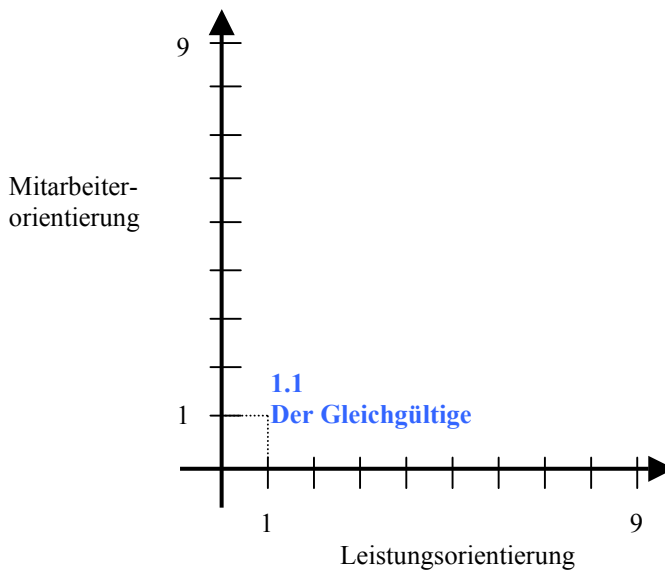


Abbildung 13:
Der Gleichgültige (Laissez-faire-Stil)

Die 1.1-Führungskraft ist gleichgültig, sowohl gegenüber den Unternehmenszielen als auch gegenüber den Mitarbeiterinteressen. Diese Gleichgültigkeit führt dazu, dass sich der 1.1-orientierte Chef in seinem Innersten am liebsten aus allem heraushält. Offen kann er dies nur dann tun, wenn er plant, das Unternehmen zu verlassen und sicher ist, dass ihm bis dahin nichts mehr passieren kann. Ansonsten verwendet der gleichgültige Vorgesetzte seine Energie darauf, nicht unangenehm aufzufallen.

Es ist scheinbar schwierig sich einen 1.1-Führungsstil in der Praxis vorzustellen. Berücksichtigen Sie aber bitte, dass dieser Führungsstil häufig durch äußere Umstände gefördert wird. Hat jemand z.B. das Gefühl, dass gute Vorschläge immer wieder abgeblockt werden, so kann daraus ein gleichgültiges Verhalten resultieren. Ein aktiver Seniorchef, der dem im Unternehmen arbeitenden Sohn keine Freiräume und selbständigen Entscheidungsmöglichkeiten einräumt oder diese wieder entzieht, kann damit eine 1.1 Einstellung des Juniorchefs erzeugen.

Jemand, der gegenüber den geforderten Ergebnissen und den Mitarbeitern gleichgültig ist, kann trotzdem an seinem eigenen Fortkommen interessiert sein. In diesem Fall verhält sich die gleichgültige Führungskraft opportunistisch. Das Verhalten ist so, dass es dem eigenen Weiterkommen nützlich ist. Die opportunistische 1.1-Führungskraft kann sich scheinbar entsprechend allen Führungsstilen verhalten. Aber sie tut das ohne innere Einstellung und Überzeugung.

Motto:

„Macht, was Ihr für richtig haltet und lasst mich in Ruhe.“

Der 5.5-Führungsstil

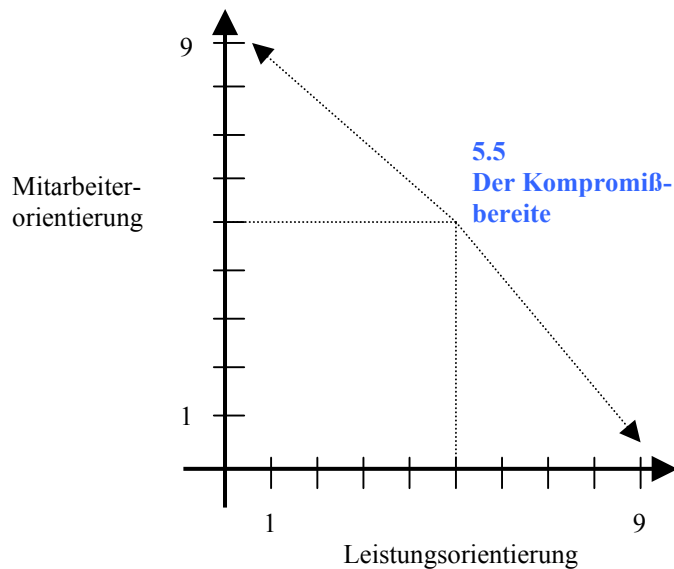


Abbildung 14:
Der Kompromißbereite

Der 5.5-Führungsstil ist etwas schwieriger zu erkennen und zu verstehen. Er befindet sich sozusagen zwischen dem 1.9 und dem 9.1-Stil. Der 5.5-Vorgesetzte sieht die Mitarbeiterorientierung und die Leistungsorientierung als Widerspruch. Seine Einstellung ist: Auf der einen Seite fordert das Unternehmen Leistung. Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiterinteressen, die dem gegenüberstehen. Daraus entwickelt der 5.5-Vorgesetzte Kompromisse.

Kompromisse sind jedoch in den seltensten Fällen Lösungen. Vielmehr sind viele Kompromisse sogenannte faule Kompromisse. Es wird nicht nach der Lösung gesucht, sondern man gibt sich mit Ergebnissen auf einem niedrigen Niveau zufrieden. Der 5.5-Vorgesetzte macht Zugeständnisse, von denen er glaubt, dass sie sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern halbwegs gerecht werden. Das führt zu mittelmäßiger Leistung.

Der patriarchalische Führungsstil

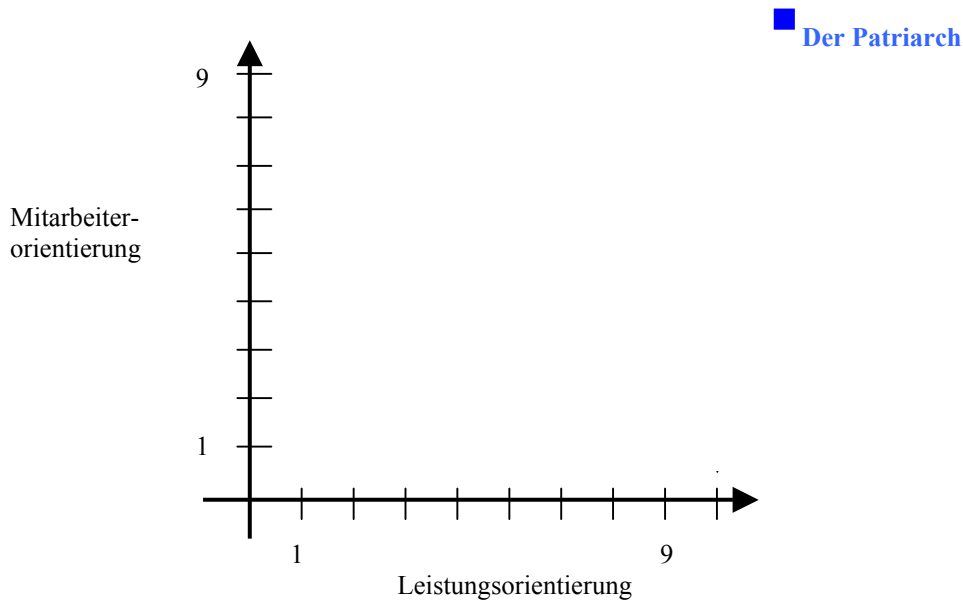


Abbildung 15:
Der Patriarch

Es gibt zusätzlich einen Führungsstil, der sich nicht grafisch einordnen läßt.

Der patriarchalische Führungsstil 9+9 ist eine Kombination der "harten" 9 des 9.1 Stils und der "weichen" 9 des 1.9 Stils. Der patriarchalische Vorgesetzte verfährt also nach einem Stil, der die Neunen der beiden anderen Stile addiert. Das bedeutet, dass er einerseits überbesorgt um das Wohlergehen anderer ist, andererseits aber überspannte Erwartungen an seine Mitarbeiter hat. Der patriarchalische Chef hat oft das Auftreten einer Vaterfigur. Typisch für seine Beziehung zu seinen Mitarbeitern ist die Einstellung: "Sie gehören mir und ich bin verantwortlich für Sie. Ihr Wohlergehen liegt mir am Herzen. Ihre Loyalität ist für mich selbstverständlich". Der 9+9 Vorgesetzte wird durch den Wunsch nach Verehrung durch andere angetrieben. Konstruktive Kritik erlebt er als mangelnde Solidarität mit seiner Person und seinem Unternehmen (für ihn eine untrennbare Einheit) und bestraft sie entsprechend. Er arbeitet mit den Motivationselementen "Lob und Tadel" bzw. "Zuckerbrot und Peitsche". Das Unternehmen mag unter der Führung eines patriarchalischen Vorgesetzten stark erscheinen. Es ist aber im Grunde schwach, denn die Entwicklung der Mitarbeiter und deren Führungsqualitäten werden nicht gefördert. Es gibt keine nachrückenden Führungskräfte, keine möglichen Nachfolger.

Motto:

„Ich weiß, was für Euch gut ist.“

Der 9.9-Führungsstil

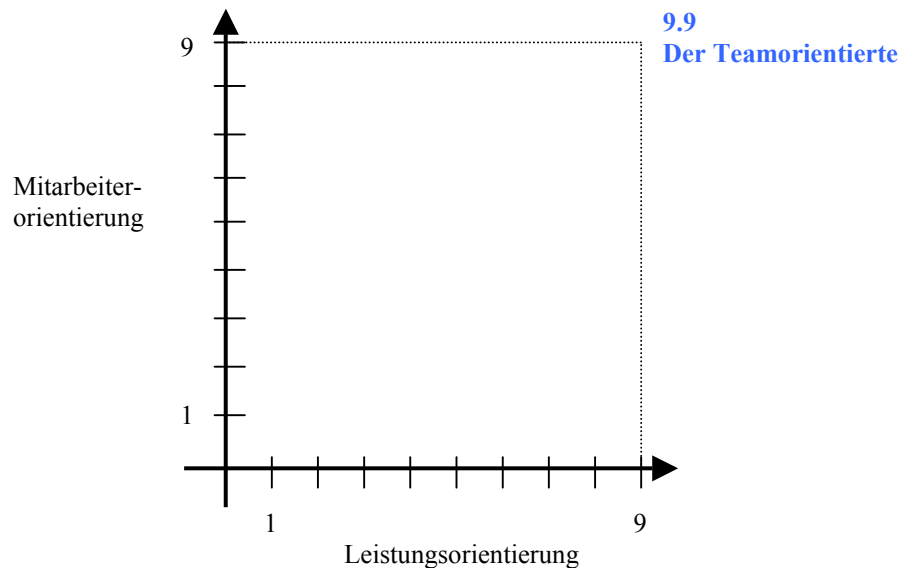


Abbildung 16:
Der Teamorientierte (auch: partnerschaftlich, partizipativ, kollegial)

Der Erste unter Gleichen.

Der teamorientierte Vorgesetzte betrachtet Leistung und Mitarbeiter integrativ, das heißt: Leistung läßt sich nur durch motivierte Mitarbeiter erbringen. Im Gegenzug sind Mitarbeiter motiviert, wenn sie im Team Leistung erbringen.

Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe z.B. durch ein gemeinsames Ziel. Der teamorientierte Chef führt auf der Basis von fachlicher Autorität und/oder gegenseitiger Anerkennung. Er respektiert seine Mitarbeiter und diese respektieren ihn.

Für die Praxis ergeben sich für den teamorientierten Chef die folgenden Verhaltensweisen:

Er weist nicht an, sondern er bespricht die Aufgaben mit den Mitarbeitern.
Er vereinbart dann eine gemeinsame Vorgehensweise. Dies geschieht in Form von Teambesprechungen.

Er gibt den Mitarbeitern Feedback. Er macht so auch deutlich, dass er es nicht zulässt, wenn vereinbarte Regeln nicht eingehalten werden. Probleme werden nicht unter den Teppich gekehrt, sondern offen mit allen Beteiligten angesprochen. Dabei wird der Chef nicht verletzend oder persönlich, sondern bleibt fair, sachlich und freundlich.

Er begründet seine Ansichten und macht diese für die Mitarbeiter nachvollziehbar. Dadurch, dass er Fakten schafft, die nachprüfbar sind, verhindert er Streit. Die 9.9-Führungskraft diskutiert nicht auf der Ebene

2.4 Meine persönlichen Schwächen und Stärken:

Reflexion

Haben Sie schon einmal über die Schwächen und Stärken Ihres Führungsverhalten nachgedacht? – Egal, ob Sie diese Frage mit ja oder nein beantworten: Lassen Sie sich einen kurzen Moment Zeit, Ihr eigenes Verhalten zu betrachten und schreiben Sie dann in die folgende Tabelle, welche Verhaltensweisen Sie in Ihrem Führungsverhalten positiv oder negativ wahrnehmen.

Vielleicht lassen Sie noch einmal Situationen aus Ihrer bisherigen Führungspraxis vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Das könnten z.B. sein:

- Die letzte Mitarbeiterbesprechung
- Die letzte Führungskräftebesprechung
- Das letzte Kritikgespräch

Stellen Sie sich Fragen, die Ihr Verhalten in den entsprechenden Situationen beschreiben z.B.:

- War ich ehrlich?
- Habe ich andere ausreden lassen?
- Habe ich zugehört?
- Bin ich sachlich geblieben?
- usw.

Positives Führungsverhalten	Negatives Führungsverhalten

Vielleicht haben Sie festgestellt, dass es gar nicht so leicht ist, das eigene Führungsverhalten zu beurteilen. Es ist schwer, eigenes Verhalten objektiv zu betrachten. Wenn wir über unser eigenes Verhalten nachdenken, sehen

wir uns häufig nicht so, wie wir sind oder auf andere wirken. Statt dessen sehen wir unsere “guten Absichten“.

Eine objektive Betrachtung des eigenen Verhaltens wird erleichtert, wenn wir unser eigenes Verhalten anhand gezielter Fragestellungen betrachten. Darüber hinaus ist es für ein objektives Bild hilfreich, unsere eigene Einschätzung mit der Einschätzung anderer Menschen zu vergleichen. Wir benötigen die Rückmeldungen anderer. Diese erlauben Rückschlüsse darauf, wie unser Verhalten unabhängig von unseren “guten Absichten“ auf sie wirkt.

Führungsverhalten ist im Hinblick auf praxisnahe Instrumente häufig sehr unklar. Im Alltag setzen sich Führungskräfte oft wenig damit auseinander, welcher Führungsstil gut oder schlecht ist. Geführt wird in erster Linie “intuitiv“.

Im vollständigen Handbuch folgt ein Fragebogen, der Sie bei der Auseinandersetzung mit Ihrem persönlichen Führungsstil unterstützt. Er basiert auf dem im vorangegangenen Kapitel vorgestellten teamorientierten Führungsmodell. Anhand des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit, Ihr “Selbstbild“ mit dem “Fremdbild“ anderer Menschen zu vergleichen.

Fordern Sie diesen Fragebogen an.

Er wird Ihnen kostenlos und unverbindlich als PDF-Datei zur Verfügung gestellt.

KISCHKO Consulting
ukischko@t-online.de

Fax: 07071 55 29 16

(Ende des Auszuges)