
Der Führungsstil-Mix¹

Führen erfordert vor allem soziales Denken, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität und Vorstellungskraft. Sie brauchen Gefühl für Zeit und Moment, Vielseitigkeit und Entschlossenheit. Führen bedeutet, Impulse in eine bestimmte und gewollte Richtung und zum genau passenden Zeitpunkt zu initiieren – ganz wie beim Tanzen. Erfolgreiche Führung bedeutet einfach mehr Menschlichkeit. Diese menschliche Reife spielt eine fundamentale Rolle in der Arbeit im Team und ist für erfolgreiche Führungsprozesse entscheidend.

Den einzig „richtigen“ Führungsstil gibt es natürlich nicht. Für ein erfolgreiches Führungsverhalten ist es wesentlich, auf ein möglichst großes Repertoire verschiedener Führungsstile zurückgreifen zu können und diese situationsangemessen einzusetzen. Welcher Führungsstil der Situation angemessen ist, hängt dabei vom Kontext, von den verfügbaren Ressourcen und von den Menschen ab.

Führungsstile sind Verhaltensmuster, die das persönliche Führungsverhalten beschreiben. Diese werden bestimmt durch die eigene Persönlichkeit mit den ihr eigenen individuellen Talenten, Werten und Motiven. Und so vielfältig die Situationen im beruflichen Führungsalltag sind, so unterschiedlich können auch die Verhaltensweisen einer Führungskraft sein, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Die meisten Führungskräfte bevorzugen einen oder zwei Führungsstile, je nachdem ob sie starke soziale Kompetenzen wie Empathievermögen, menschliches Miteinander und Vertrauen haben oder eine hohe Rollenkompetenz mit fachlichen und methodischen Stärken.

Empfehlung: Aktivieren Sie auch die Führungsstile, die Sie bisher weniger angewendet haben. Je nach Situation und MitarbeiterIn ist der Mix für eine gute Führung entscheidend. Denn wenn es „brennt“, werden Sie wohl kaum partizipativ führen. Würde der Feuerwehreinsetzleiter jeden Einzelnen im Notfall befragen, wäre das Haus längst abgebrannt, bis das Team entschieden hat, wie der Brand gelöscht werden soll. Bei einem Team, das selbstorganisiert arbeitet, wären Sie mit nur normativer und direkter Führung hingegen schnell abgeschrieben.

Es gibt viele Möglichkeiten zu führen, schauen wir uns die Führungsstile von transaktional bis transformational etwas näher an:

1. Normativ – Das „Was“ und das „Wie“ werden klar formuliert

Die Führungskräfte haben einen hohen Anspruch an sich selbst und diesen haben sie auch an ihre MitarbeiterInnen. Die eigene Vorgehensweise, ein hoher Leistungs- und Qualitätsanspruch sind der Maßstab.

Typische Verhaltensweisen

- führen stark leistungs- und detailorientiert
- geben das Ziel und den Weg vor
- bieten wenig Raum für eigene Sicht- und Verhaltensweisen, geringe Handlungsspielräume
- übernehmen Aufgaben lieber selbst, bevor sie Verantwortung delegieren
- sind Macher und Leistungsträger
- sehen die eigene Vorgehensweise als die Norm

Vielleicht fragen Sie sich, weshalb der normative Führungsstil in Zeiten von Agilität, New Work und Selbstorganisation überhaupt noch erwähnt wird. Normative und auch direkte Führung sorgen für Klarheit in einer Organisation und das hat einen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit. Oder denken Sie an Krisensituationen, in denen schnell gehandelt werden muss. Haben MitarbeiterInnen eine hohe

¹ Führungsstil Mix – In Anlehnung: Trainingskonzept Agil und erfolgreich führen; Katrin Greßer, Renate Freisler; managerSeminare Verlags GmbH; 2020

Leistungsorientierung oder einen ähnlichen Arbeitsstil, dann sehen sie die Führungskraft als Experten bzw. als Vorbild und wünschen sich oftmals einen normativen Führungsstil.

2. Direktiv – Das „Was“ wird vorgegeben, das Ergebnis zählt

Die Führungskräfte geben konkrete Anweisungen. Es gibt eine klare Richtung, das Ziel wird vorgegeben. Der Prozess – das „Wie“ – ist dabei weniger wichtig.

Typische Verhaltensweisen

- geben klare Anweisungen – „Command“
- agieren zielfokussiert, konsequent und durchsetzungsstark
- delegieren Aufgaben und Zuständigkeiten
- treffen Entscheidungen, dabei werden die MitarbeiterInnen selten einbezogen
- tun sich schwer mit Widerspruch

Die direktive Führung fokussiert auf das Ziel, das Ergebnis steht im Vordergrund. Dies gibt Klarheit in Bezug auf die Ausrichtung der Organisation und erzeugt Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Klarheit bei den MitarbeiterInnen. Insbesondere in Problemsituationen, Notfällen, Veränderungsprojekten, wenn schnelles und zielgerichtetes Handeln erforderlich ist, kommt dieser Stil zum Einsatz. Also immer dann, wenn eine starke Sach- und Aufgabenorientierung wichtig ist, kann dieser Führungsstil der richtige sein. Das gilt auch, wenn die MitarbeiterInnen noch einen eher niedrigen Reifegrad in Bezug auf die Aufgaben haben.

3. Partizipativ – Beteiligen, Fragen und Einbinden stehen im Vordergrund

Die Führungskräfte beziehen ihre MitarbeiterInnen frühzeitig und mitverantwortlich in die Prozesse ein. Sie beteiligen ihr Team beim Festlegen von Zielen. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Typische Verhaltensweisen

- geben Freiräume und lassen mitgestalten
- handeln kooperativ, gehen konsensorientiert bis demokratisch vor
- beteiligen ihr Team und fordern Beteiligung auch aktiv ein
- erläutern ihre Entscheidungen und machen sie nachvollziehbar
- informieren ihr Team zeitnah über aktuelle Themen im Unternehmen

Der partizipative Führungsstil fördert das „Sich als Mensch“-Einbringen im Sinne von: „Was meint Ihr dazu?“ Insbesondere wenn Handlungsspielräume gegeben sind, wenn Ziele und Entscheidungen noch unklar sind und wenn engagierte MitarbeiterInnen einen hohen Reifegrad haben, kommt diese Art der Führung zum Einsatz. Partizipation fördert die Motivation und das Engagement, was gerade in Veränderungsprozessen sehr wichtig ist. Wird die Veränderung und das Zukunftsbild von allen gemeinsam gestaltet und getragen, findet eine wirkliche Transformation statt. Aber Vorsicht: Nicht immer ist Partizipation der richtige Weg, insbesondere dann, wenn schnell Entscheidungen getroffen werden müssen, die das Überleben der Organisation sichern. In Zeiten von New Work wird Partizipation oft übertrieben bzw. überstrapaziert – und das hat dann keinen förderlichen Einfluss mehr auf die Wertschöpfung im Unternehmen.

4. Integrativ – Den Zusammenhalt fördern und Unterschiedlichkeiten integrieren

Die Führungskräfte stärken den Zusammenhalt im Team und fördern gute zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen sowie eine harmonische Zusammenarbeit.

Typische Verhaltensweisen

- denken und handeln beziehungsorientiert
- schaffen eine positive Arbeitsatmosphäre
- lösen Konflikte konstruktiv
- fördern Meinungsvielfalt und Diversität
- integrieren unterschiedliche Interessen
- sind aufmerksam für Probleme und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen
- fördern die Zusammenarbeit und den Austausch im Team
- stärken das Wir-Gefühl und beziehen neue/stillere Teammitglieder ein

Der integrative Führungsstil fördert eine positive Arbeitsatmosphäre, stärkt den Zusammenhalt und die Zugehörigkeit, sorgt für Sicherheit. Empathisches Zuhören, sich einander die volle Aufmerksamkeit schenken und Botschaften wahrnehmen, die über die Sachebene hinausgehen, sind wichtige Fähigkeiten in komplexen Arbeits- und Veränderungsprozessen. Dieser Führungsstil kommt auch zum Einsatz, wenn die Aufgaben gemeinsam im Team erledigt werden können, und in Konfliktsituationen, wenn es darum geht, Menschen und Themen zu integrieren.

5. Coachiv – Potenziale erkennen und fördern, Stärken stärken

Die Führungskräfte führen mit Fragen und geben „Hilfe zur Selbsthilfe“. Sie ermutigen ihre MitarbeiterInnen zu eigenständigem Arbeiten und geben Raum zur Entfaltung. Die langfristige Entwicklung des Einzelnen steht dabei im Vordergrund.

Typische Verhaltensweisen

- unterstützen persönliches Wachstum
- setzen sich aktiv mit den Stärken und Potenzialen auseinander
- fördern, indem sie Aufgaben übertragen, an denen die MitarbeiterInnen wachsen können
- geben Raum zur Entwicklung und schaffen Gelegenheiten zum Lernen
- regen Perspektivwechsel aktiv an und unterstützen eine gute Fehlerkultur
- reflektieren mit den MitarbeiterInnen die Gründe für Erfolge und Misserfolge
- verfolgen klare Entwicklungsziele

„Einer der stärksten Motivatoren ist es, die eigenen Stärken einzusetzen und ausbauen zu können. Deshalb fokussieren Sie sich auf die Stärken, statt an den Schwächen herumzudoktern.“

Wenn von einem coachiven Führungsstil gesprochen wird, so ist damit ausdrücklich nicht „die Führungskraft als Coach“ gemeint, denn das ist aufgrund von Weisungsbefugnis und der geforderten Neutralität eines Coachs nicht möglich. Beim coachiven Führungsstil steht die Entwicklung des Mitarbeiters im Fokus. Die MitarbeiterInnen selbst haben ein hohes Interesse an der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion. Besondere Stärken und Talente wollen entdeckt werden. MitarbeiterInnen können durch neue und größere Herausforderungen empowert werden, durch Aufgaben, an denen die MitarbeiterInnen wachsen können. Coachiv bedeutet auch Hilfe zur Selbsthilfe sowie Führen mit Fragen, welche die Selbstreflexion anregen und die Eigenverantwortung stärken. Eine stärkenorientierte Führung erfordert eine kontinuierliche eigene Reflexion als Führungskraft.

6. Inspirativ – Begeistern und Sinn stiften

Die Führungskräfte begeistern ihre MitarbeiterInnen für die übergeordneten Ziele, den Wandel, die Strategie. Sie vermitteln Sinn und eine lebendige Vision. Sie zeigen das große Ganze auf und geben langfristige Orientierung.

Typische Verhaltensweisen

- inspirieren und begeistern ihre MitarbeiterInnen, neue Wege zu gehen
- erzeugen Anziehungskraft und Energie
- stiften Sinn und vermitteln das „Why“, den Zweck ihrer Arbeit
- zeigen auch in herausfordernden Situationen einen positiven Blick und gehen neue Wege
- aktivieren die intrinsische Motivation ihrer MitarbeiterInnen
- fördern Kreativität, Innovation und ein „um die Ecke“ denken.

Inspirativ führen heißt, ein Zukunftsbild zu entwerfen, das eine Sogwirkung entfaltet. Dass die Menschen in der Organisation ihre ganze Energie auf die gemeinsame Vision ausrichten. Dazu gehört auch, Menschen zu ermutigen, Dinge auszuprobieren und anders zu machen sowie eigene Ideen in die Welt zu bringen. Inspirative Führung ist immer dann gefragt, wenn die Menschen in der Organisation eine langfristige Orientierung benötigen. In der Führungsforschung wird dieser Führungsstil als der schwierigste beschrieben, denn es geht um die übergeordneten Ziele und das große Ganze.

Setzen Sie die Führungsstile auf den Reifegrad der MitarbeiterIn und situationsangemessen ein!