

Persönlicher Führungsstil

Jede Führungskraft wird von verschiedenen Faktoren in seinem oder ihrem Führungsstil beeinflusst. Dennoch spielen auch **Individualität und Persönlichkeit** eine wichtige Rolle. Das Zusammenspiel aller Faktoren und festgelegte Regeln, die sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter leben, erleichtern den Alltag und tragen zum harmonischen Betriebsklima bei.

Jede Führungskraft ist anders und füllt ihre Aufgabe mit ihrer eigenen Persönlichkeit. Unserer Überzeugung nach ist es am wichtigsten, dass Sie Ihren eigenen Stil finden und prägen. Dieser ist abhängig von Ihnen als Person aber natürlich auch von der Kultur des Betriebs und von Ihren Mitarbeitern. Es sind also die Menschen und damit deren Persönlichkeit, deren Werte und deren Verständnis vom Umgang miteinander und mit der Arbeit, die einen Führungsstil prägen. Dazu kommt, dass Ihre Mitarbeiter unterschiedlich sind und eventuell auch eine unterschiedliche Ansprache brauchen: Die einen arbeiten gerne selbstverantwortlich, andere muss man immer mal auffordern etwas zu tun, und wieder andere werden bei der kleinsten Kritik unsicher. Daher ist es wichtig, sich also stets bewusst darüber zu sein, wen man gerade vor sich hat und welche Art der Führung dieser Mitarbeiter braucht. Doch als Basis sollte Ihr persönlicher Führungsstil zu erkennen sein: Sie haben Ihren Stil und darin können Sie dann trotzdem weitestgehend frei und flexibel agieren, mal stringenter, mal fürsorglicher sein. Wie sieht eine Entwicklung des persönlichen Führungsstils also am sinnvollsten aus?

- Entwickeln und **Festlegen der Unternehmenskultur** mit all Ihren Werten und den Grundsätzen des täglichen Miteinanders und des Umgangs mit den alltäglichen Aufgaben.
- Die Führungskräfte des Betriebs entwickeln ihren Führungsstil. Dieser sollte zu den **Werten und der Philosophie des Betriebs** passen und doch von der Führungskraft als Person ganz ausgefüllt werden können. Sie müssen davon überzeugt sein, sonst werden Sie nicht akzeptiert.
- **Situatives Führen:** Sie führen je nach Situation und je nachdem welchen Mitarbeiter Sie vor sich haben. Mal beratend, mal fordernd, mal kooperativ.

Clever agieren und reagieren

Ein Beispiel: Wir betreuen einen kleinen Betrieb mit sechs Mitarbeitern. Der Inhaber ist der Chef. Es gibt eine weitere Führungskraft, eine Hierarchiestufe unter ihm, die die Aufgabe hat, im Alltagsgeschäft die Mitarbeiter anzuleiten und zu führen. Der Betriebsinhaber hat einen strengen Führungsstil. Die weitere Führungskraft ist in ihrer Persönlichkeit anders. Er agiert mit den Mitarbeitern eher partnerschaftlich und akzeptiert ein Verhalten, das der Betriebsinhaber ange-

mahnt hätte. Natürlich führt dieser unterschiedliche Umgang zu Konflikten – zwischen den beiden Führungskräften, aber auch zwischen den Mitarbeitern. Die Lösung liegt darin, sich in diesem Führungsduo auf definierte Führungswerte zu einigen, die dann jeder mit seiner Persönlichkeit füllt. Das wird zwar weiterhin in der Umsetzung bei jedem anders aussehen, doch das Wichtige ist, dass die Mitarbeiter merken, dass immer das selbe Ziel verfolgt wird, sich die Führungskräfte in ihrem Handeln einig sind.



Foto: fotolia

Der „Gecko“-Tipp

Der persönliche Führungsstil sollte drei Bereiche miteinander in Einklang bringen:

- Bleiben Sie sich als Führungskraft treu
- Behalten Sie die Unternehmensziele im Blick
- Verlieren Sie Ihre Mitarbeiter und deren Bedürfnisse nicht aus den Augen.

Fazit: Führen Sie persönlich mit Stil!

Was beeinflusst den Führungsstil

Unternehmenskultur: Bevor Sie sich daran machen Ihren momentanen Führungsstil zu analysieren, sollten Sie einen Schritt weiter zurück treten und die bestehende Unternehmenskultur betrachten. Folgende Fragen sind hierfür hilfreich:

- Auf was legen wir den größten Wert? Sind das vielleicht Punkte wie Sorgfalt, Kreativität oder Freundlichkeit im Umgang mit den Kunden?
- Welche Werte sind uns im Umgang miteinander besonders wichtig? Vielleicht ist das Humor, dass man im Krankheitsfall füreinander einspringt oder das Sprechen auf Augenhöhe?

Wenn Sie in Ihrer Analyse als Ergebnis zum Beispiel die Werte Sorgfalt und das Sprechen auf Augenhöhe haben, dann können Sie im nächsten Schritt überprüfen, ob Sie diese Werte auch in Ihrer Führung leben: Arbeiten Sie selbst sorgfältig? Und mahnen Sie Ihre Mitarbeiter auch stetig zu Sorgfalt an? Sind Sie auch sorgfältig in Ihrer Führung? Fällt es Ihnen leicht, mit Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe zu sprechen?

Erst jetzt können Sie festlegen, ob diese Werte gelebt werden und gelebt werden können. Sollten Sie selbst schon daran scheitern, die Werte in der Praxis mit Leben zu füllen, dann werden Sie nicht von Ihren Mitarbeitern erwarten können, dass sie diese Kompetenz haben. Denken Sie daran: Sie sind das Vorbild! Wenn Sie nach dieser Überprüfung entscheiden, dass diese Werte Bestand haben sollen, dann ist nun der nächste Schritt zu überprüfen, ob Sie Ihren Führungsanspruch mit Ihrer Persönlichkeit füllen können und wenn ja, wie das aussehen könnte.

Persönlichkeit: Wir bleiben exemplarisch bei einigen der oben genannten Begriffe, damit es als Beispiel greifbar wird. Betrachten wir zunächst den Wert „Sorgfalt“: Sollte er in Ihrer persönlichen Analyse vorkommen, müssten Sie sich fragen „fällt mir das leicht?“. Wäre das nicht der Fall, heißt es im Umkehrschluss nicht, dass der Wert „Sorgfalt“ aus Ihrer Unternehmenskultur heraus fallen muss. Es heißt aber, dass Sie an Ihrer Sorgfalt arbeiten müssen und sich überlegen, wie Sie diese in Ihren Führungsstil einpflegen können. Das könnte in der Praxis so aussehen, dass Sie im Kontakt mit Ihren Mitarbeitern besonders auf Ihre Zuverlässigkeit achten, dass Sie sich Dinge über Ihre Mitarbeiter notieren, um in Mitarbeitergesprächen zu zeigen, dass Sie sorgfältig vorbereitet sind oder dass Sie ritualisiert kurze Morgenbesprechungen einführen, um Ihrer Sorgfaltspflicht nachzukommen.

Betrachten wir nun den Punkt „Sprechen auf Augenhöhe“. Im Führungsalltag kann es zu Situationen kommen, in denen Ihre Geduld strapaziert wird. Mitarbeitern passieren plötzlich Fehler, die sie noch nie vorher gemacht haben. Oder ein und derselbe Fehler passiert immer wieder – trotz mehrfacher Besprechungen. Kunden werden unfreundlich oder gar nicht bedient. Wie reagieren Sie dann in solchen Momenten? Natürlich dürfen Sie ärgerlich sein und das auch äußern. Und Sie sollen in solchen Momenten natürlich ganz deutlich machen, dass Sie sich ein solches Verhalten verbieten. Doch Sie können dies in ruhigem Ton tun und müssen nicht ausfallend werden. Sollten Sie einmal platzen, was auch passieren kann, da es menschlich ist, geht es dann darum, wie Sie mit solch einem Ausbruch im Nachhinein umgehen. Sind Sie in der Lage sich für die Eskalation zu entschuldigen? Damit nehmen Sie nicht den Inhalt zurück. Sie könnten sagen: „Es tut mir leid, dass ich vorhin etwas laut wurde. Ich habe mich einfach sehr geärgert. Mir ist es wichtig, dass wir gemeinsam einen guten Weg finden, der hilft, solche Fehler in Zukunft zu vermeiden.“

Nach dieser Auseinandersetzung mit sich selbst und Ihrer Persönlichkeit, können Sie für sich einen kurzen internen Leitspruch formulieren, der Sie daran erinnert, welchen Führungsstil Sie sich erarbeitet haben. In unserem Beispiel könnte er folgendermaßen lauten: „Ich führe meine Mitarbeiter auf Augenhöhe und mit großer Sorgfalt.“

Mitarbeiterschaft: Als letzten Punkt analysieren Sie Ihre Mitarbeiter. Passt Ihr Führungsstil zu Ihren Mitarbeitern? Wir kennen Führungskräfte, die ganz enttäuscht sind, weil Ihre Mitarbeiter nicht zu schätzen wissen, dass sie viele Freiheiten haben. Diese Führungskräfte haben als Wert „Selbstverantwortung“ und schätzen diesen Wert persönlich sehr. Doch nicht jeder Mitarbeiter ist begeistert, wenn er seinen Arbeitsplatz selbst mit gestalten darf. Manche können zum Beispiel mit freier Zeiteinteilung nichts anfangen. Einige wünschen sich, dass klar gesagt wird, was zu tun ist. Sie müssen also den Führungsstil Ihren Mitarbeitern anpassen. Doch Sie können auch von Ihren Mitarbeitern erwarten, dass sie dazu lernen und sich unter Ihrer Führung entwickeln. *Anika Ruß/Tanja Schroeter*

Im nächsten Heft: Typen im Team.

Die Kommunikations-Profis



Seit 2003 begleiten **Anika Ruß** und **Tanja Schroeter** mit ihrem Bremer Unternehmen Gecko – Agentur für innere Angelegenheiten Menschen in beruflicher Veränderung. Gecko stellt den

Menschen in den Mittelpunkt, denn nur wenn der sich gut und gestärkt fühlt, kann er in seiner Arbeit erfolgreich sein. Das Angebot der Agentur Gecko richtet sich an kleine und mittelständische Betriebe sowie Einzelunternehmungen. In florist geben die beiden in diesem Jahr monatlich wertvolle Tipps für den Betriebsalltag. www.gecko-bremen.de