

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze entwickeln und umsetzen

Führungsgrundsätze in methodischer und organisatorischer Hinsicht machen Sinn! Dadurch harmonisieren Sie als Unternehmer in wichtigen Themenbereichen das Grundverständnis zu den Inhalten einer motivierenden und zeitgerechten Mitarbeiterführung. Sie tragen so zu einem Abbau des Führungsgefälles zwischen den unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten bei. Wie aber werden Führungskräfte entwickelt?

Nicht nur für ein ganzes Team von Führungskräften haben derartige Grundsätze ihre Daseinsberechtigung. **Sie machen auch Sinn für eine einzelne Führungskraft**, unabhängig eines gesamten **Entwicklungsprozesses**.

Sie stärken den konkreten Verantwortungsbereich in der Führungsarbeit.

Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter haben Vorteile:

Sie werden **gemeinsam professioneller, berechenbarer, offener**, verbessern erheblich die Kommunikation und werden zielorientierter!

Empfehlungen zur erfolgreichen Entwicklung von Führungsgrundsätzen:

- **Machen Sie Betroffene zu Beteiligten!** Die erste Stufe ist die **Sensibilisierung**. Erarbeiten Sie also gemeinsam mit allen Führungskräften, warum es Führungsunterschiede gibt, wo diese liegen und welche Auswirkungen sie auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bzw. haben können!
- Erarbeiten Sie auf Basis dieser Erkenntnisse anschliessend die wichtigsten Inhalte für Ihre **Führungsgrundsätze** bzw. das, was Ihnen für Ihre **Führungskultur** und **Führungspolitik** bedeutend ist!
- Beziehen Sie auch **unterschiedliche Führungsebenen** in diese Arbeit ein! **Basisführungskräfte haben andere Mitarbeiter und andere Sorgen** als Top-Führungskräfte!
- **Halten Sie den Prozess aufrecht und ergebnisoffen!** Durch **kontinuierliche Verbesserungen** verfeinern Sie ihn ständig, ohne dass Sinn und Zweck bereits definierter Inhalte verändert werden.
- Dokumentieren Sie die Arbeitsergebnisse ausführlich, unmissverständlich und wenn möglich aufgewertet in Form einer kleinen Broschüre.
- Lassen Sie sich die **Akzeptanz** der Führungsgrundsätze von jeder Führungskraft verbindlich bestätigen!
- **Diskutieren Sie die Inhalte und deren Bedeutung sowie Erfahrungen** mit Ihren Führungskräften! Sie gehören schliesslich verbindlich zu deren Hauptaufgaben.
- **Trainieren Sie Ihre Führungskräfte regelmässig und gezielt** mit Inhalten, Erfahrungen und Konsequenzen aus umgesetzten Massnahmen!
- Händigen Sie die ausgearbeiteten Grundsätze neuen Führungskräften vor der Anstellung aus und besprechen Sie Inhalte wie Konsequenzen mit ihnen!
- **Kommunizieren Sie die Inhalte an die ganze Belegschaft**, denn letzten Endes ist jede(r) Mitarbeiter(in) betroffen!
- Ergänzen Sie individuell für Ihr Unternehmen die ausgearbeiteten Führungsgrundsätze mit einer weiter reichenden "Durchführungsbeschreibung"!

Führungsgrundsätze

Das sollten Sie wissen

Es mag vielleicht etwas absonderlich klingen: Als Abnehmer der Führungsleistung ihrer verantwortlichen Führungskraft ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sozusagen kein Geringerer...

Erfolgreich Führen mit Konzept

Der Frust ob der Strukturlosigkeit in vielen Unternehmen und deren Geschäftsbereichen, Sparten und Abteilungen ist unübersehbar. Er reicht bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von **Gleichgültigkeit und Desinteresse** bis zu aktiver **Leistungsverweigerung** mit vorgeschalteter, **innerer Kündigung**.

Mitarbeiterführung durch Unterstützung der Mitarbeiter

Mitarbeiterführung ist ein **Prozess**, bei dem die Führungskraft dem Mitarbeiter hilft, Aufgaben und Probleme selbst zu lösen.

Die Führungskraft von heute

Modernes Personalmanagement stellt an die Führungskraft eine vollkommen neuartige und noch nie dagewesene Forderung: Sie muss **lernen, Mitarbeiter als Kunden anzusehen**. Die Führungskraft muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zum Liefern von Leistungen zu bewegen und sich weitere "neue" Führungseigenschaften aneignen.

Warum Führungsgrundsätze wichtig für Ihren Erfolg sind,

Führungskräfte im Unternehmen haben in der Praxis ein verschiedenes, voneinander **teilweise stark abweichendes Verständnis zur inhaltlichen Ausrichtung** ihrer Führungsarbeit. Wie Sie dies erfolgreich harmonisieren können, erfahren Sie hier.

Führungskräftecoaching: Wahrheiten aus den Unternehmen

Führungskräftecoaching: Nicht nur die Studien der Gallup Organisation belegen eindrucksvoll die **Führungsdefizite**, die in vielen Führungsetagen zu beklagen sind. Auch andere Institute bescheren dem Gros an Führungskräften oft schlechte Noten.

Mitarbeiterbindung durch Führungsstärke

Es gibt Mitarbeiter, die für ihre Chefs buchstäblich durchs Feuer gehen. Andere wiederum sehen diese am liebsten von hinten! Was ist der...

Mitarbeiterführung ist aktive Personalentwicklung

Personalentwicklungsarbeit ist mehr denn je wichtig für die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens. Mitarbeiterführung ist zu einem wesentlichen Bestandteil Personalentwicklung und sollte schon alleine deshalb im Fokus der Unternehmenspolitik stehen.

Aufgaben der Führungskraft als Coach der Mitarbeiter

Führungskräfte haben viele Rollen. Eine der wichtigsten ist es, Coach für die zugeordneten Mitarbeiter zu sein. Das Coaching spielt sich dabei vornehmlich im täglichen Miteinander ab. So **unterstützen Sie als Coach Ihre Mitarbeiter**.

Führungsgrundsätze

Wie sicher führen Sie Ihre Mitarbeiter in die Zukunft?

Die Zukunft bringt **interessante Zusatzaufgaben für Führungskräfte**. Sehen und verstehen Sie, was im Umfeld der Mitarbeiter passiert?

Wie klar und sicher führen Sie Ihre Mitarbeiter in die Zukunft?

5 Führungsgrundsätze, die Ihr Leben als Führungskraft leichter machen

Ein leichteres Leben **trotz Corona-Zeiten**? Wer will das nicht? Doch an uns allen nagt die Krise, es wäre naiv, das auszublenden. Doch gerade in dieser Zeit sind für Sie als Führungskraft einige Führungsgrundsätze wichtig.

Bevor wir auf die fünf **Führungsgrundsätze** genauer eingehen, sei eine Vorbemerkung erlaubt: Auch wenn es sich um Grundsätze für **Führungskräfte** handelt, wird daraus nur ein Schuh, **wenn alle Mitarbeiter ebenfalls im Boot sind**. Längst vorbei sind die Zeiten, da Manager Grundsätze entwickeln, an die sich die Teams einfach zu halten haben. Selbstverständlich geht es nicht darum, Hierarchien und Kompetenzen einfach „in die Tonne“ zu treten.

Es gibt nicht umsonst **Aufgabenverteilung**, und wer hier versucht, alle Regeln vom Tisch zu wischen, wird meist ein böses Erwachen erleben. Ebenso wenig funktioniert jedoch ein „Durchregieren“, das die Mitarbeiter ohne Mitsprache oder Alternative zurücklässt.

Inhalt

Führungsgrundsatz 1: Vorbild sein

Sollten Sie jetzt müde gähnen, weil es doch für Sie eine Selbstverständlichkeit ist, ein Vorbild zu sein, halten Sie bitte kurz inne. Bei diesem Führungsgrundsatz handelt es sich nämlich durchaus um einen, der oft in den Hintergrund rückt.

Vergleichen Sie es vielleicht mit einem Menschen, der schon sehr lange mit Ihnen zusammen ist. Zu **Beginn der Beziehung haben Sie häufig Ihre Liebe bekundet, Geschenke gemacht, sich für das Innenleben und den Seelenfrieden des Partners interessiert**.

Doch der Alltag rückt uns allen im Laufe der Zeit zu Leibe. Und so vergisst man irgendwann die eine oder andere Aufmerksamkeit, das Interesse lässt nach, weil man ja schon „alles“ über den Partner weiss. Zumindest rückt diese Wahrnehmung oft in den Vordergrund.

Beim **Vorbild sein** ist es nicht ganz anders.

Listen wir einmal auf, was ein gutes Vorbild ausmacht:

1. Zielbewusstes Handeln, Mut, Entscheidungen zu treffen
2. Visionäres und offenes Denken, um Strategien für die Zukunft zu entwickeln
3. Eindeutige und unmissverständliche Ziele
4. Mensch sein
5. Offene Kommunikation und offene Streitkultur

Mensch sein? Noch so eine Selbstverständlichkeit? Ja, genau, denn es sind diese Dinge, die wir uns immer wieder in Erinnerung rufen müssen. Denn bei allen **Zielen, Handlungen**, beim Mut und dem Formulieren eindeutiger Ziele darf der menschliche Aspekt nicht fehlen. Tut er aber oft.

Führungsgrundsätze

Man hat gerade keine Zeit dafür, den Mitarbeiter zu fragen, ob es seiner kranken Tochter wieder besser geht, ob das neue **Qualitätsmanagement** ihm gefällt und die Arbeit erleichtert, oder wie sein Urlaub war, den er kürzlich hatte.

Die Punkte 1, 2, 3 und 5 müssen eingebettet werden in eine wertschätzende Haltung, in einem Umgang mit Respekt und ehrlichem Interesse. Formulieren wir doch die genannten vier Punkte einmal um:

1. Zielbewusstes Handeln, gegenseitiges Schaffen von Mut, gemeinsame Entscheidungen treffen
2. Visionäres und offenes Denken, das alle einbezieht und zu einer im Kollektiv entwickelten Zukunft führt
3. Eindeutige und unmissverständliche Ziele für Führungskräfte und Mitarbeiter
4. Das Überprüfen der täglichen Entscheidungen und Handlungen im Sinne von fachlicher und menschlicher Herangehensweise

Sie sehen: Je nachdem, wie man es formuliert, spielt das Menschsein eine bedeutende Rolle. Man sollte sich das immer wieder bewusst machen, denn Menschen arbeiten mit Menschen zusammen, die Ziele und Strategien sollten ihnen allen dienen.

Bei allen fachlichen und strategischen Entscheidungen sollte der Mensch immer im Mittelpunkt stehen.

Führungsgrundsatz 2: Fördern und fordern

Dieser Grundsatz geht einher mit einer **entspannten Fehlerkultur**.

Fehler zuzulassen, das ist leider immer noch etwas, das zu wenig gelebt wird.

In anderen Ländern sieht das ganz anders aus. Dort sind es gerade die Fehler und das Scheitern, die eine Persönlichkeit ausmachen.

Zum Fordern und Fördern gehört:

1. Mitarbeitern Spielraum für eigenes und eigenverantwortliches Handeln einzuräumen
2. Die persönliche und die fachliche Entwicklung zu fördern
3. Einzugreifen, wenn es erforderlich ist, wobei damit ein Dialog über die Gründe des Eingreifens nötig ist

Fördern ist oft schwieriger als Fordern, weil dazu auch der Mut gehört, Fehler zuzulassen.

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsatz 3: Mensch sein

Wie bereits erwähnt, zieht sich das Menschsein durch den gesamten Artikel und sollte sich dementsprechend auch durch alle Ansätze der Führungskraft ziehen:

1. Die grundsätzliche Wertschätzung bei der Begegnung der Mitarbeiter
2. Vertrauen als Geschenk
3. Interesse für die Probleme und Sorgen der Mitarbeiter (aber auch für deren Interessen)
4. Das Zeit nehmen und das Zuhören

Führungsgrundsatz 4: Sicherheit geben

Wie schon bei der Fehlerkultur angedeutet, **brauchen Mitarbeiter Sicherheit** bei dem, was sie tun. Sie brauchen zudem Rückhalt, wenn es die Situation erfordert:

1. Mitarbeiter brauchen Rückhalt, Sicherheit, das Wissen, auch Fehler machen zu dürfen, man muss ihnen die Wahrheit sagen und auf der fachlichen Ebene konstruktive Kritik üben
2. Die Leistung der Mitarbeiter wird gelobt, sie werden dabei persönlich angesprochen, das Lob wird zudem auch begründet, um nicht als Plattitüde missverstanden zu werden
3. Im Umgang miteinander stehen Fairness und Berechenbarkeit an erster Stelle, man wirft einen gemeinsamen Blick auf das Machbare und baut zusammen Grundwerte auf, die die Zusammenarbeit prägen

Führungsgrundsatz 5: Offene Kommunikation und offene Streitkultur

Um hier nicht unentwegt mit „Wattebäuschchen“ zu werfen: Natürlich gehört zu erfolgreicher Führung auch Streit. Weiter oben wurde ja angemerkt, dass das Lob für **gute Arbeit** enorm wichtig ist, um Mitarbeitern die entsprechende Wertschätzung zu zeigen.

Doch zur Kommunikation gehört eben auch der Streit, die **Streitkultur**. Wenn diese konstruktiv ist und nicht auf der persönlichen Ebene stattfindet (anders also als beim Loben), ist sie bereichernd, auch für den kritisierten Mitarbeiter.

Der schmale Grat ist dabei natürlich immer die richtige Balance zwischen Lob und Kritik.

An dieser Stelle ist es wichtig, bei der **Kommunikation ganz klare Regeln festzulegen** und zu besprechen. Es ist zudem wichtig, immer wieder zu überprüfen, ob die Absprachen bezüglich der Kommunikation auch dauerhaft eingehalten werden (wir erinnern uns an den Vergleich mit dem Lebenspartner weiter oben).

Zur Kommunikation gehört:

1. Der offene Dialog, und zwar auf allen Ebenen des Unternehmens
2. Die Bereitschaft (auch der Führungskraft), sich konstruktiver Kritik zu stellen
3. Regelmässiges Feedback für die Mitarbeiter (das sollte über das Mitarbeiterjahresgespräch hinausgehen)

Führungsgrundsätze

4. Die Bevorzugung eines **direkten Kommunikationsstils**, was für die interne Kommunikation, aber auch für die gegenüber Lieferanten, Kunden und anderen Ansprechpartnern gilt.

Kommunikation ist immer ein Balanceakt zwischen Streitkultur und Wertschätzung.

Sie muss zudem immer wieder auf ihr Einhalten überprüft werden.

Welchen Führungsstil hätten Sie denn gern?

In der **Managementliteratur** werden eine ganze Reihe von Führungsstilen aufgelistet, also etwa

- autokratisch
- demokratisch
- hierarchisch

- patriarchalisch
- kooperativ
- laissez-faire

- charismatisch
- integrierend
- situativ ...

um nur einige hier zu nennen.

Nun könnten wir hier die einzelnen Stile Schritt für Schritt durchgehen und über die Frage sinnieren, welchen Sie am besten für sich verwenden können.

Aber das machen wir nicht, vergessen Sie das einfach ganz schnell wieder!

Es hilft Ihnen nämlich nicht, ist der **Führungspraxis** in keinsten Weise nützlich. Wenn Sie erst einmal beginnen, sich über die verschiedenen Führungsstile den Kopf zu zerbrechen und sich die Frage stellen, welcher denn jetzt gerade am besten passt, verzetteln Sie sich nur.

Ein Beispiel:

Ein Mitarbeiter kommt mit einer Frage bezüglich eines akuten Problems zu Ihnen, das schnell gelöst werden muss. Sie reagieren darauf, indem Sie darüber nachdenken. Nur eben nicht über das Problem, sondern die Frage, mit welchem Führungsstil sie es am besten lösen können.

Wenn Sie irgendwann zu einem inneren Ergebnis gekommen sind, hat sich das Problem wahrscheinlich längst erledigt. Oder – schlimmer noch – der Mitarbeiter ist inzwischen seiner Wege gegangen. Das ist einfach nicht praktikabel, und auch nicht zielführend.

Sie müssen nicht alle Führungsstile kennen und spontan anwenden.

Welcher Führungsstil ist der richtige? Das zuvor Beschriebene bedeutet natürlich nicht, dass Sie die unterschiedlichen Führungsstile einfach ignorieren sollten. Es ist schon hilfreich, sich an einem bestimmten Stil zu orientieren.

Führungsgrundsätze

Welcher Führungsstil passt, lässt sich nicht immer pauschal beantworten, das hängt von drei Faktoren ab:

1. Von der Art der Arbeit bzw. der Aufgabenstellung
2. Davon, mit welchem Mitarbeiter Sie es gerade zu tun haben und welchen Stil er braucht
3. Von Ihrem eigenen „Lieblingsführungsstil“

Gehen wir darauf etwas näher ein.

Die Art der Arbeit bzw. der Aufgabenstellung

Bei Arbeiten, die fachlich und vom **Ablauf her klar strukturiert** sind, braucht es **Führung mit klaren Anweisungen**. Das gilt auch für Routinearbeiten, insbesondere, wenn diese unter Zeitdruck erledigt werden müssen.

Wenn zum Beispiel **ein Haus brennt**, werden **unverzügliche Massnahmen** erwartet. Ebenso bei medizinischen Notfällen. In beiden Fällen macht es keinen Sinn, darüber „eine Nacht zu schlafen“, es muss gehandelt werden, und zwar sofort.

Bei **Routinearbeiten legen Sie den Ablauf fest**, die Prozesse sind festgelegt, Sie müssen das Rad nicht neu erfinden. Überflüssig zu erwähnen, dass Sie Ihre Anweisungen freundlich und höflich formulieren.

Man kann diese Art des Führens als **direktiven Führungsstil** bezeichnen. Sie geben Anweisungen bzw. Befehle, der Mitarbeiter führt sie als Befehlsempfänger aus.

Folgende Voraussetzungen müssen in diesem Fall vorliegen:

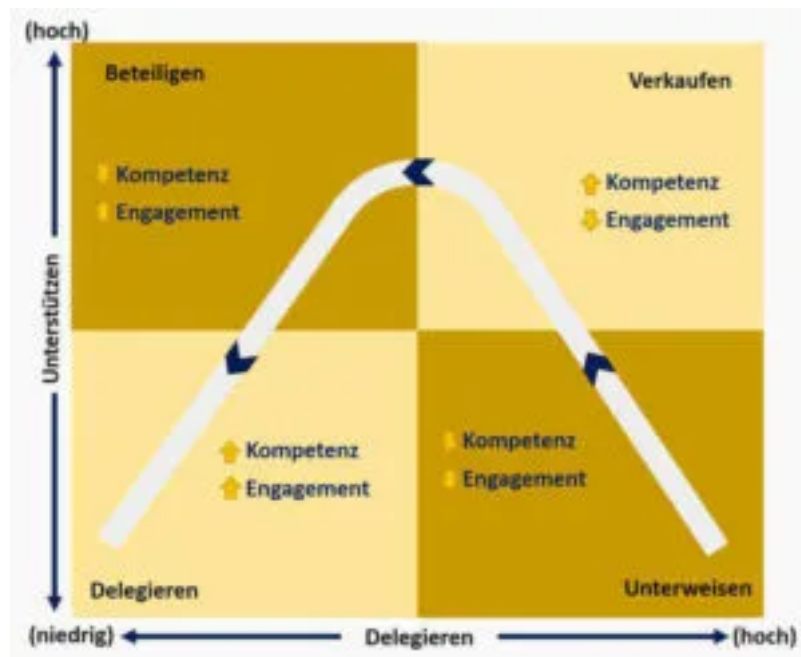
- Die Arbeit wird nach **festgelegten Regeln**, Vorschriften immer und von allen gleich durchgeführt. Es gibt keine Abweichungen von der Routine.
- Ihrem Mitarbeiter ist der **Prozessablauf bekannt**. Er hat das fachliche Wissen und Können, seinen Teil der Arbeit selbstständig durchzuführen.

Diese Voraussetzungen bringen wiederum fachliche Anforderungen an Sie mit. Denn Sie müssen fachlich versiert sein, über das Wissen verfügen, das Sie für die Aufgaben benötigen. Zudem müssen Sie über Wissen darüber verfügen, wie genau die Prozesse aussehen und ob bzw. wie sie sich gegenseitig beeinflussen.

Je enger der Arbeitsprozessablauf definiert ist, desto eher genügt das Führen über Anweisung, also durch einen direktiven Führungsstil

Führungsgrundsätze

Welches Führen braucht der Mitarbeiter?



Der direkte Führungsstil

funktioniert selbstverständlich nicht immer.

Bei **komplexeren Tätigkeiten**, innerhalb derer der Mitarbeiter einen gewissen Durchführungsspielraum hat, braucht es eine andere Art der Führung.

Dabei ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu stellen:

- Welches Können, Wissen und welche Kompetenzen hat der Mitarbeiter?
- Welchen Motivations- oder „Reifegrad“ hat der Mitarbeiter?

Es hängt u. a. vom Mitarbeiter ab und von seinem **Engagement und seiner Kompetenz**, inwieweit Sie hierbei unterweisen, „verkaufen“, delegieren oder beteiligen sollten.

Ein Mitarbeiter ohne viel Erfahrung braucht naturgemäß eine andere Führung als ein „alter Hase“. Wenn Sie jemandem mit **viel Erfahrung und Kompetenz** mit einem zu engen Führungsstil begegnen, werden Sie diesem wohl schnell auf die Nerven gehen. Im schlimmsten Fall wirkt Ihr Verhalten sogar demotivierend.

Das „Geheimnis“ besteht darin, Ihren Führungsstil **auf die jeweilige Persönlichkeit einzustellen**. Jeder Mitarbeiter verdient also „seine“ Führung, das Team braucht „seine“ spezielle Führung.

Mitarbeitertypen individuelle Führung: Eine gute Hilfe für Führungskräfte

Jeder Mensch ist anders. Doch haben **Führungskräfte** die Möglichkeit, darauf auch individuell einzugehen? Oder überwiegt nicht der Druck des Alltags, der bestenfalls gewisse, aber kleine Spielräume schafft? Letztlich ist das eine Frage der Effizienz.

Führungsgrundsätze

Ist ein **Führungsstil** besser, der versucht, alle Mitarbeiter einigermaßen unter einen Hut zu bringen? Oder ist das **individuelle Führen**, ausgerichtet auf die Mitarbeitertypen, am Ende doch der bessere Weg?

Schauen wir uns die Sache einmal an.

Mitarbeitertypen als Aufgabe der Führungskraft

Die Aufteilung von Mitarbeitern in **Kategorien** mag zunächst alles andere als individuell erscheinen, zudem wirkt es etwas anrühlich, Menschen in Schubladen zu stecken, wo sie dann naturgemäß nur sehr schwer wieder herauskommen. Andererseits hilft die Kategorisierung, zumindest eine ungefähre Richtung verschiedener **Persönlichkeiten** nachzuzeichnen.

Nun gibt es allerdings etliche Methoden und Techniken, wie man Mitarbeiter beschreiben kann. Die hier nun folgende Einordnung dient also lediglich einer groben Übersicht, sie soll aufzeigen, wie unterschiedliche Ausprägungen bei Mitarbeitern aussehen können:

1. **Wenig** motivierte und **wenig** fähige Mitarbeiter
2. **Wenig** motivierte, aber **fähige** Mitarbeiter
3. **Motivierte**, aber **wenig fähige** Mitarbeiter
4. **Motivierte** und **fähige** Mitarbeiter



Diese Einteilung berücksichtigt natürlich nur sehr bedingt die **einzelnen Persönlichkeiten**, sie gibt wenig Auskunft über die **charakterlichen Züge** von Mitarbeitern.

Dennoch zeigt sie ein Grundproblem auf, denn die fachlichen Fähigkeiten und die persönlichen Eigenschaften ergänzen sich nicht automatisch, sondern können im Widerspruch zueinanderstehen.

Führungsgrundsätze

Und an dieser Stelle wird es dann bereits individuell, denn für Führungskräfte kommt es darauf an, die fachliche und die psychologische Seite einzubeziehen und danach zu handeln bzw. zu führen.

Gemäss der oben genannten Einteilung ergeben sich für Führungskräfte folgende Handlungsoptionen:

1. Unterweisen (Telling):

Der Mitarbeiter der Gruppe 1 braucht genaue Anweisungen und muss verhältnismässig genau dahingehend überprüft werden, ob er seine Aufgabenstellungen fachlich und hinsichtlich der Motivation auch schafft.

2. Verkaufen (Selling):

Mitarbeiter der Gruppe 2 brauchen genaue Anweisungen und ein gewisses Mass an Zuwendung. Sie hinterfragen oft (kritisch) und brauchen gute Begründungen von ihrer Führungskraft.

3. Beteiligen (Participating):

Mitarbeiter der Gruppe 3 sollten möglichst an Entscheidungen beteiligt werden, da sie die Motivation mitbringen und daraus auch fachliche Vorteile ziehen können.

4. Delegieren (Delegating):

Mitarbeiter der Gruppe 4 brauchen viel Eigenverantwortung und Freiraum bei ihrer Arbeit.

Sie sehen:

Diese Empfehlungen bilden gerade einmal ein grobes Gerüst, das die Individualität von Mitarbeitern nur sehr begrenzt einbezieht. Dennoch helfen sie, zumindest eine ungefähre Vorstellung davon zu bekommen, wie einzelne Mitarbeiter „ticken“.

Der richtige Führungsstil kommt nicht „von der Stange“. Er orientiert sich an der Persönlichkeit der Mitarbeiter und der zu bewältigenden Aufgabenstellung.

Der richtige Führungsstil für jede Persönlichkeit

Halten wir also fest: Die Persönlichkeit und die **Werte jedes Mitarbeiters** spielen in die Art des Führens hinein. Während der eine möglichst viel Freiheit braucht, benötigt der andere eine engere Führung mit klaren Grenzen. Braucht der eine die Möglichkeit, **in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden**, reagiert der andere darauf mit Vorsicht oder gar Angst.

Man kann sagen:

- **Der richtige Führungsstil ist der, der zur Mitarbeiterpersönlichkeit passt.**

Mitarbeiter **individuell zu führen**, das ist im Grunde eine Selbstverständlichkeit.

Zumindest sehen das die zahlreichen Führungskräfte so.

Und so wird sicher auch jede Führungskraft folgenden Satz unterschreiben können:

„Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf seine denkbar beste Führung.“

Führungsgrundsätze

Doch so schön diese Aussage auch klingt, man muss sie mit Inhalten, mit Leben füllen. Und an dieser Stelle begegnen wir zahlreichen Gabelungen. Nun muss man sich als Führungskraft nur noch für den richtigen Abzweig entscheiden.

Welchen Führungsstil brauchen Mitarbeiter?

Da geht es schon los. Während Mitarbeiter A eher eine sanfte Führung braucht, springt Mitarbeiter B besser auf klare Ansagen an und verzichtet auf „Geplänkel“.

Man kann also nur schwer behaupten, dass es den einzig wahren Führungsstil für alle Mitarbeiter gibt. Auf der anderen Seite ist es aber auch unrealistisch, für jeden Mitarbeiter ein **eigenes Konzept** zu entwickeln, das ihm gerecht wird. Es muss nicht betont werden, dass dann faktisch keine Zeit mehr für andere Aufgaben vorhanden wäre.

Also muss ein Mittelweg her, oder? Nun, zunächst geht es um die Beantwortung zweier anderer Fragen.

Es gibt nicht „den einen“ Führungsstil, sondern nur einen, der alle Anforderungen miteinander unter einen Hut bringen lässt.

Woher weiss ich, welcher Führungsstil richtig ist?

Sie wissen es, wenn Sie zunächst einmal herausfinden, wie eigentlich Ihr persönlicher Führungsstil ist. Da gibt es bekanntermassen unzählige Unterschiede, **Methoden**, Schulen und letztlich **Persönlichkeiten**. Für Sie geht es also zunächst einmal darum, sich selbst genau „unter die Lupe“ zu nehmen. Denn was nützt die beste Methode für Ihre Mitarbeiter, wenn Sie selbst gar nicht davon überzeugt sind oder sie einfach nicht zu Ihrer Persönlichkeit passt?

Wenn Sie Ihren eigenen Führungsstil herausgearbeitet haben, können Sie sich Ihren Mitarbeitern zuwenden, und bitte wirklich erst dann. Ansonsten werden Ihre Mitarbeiter zu Versuchskaninchen, und wer ist das schon gerne?

Bevor Sie sich für die richtige Methode entscheiden, finden Sie heraus, was für ein Typ Führungspersönlichkeit Sie sind.

Wenn Sie Ihren persönlichen **Führungsstil** herausfinden wollen, geht es auch um die Frage: „Wie führe ich eigentlich am liebsten?“ Nach dem Motto:
„Wer bin ich und wenn ja wieviele?“

Welches Führungsverhalten Sie bevorzugen, welches am ehesten zu Ihnen passt, welches Ihnen eher schwerfällt, welches Sie total ablehnen. Doch eins ist dabei ganz wichtig: Sie sollten sich **nie „verbiegen“** sondern immer Sie selbst, also authentisch bleiben.

Wie das alles zusammen geht, kann man lernen.

Wenn Sie sich Ihr bevorzugtes Führungsverhalten bewusst machen, können Sie ausserdem schnell erkennen, an welcher Stellschraube Sie drehen können oder eben auch wollen.

Die Erkenntnisse über Ihr persönlich **bevorzugtes Führungsverhalten** hat übrigens noch weitreichendere, positive Auswirkungen.

Führungsgrundsätze

Sie können daraus zum Beispiel ableiten:

- Was für ein **Zeitmanagementtyp** sind Sie? Wie nehmen Sie Zeit wahr? Welches Zeitmanagement passt zu Ihnen und welches lassen Sie lieber gleich sein, weil es Sie nur zusätzlich Ihrer Zeit beraubt?
- Welcher **Konflikttyp** sind Sie und wie können Sie am besten Konflikte angehen und lösen, und zwar so, dass es zu Ihnen passt und gleichzeitig zum Erfolg führt?
- Wo könnten Ihre persönlichen „**Stolpersteine**“ liegen? Wie räumen Sie diese am besten aus und zwar so, dass Sie sich nicht verbiegen, sondern **authentisch** bleiben.
- **Welche Führung braucht mein Mitarbeiter?** Wie „erreiche“ ich ihn am besten? Wie „steuer“ ich ihn mit den **geringsten „Reibungsverlusten“** und Widerständen?
- Last but not least: Wie führe ich **meinen Chef**, meine Kollegen? Welche Kommunikation brauchen sie?

Dies sind nur einige Vorteile und Erkenntnisse, die Sie für sich aus Ihrem Wissen über Ihr persönlich bevorzugtes Führungsverhalten ziehen können. Ich kann Ihnen aus meiner persönlichen, langen Führungserfahrung und aus meinen vielen Führungskräftecoachings dringend **ans Herz legen**:

Finden Sie heraus, was für eine Führungskraft sie sind bzw. wirklich sein wollen!

Das erleichtert Ihnen ihr gesamtes Führen ungemein, egal welche Situationen Ihnen begegnen. **Und das macht auch noch richtig Spass**

Machen Sie sich Ihr bevorzugtes Führen bewusst.

Führen und arbeiten Sie so, wie es zu Ihnen am besten passt.

Das spart Zeit, reduziert Widerstände und erleichtert das gesamte Führungsleben.

Das kann es natürlich nicht gewesen sein. Das eben angeführte Modell ist ein guter Einstieg, aber wenn wir über individuelle Führung sprechen, muss da noch mehr sein.

Das Verhalten von Mitarbeitern hängt ja von vielen Faktoren ab.

Seine Werte, seine Grundlebenseinstellung oder das, was ihm **Sinn** für seine Arbeit gibt, wirken auf seine Motivation.

Sein **Vertrauen** in sich, seine Arbeit, das Unternehmen oder in seine Vorgesetzten beeinflussen sein Verhalten ebenso, wie das Verhalten anderer Teammitglieder ihm gegenüber oder seinem **Status** in der Gruppe.

Die Herausforderung für Sie als **Führungskraft** besteht darin, sich auf die unterschiedlichen Typen und das gesamte Team einzustellen und jedem einzelnen „**seine**“, **der Gruppe „ihre“ spezielle Führung zu geben.**

Führungsgrundsätze

Zum Abschluss noch einige interessante Führungstipps:

- **Neulinge** oder **Aussenseiter** brauchen ein heranführendes Führungsverhalten.
- Mitarbeiter, die **Probleme** haben, ihre **Leistung zu erbringen**, brauchen eine **anspornende Herangehensweise** mit klaren Zielvorgaben, um mögliche Leistungsreserven zu aktivieren.
- „Stars“ bzw. **Leistungsträger** brauchen eine **fördernde Führung**, die zum Beispiel in der Übertragung von Verantwortung liegen kann.
- Nicht weniger herausfordernd sind **schüchterne** Angestellte und **stille** Gruppen. Hier gehen Sie besser mit einem **ermutigenden Führungsstil** vor, der mögliche Potenziale aufzeigt und fördert, um fehlendes Selbstvertrauen und Mut zu stärken.
- In manchen Situationen ist durchaus ein **autoritärer Führungsstil angebracht**. Nämlich dann, wenn **Intriganten** aktiv werden, wenn „**Klassenkasper**“ Dominanz ergreifen, wenn falscher Ehrgeiz oder Querulantentum überhandnehmen. Wenn die gesamte Gruppe aufmüpfig wird, gilt es rechtzeitig und deutlich auf „die Bremse“ zu treten.

Individuelle Führung ist auf dem Papier ein perfekt ausgeklügeltes System, das alle Eigenschaften berücksichtigt und auf jede persönliche Eigenart eingeht.

Im Alltag aber, besonders, wenn grössere Teams zu führen sind, stösst jede festgelegte Verhaltens-„Vorgabe“ an ihre Grenzen.