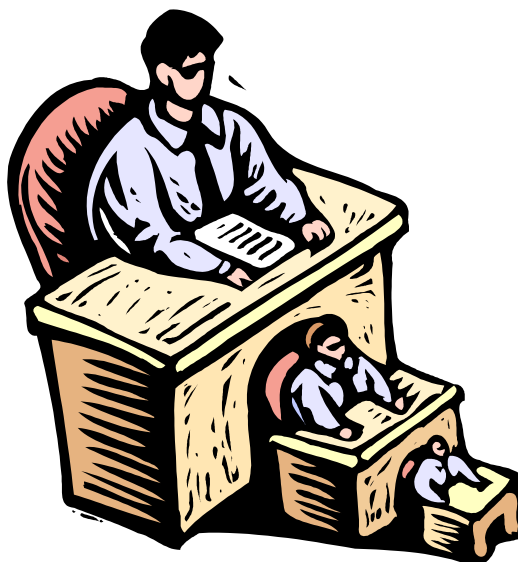


Führung – Führungsstile



1	Zusammenfassung	2
2	Sinn und Aufgabe der Führung.....	2
3	Ansatzpunkte	3
4	Anforderungen und Schlüssel zur erfolgreichen Führung	3
5	Schwierigkeiten in der Führung	4
6	Vier typische Führungsstile.....	5
7	Vier wichtige Führungsprinzipien.....	6
8	Zum Nachdenken: Stoss - Seufzer einer Führungskraft.....	7
9	Begriffserklärungen.....	8

Anredungsform: Zur Verbesserung der Lesbarkeit dieser Dokumentation, wird die männliche Personenbezeichnung anstelle von Paarformen gewählt. So bezeichnen in der Regel "Mitarbeiter", "Teilnehmer" usw. Personen beider Geschlechter. Abweichungen von diesen Bezeichnungen dienen dem Verständnis.

1 Zusammenfassung

Aus was entsteht gute Führung?

Als Führungspersönlichkeit werden wir nicht geboren. Talent kann vorhanden sein, doch echte Führungsqualitäten können wir uns aneignen. Allerdings haben gute Führungsverantwortliche die Fähigkeit, ihr Verhalten und ihre Handlungen immer wieder neu zu reflektieren um sich selber zu verbessern. Gute Führung entsteht also aus dem Kennen seiner eigenen Persönlichkeit und ist ein permanenter Prozess.

Die Art und Weise wie Sie mit sich selber bzw. mit andern umgehen und welche Wirkung Sie dadurch entfachten, macht letztendlich Ihren Managementenerfolg aus.

Oder in Anlehnung aus der Zeitschrift der Vereinigung für freies Unternehmertum Juni 2004:

„Auf unsere Mitmenschen einzugehen, ihre Motivationen und damit ihr Verhalten und ihre Handlungen zu verstehen:

Dies ist die Grundlage, um Menschen zu motivieren, führen und an sich binden zu können.

Erst wenn wir wissen oder einschätzen können, was in dem andern vorgeht, haben wir die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, Konflikte zu minimieren oder motivierende Handlungen auszulösen. Sehen wir in dem andern immer zuerst den Menschen – mit seinen grossen Stärken und seinen „kleinen“ Schwächen. Sehen wir in unserem Mitmenschen nie nur das Mittel für unseren Zweck.“

2 Sinn und Aufgabe der Führung

Das gewandelte Verhältnis vieler Menschen zu Arbeit und zu Führung erfordert heute mehr Einfühlungsvermögen, Gesprächsbereitschaft und den Willen zur Zusammenarbeit (Kooperation).

Führen heisst, ein Ziel zu haben und jemandem den Weg zeigen, indem man mit ihm geht. Der Führungsverantwortliche muss sich in jeder Situation bewusst sein, dass sein eigenes Handeln immer auch Vorbild für die anvertrauten Menschen ist.

Führen heisst, auf Mitarbeiter und ganz allgemein auf unsere Mitmenschen so einzuwirken, dass sie Dinge zu einem ganz bestimmten Zweck tun oder unterlassen.

3 Ansatzpunkte

Der Ansatzpunkt ist immer am gleichen Ort. Um effizienter Mitarbeiter zu führen bzw. mit ihnen zu kooperieren, braucht es persönliche soziale Kompetenz beim **Führungsverantwortlichen**.

Also sollten wir immer wieder **bei uns selber beginnen**. Wie geht das?

Wir können keinen einzigen Menschen ändern!

Indem wir bei uns selber beginnen, beeinflussen wir unweigerlich unser Umfeld und damit auch unsere Mitmenschen.

Wenn es mir ein echtes Anliegen ist, kann ich mich selber in den vielen unbekanntem Denk- und Gefühlsprozessen weiter kennen lernen. Meine (noch) unbekanntem Erwartungen und Befürchtungen verstehen...

4 Anforderungen und Schlüssel zur erfolgreichen Führung

Das erste überhaupt was ein echter Führungsverantwortlicher braucht, ist **ein stark entwickeltes Gefühl für die Gemeinschaft bzw. ein grosses Interesse für den Mitmenschen**. Ein optimistischer Ausblick und ein ausreichendes Selbstvertrauen sind ebenso notwendig. Er muss die Fähigkeit besitzen, schnell zu handeln, er darf kein Träumer oder Zuschauer sein. Er sollte mit Menschen leicht Kontakt aufnehmen können und auch **kooperieren** können. Zudem sollte er genügend Takt besitzen (nicht verletzend sein), damit er nicht die Zustimmung anderer verhindert. Das er die erforderliche Fachkompetenz besitzt, setzen wir voraus!

Wir können festhalten, in allen Lebenslagen braucht es eine **gute Beziehung zu den Menschen, um sie führen zu können**. Kinder lernen nicht von Menschen (Lehrern), die sie nicht mögen. Erwachsene auch nicht! (**Man Muss Menschen Mögen**)

Der Schlüssel zum Verständnis unserer Persönlichkeit und damit zum Verständnis des Nächsten ist als erster Schritt das Erkennen meines eigenen (zielgerichteten) Verhaltens. Sämtliche Eigenschaften sind in meinem Charakter (Lebensstil) niedergelegt. Jegliche Art zu führen (Führungsstil) ist somit das Ergebnis aus der eigenen gelebten Persönlichkeit.

Um den eigenen Lebensstil ansatzmässig zu verstehen und somit an der **Wurzel des Führungsverhalten** Einsicht zu erhalten, bietet z.B. das Modell der vier Prioritäten (separates Dokument) eine wertvolle, verständliche, nachvollziehbare und damit gut annehmbare Möglichkeit.

5 Schwierigkeiten in der Führung

Weshalb ist es so schwer Mitarbeitende zu führen?

(Wenn alle doch nur das tun würden was ich wollte!...)

Die Aufgabe der Führung von Mitarbeitenden ist um ein Unendliches schwerer als die eines Ingenieurs. In der Welt der Physikalischen Gesetze gilt das Prinzip von Ursache und Wirkung. Immer gilt die Kausalität.

Zum Beispiel: Wenn ich einen Stein aus der Hand lasse, fällt er zu Boden. **Immer und Überall!** Es kann nicht sein, dass er schwebt oder aufsteigt!

Die Gesetzmässigkeit der Gravitation ($F = mg$) ist eindeutig bestimmt. So bestimmt die Kausalität (Ursache) die Prognose für die Zukunft. Wenn ich morgen einen Stein in die Luft werfe, wird er bestimmt herunterkommen.

Wie **anders** verhält es sich unter Menschen (meiner Meinung nach ist der Mensch nach wie vor **keine** Maschine).

Zum Beispiel: Bei vier Frauen passiert es, dass ihnen der Zug vor der Nase wegfährt. Auf alle vier wirkt das **gleiche Ereignis**, der gleiche Reiz. Was geschieht? **Die Antwort**, die Folge der Ursache – so ausgedrückt – ist **sehr verschieden**.

Frau 1 sagt: „Spielt ja keine Rolle! Dann gehe ich im Bahnhof shopping...“

Frau 2 sagt: „In einer Stunde geht wieder ein Zug. Wenn es nicht der eine ist, dann nehme ich halt den nächsten...“

Frau 3 sagt: „Das ist doch nicht zu fassen!“ Sie beginnt auf die Bahn, den Lokführer auf den Nächsten der ihr über den Weg geht zu schimpfen.

Frau 4 sagt: „Natürlich wieder bei mir. Ich Unglücksnatur. Alle sind gegen mich! Ich darf einfach kein Erfolg haben...“

Vier Frauen, vier unterschiedliche Antworten. Die Wirkung der Ursache liegt im Bereich des „Menschlichen“, nicht in der Ursache beschlossen. Die Wirkung hängt nämlich von der **Bewertung** jeder einzelnen Frau ab. Diese Bewertung erfolgt nach einem ganz bestimmten Muster und ist von Mensch zu Mensch verschieden. Doch alle Menschen verfolgen mit ihrem Handeln immer einem oft (unbekannten) Ziel. Wir können das Ziel auch als Absicht, als Motivation oder auch als Finalität beschreiben. Diese Finalität liegt in der Zukunft im Gegensatz zum Ursachenprinzip das in der Vergangenheit liegt.

Wenn wir also das angestrebte Ziel eines Menschen verstehen, so können wir auch sein Verhalten verstehen. Einen Menschen verstehen heisst also, ihn in seiner ganzen Persönlichkeit als eine zielgerichtete Einheit zu erfassen.

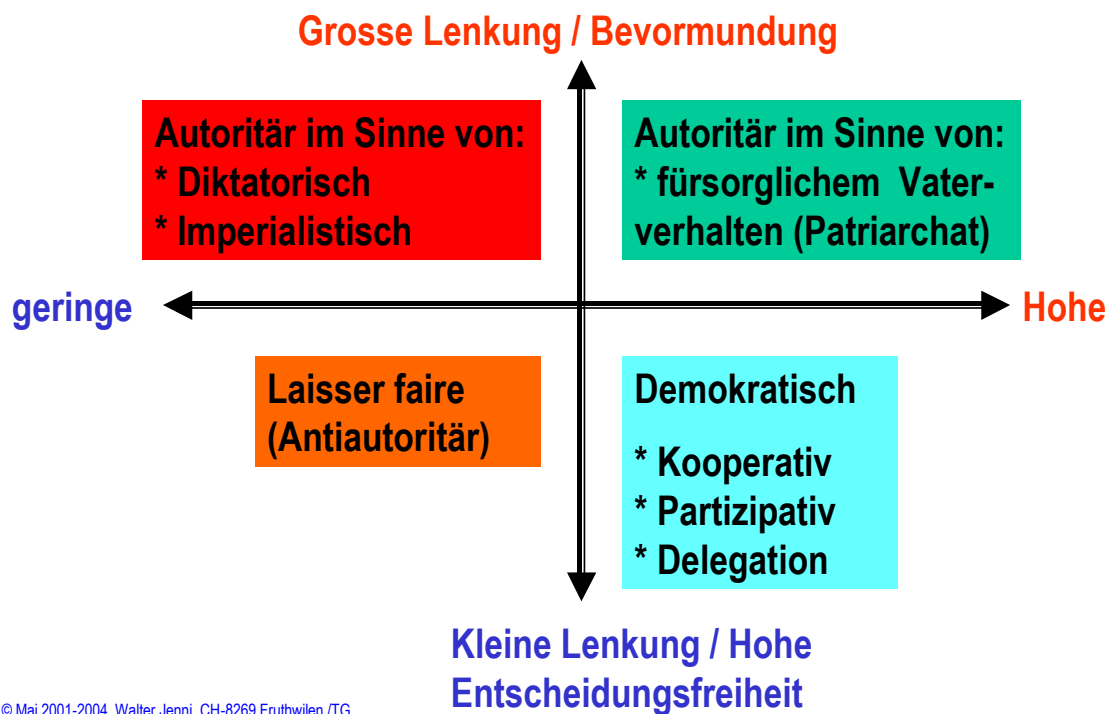
Deshalb ist es so wichtig, dass wir immer wieder versuchen unsere Mitmenschen zu verstehen. Dies ist möglich, indem wir unsere persönliche soziale Kompetenz fördern.

6 Vier typische Führungsstile

Die Art und Weise wie wir auf die Mitarbeiter einwirken um sie zu einem bestimmten Zweck zu veranlassen, wird Führungsstil genannt.

6.1 Die Dimensionen Lenken – und Wert schätzen

Lenkungsgrad (Entscheidungs – Freiheit) – Wertschätzung



6.2 Beispiele zu den Führungsstilen:

Beispiel zu autoritärem Führungsstil	Das ist ein Auftrag. Führen Sie den nach den genannten Bedingungen aus. Termin bis Ende Woche
Bsp zu patriarchalischem Führungsstil	Führe bitte den Auftrag rasch durch. Es ist der beste Weg, vertraue mir
Bsp. zu partnerschaftlichem Führungsstil	Ich befürchte, das geht nicht gut. Aber Du fühlst Dich dabei einfach besser.
Beispiel zu Laisser-faire Führungsstil	Mach was Du willst. Mit Vernunft kann ich bei Dir ja nichts erreichen

Quelle: In Anlehnung an Schulz von Thun, Band 1, S. 162ff

7 Vier wichtige Führungsprinzipien

7.1 Vorbild

Das tun was ich sage und sagen was ich tue im Sinne eines positiven Beitrages.

Statt Leitbilder (geschriebener Text) – brauchen wir Vorbilder die Leben! Das gelebte Vorbild ist **immer auch gleichzeitig ein Beispiel** aus der Praxis. Es ist (fast für jedermann) nachvollziehbar, nacherlebbar und je nach Bedarf auch annehmbar.

Motto: Ich bin authentisch (echt) und lebe vor, was ich sage und tue!

7.2 Wertschätzung

Den Nächsten in seinem Wert schätzen, d.h. ihm Achtung, Respekt und Interesse entgegen bringen. Ihn als **gleichwertigen** behandeln. Dies setzt jede Form der Entwertung (Herabsetzung) aus. Der Nächste ist **mindestens** (in seiner Persönlichkeit) so gut wie ich! Bei unterschiedlichen Meinungen (was der Normalfall ist), gilt es nach bestimmten Empfehlungen vorzugehen. → *Überlegenheisschaukel*

Thema: **EINFÜHLEN!**

Motto: Du bist als Mensch so gut wie ich!

7.3 Kooperation

Der Nächste ist mein potentieller Partner und **nicht** mein potentieller Gegner!

→ *Checkliste*

Motto: Mit - einander statt Gegen - einander!

7.4 Vertrauen

Ich will und kann nicht alles selber machen. Delegieren ist ein Zeichen der Stärke weil ich an die Fähigkeiten des Nächsten glaube.

Motto: Vom Kontrollieren zum Vertrauen!

8 Zum Nachdenken: Stoss - Seufzer einer Führungskraft

Kommt man morgens zu spät, ist man ein schlechtes Vorbild;
kommt man pünktlich, ist man ein Aufpasser.

Ist man zu seinen Mitarbeitern freundlich, will man sich anbiedern;
ist man zurückhaltend, gilt man als hochnäsig.

Kümmert man sich um die Arbeit seiner Leute,
ist man ein Schnüffler;
tut man es nicht, hat man von der Sache keine Ahnung.

Geht man oft zum Chef, ist man ein Radfahrer;
geht man selten, traut man sich nicht.

Hält man Konferenzen ab, ist man ein Schwätzer;
hält man keine ab, ist man ein „Mann der einsamen Beschlüsse“.

Ist man schon etwas älter, gilt man als verkalkt;
ist man noch jung, fehlt die Erfahrung des Alters.

Bleibt man abends länger, markiert man den Überbeschäftigten;
geht man pünktlich, fehlt das Firmeninteresse.

Stimmt man sich mit seinen Kollegen ab, ist man ein Rückversicherer;
tut man es nicht, ist man ein Eigenbrötler.

Trifft man schnelle Entscheidungen, ist man oberflächlich;
lässt man sich Zeit, mangelt es an Entschlusskraft.

Nimmt man Urlaub, nutzt man seine Stellung aus;
nimmt man keinen, fürchtet man um seine Stellung.

Ist man genau, gilt man als pingelig;
ist man es nicht, lässt man die Zügel schleifen.

Hat man neue Ideen, ist man ein Phantast;
bleibt man beim alten, ist man rückständig.

Delegiert man viel, spielt man den Generaldirektor;
delegiert man nichts, spielt man den Unersetzlichen.

WAS nun?

Quelle: Unbekannt

Fazit: Allen Menschen Recht getan ist ein Kunst die niemand kann.

9 Begriffserklärungen

9.1 Anwendung der Begriffe am Beispiel Führungsstile

Gemäss Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik von B. Jenny, S. 414 finde ich folgende kurze und verständliche Formulierung zu den einzelnen Begriffen:

Als **autoritärer** Führungsstil gelten:

- Diktatorischer Führungsstil (**Regent**verhalten)
- Patriarchalischer Führungsstil (**Vater**verhalten)
- Autokratischer Führungsstil (starkes **Status**verhalten)
- Imperativer Führungsstil (starkes **Entscheidungs**verhalten)

Als **kooperativer** Führungsstil gelten:

- Partizipativer Führungsstil (**Mitbestimmung** bei Entscheidungen)
- Delegativer Führungsstil (**selbständiges** Entscheidung des Mitarbeiters)
- Demokratischer Führungsstil (**Mehrheits**entscheidung nach Anhörung aller!)

Als situativer (der Situation entsprechend) Führungsstil versteht man, das Führen je nach Situation, dh. bezogen auf jeden Mitarbeiter.

9.2 Führung

Gemäss „Deutschem Wörterbuch von Bunting“ Seite 411, heisst es:

1. In eine bestimmte Richtung lenken, den Weg zeigen
2. Etwas leiten, Sie führt die Abteilung (Abteilungsleiterin)
3. Mit seiner Leistung an erster Stelle liegen, er führt mit 3 Punkten Vorsprung
4. Ein Fahrzeug lenken
5. In eine bestimmte Richtung leiten, der Weg führt zum Erfolg...

Führung hat demnach in jedem Fall etwas zu tun mit **leiten, lenken und ist richtungsweisend**. Damit richtet sich Führung immer auf ein **Ziel**!

9.3 Autokratie

Gemäss „Duden, Fremdwörterbuch, S. 97“, heisst es:

- Autokratie (gr) = Regierungsform, bei der die Staatsgewalt unumschränkt in der Hand eines einzelnen Herrschers liegt.
- Autokrat = 1. Diktatorischer Alleinherrscher, 2. Selbstherrlicher Mensch

9.4 Patriarchat

Gemäss „Deutschem Wörterbuch von Bunting“ Seite 853, heisst es:

Patriarchat (gr – lat) =

1. Amtsbereich eines Patriarchen
- 2a/ Gesellschaft in der Männer bestimmen
- 2b/ Herrschaft des Vaters

Patriarch =

1. Christliche Religion, Kirche
 - a/ biblischer Erzvater
 - b/ oberster Geistlicher der orthodoxen Kirche
2. Älteres männliches (herrschende, bestimmendes) Familienoberhaupt

9.5 Matriarchat

Gemäss „Deutschem Wörterbuch von Bunting“ Seite 745, heisst es:
Matriarchat (lat– gr) = Gesellschaft in der die (älteren) Frauen die Macht inne hatten.

9.6 Fazit

Es ist ersichtlich, dass derjenige in der Familie die Macht inne hatte, welcher für die Beschaffung der Ernährung (Geld) verantwortlich war.

Aus der Tradition heraus waren dies in unserem Kulturkreis bis vor Beginn des 2. Weltkrieges vorwiegend die Männer.

9.7 Diktatur

Gemäss „Deutschem Wörterbuch von Bunting“ Seite 250, heisst es:

Diktatur (lat) = Staatsform in der mit willkürlicher Machtausübung regiert wird, so dass andere gesellschaftliche Bewegungen, Element mit Gewalt unterdrückt werden.

Diktator = Person die willkürlich eine Gewaltherrschaft ausübt (A. Hitler, A. Pinochet...)

9.8 Autorität

Gemäss „Deutschem Wörterbuch von Bunting“ Seite 134, heisst es:

Autorität (lat)=

1. Person mit hohem Ansehen, hervorragenden Kenntnissen auf einem Gebiet
2. Einfluss einer starken Persönlichkeit

9.9 Demokratie

Gemäss „Duden, Fremdwörterbuch, S. 171“, heisst es:

Demokratie (gr –lat – fr) = Volksherrschaft

1. Politisches Prinzip, nach dem das Volk durch freie Wahlen an der Machtausführung des Staates teilhat
2. Regierungssystem in dem die vom Volk gewählten Vertreter die Herrschaft ausüben
3. Staat mit demokratischer Verfassung, demokratisch regiertes Volkswesen
4. Prinzip der **freien und gleichberechtigten Willensbildung und Mitbestimmung** in gesellschaftlichen Gruppen