

Führungsstil und Persönlichkeit

Der Fisch stinkt vom Kopf ...

Jeder Mensch – und damit auch jede Führungskraft – denkt, empfindet und verarbeitet Gefühle anders. Aufgrund unserer Erfahrungen in der Vergangenheit prägt sich unsere „Persönlichkeit“ und wir zeigen typische Verhaltensweisen, die auf diesen Erfahrungen und unseren – vielleicht in bestimmten Situationen erfolgreichen – Handlungsmustern basieren.

In diesem Erfolgstipp möchte ich Ihnen gerne eine Typologie von fünf „negativen“ Handlungsmustern in Führungsprozessen aufzeigen, denn: Strategie, Kultur und Führung eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams hängt oft in großem Maße von dem Mann oder der Frau „an der Spitze“ ab.

Vielleicht erkennen Sie sich oder andere bei der Typologisierung wieder. Dann sollten Sie unsere Tipps nutzen, damit der Fisch nicht am Kopf zu stinken beginnt...

Fünf häufig anzutreffende „negative“ Muster

Die „dramatischen“ Führungskräfte

„Dramatische“ Führungskräfte wollen Aufmerksamkeit erregen und Menschen, die ihnen wichtig sind, beeindrucken. Sie lechzen nach Abwechslung und Aufregung und neigen dabei zu hohem Anspruchsdenken und Extremen. Sie sind oft hyperaktiv, eher impulsiv, abenteuerlustig und zeitweilig gefährlich enthemmt. Das ist dann natürlich ein idealer Nährboden für kühne und einsame Entscheidungen ohne Beteiligung anderer. In der Praxis konnten wir bei diesen Führungskräften auch oft ein unkoordiniertes Wachstum und die Neigung zu blindem Aktionismus erkennen. Letztlich führen diese Handlungsweisen dann zu einer übertriebenen Zentralisierung und verhindern dadurch effiziente Informationssysteme. Führungskräfte der „zweiten“ Reihe haben in diesem Umfeld selten etwas zu melden. Mitarbeiter/innen, die sich gerne unterordnen und die Führungskraft „idealisieren“, fühlen sich von diesen Führungskräften angesprochen. Oftmals findet eine Art „spiegeln“ der Initiative und Tatkraft statt.

Was können Führungskräfte und Organisation mit „dramatischem“ Muster tun?
Hier einige Tipps:

- Nicht überall einmischen und dem Drang widerstehen, alles und

jedem „seinen Stempel“ aufzudrücken

- Die Bedeutung interner und externer Kommunikation erkennen und ermöglichen
- Unternehmensentwicklungs- und Multi-Projektpläne erstellen und nur bei begründeten Sachverhalten davon abweichen
- Vertreter und Nachwuchsführungskräfte entwickeln und auch mal „dran“ lassen; delegieren lernen
- Emotionen im Griff behalten

Die „misstrauischen“ Führungskräfte

„Misstrauische“ Führungskräfte sind stets auf der Hut vor Angriffen oder Drohungen. Sie sind oft überempfindlich, misstrauisch und penibel auf die Regeln und Kleinigkeiten bedacht. Gerne streben sie nach vollständiger Kontrolle, lechzen nach jeder Form der Information und sind nicht selten rachsüchtig. Hinsichtlich der Persönlichkeit sind diese Führungskräfte oft konservativ, zeigen wenig Initiative, sind sehr analytisch und meist voller Geheimniskrämerei. Ausgefeilte Informationssysteme, Machtbündelung und die ausführliche Analyse von Trends und Veränderungen im Umfeld kennzeichnen die Organisationen, die von misstrauischen Führungskräften geleitet werden.

Was kann man im Falle von „misstrauischen“ Verhaltensmuster tun?

- Emotionen im Griff behalten, nicht provozieren lassen
- Zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen und nicht in allem einen „Beweis“ für Bösartigkeit oder Inkompetenz erkennen
- Wissen austauschen und gegenseitige Kooperation (z.B. bei Projekten oder von Teams) aktiv initiieren
- Entscheidungswege und Berichtswesen vereinfachen und auf die wesentlichen, wirklich zur Steuerung benötigten Daten konzentrieren
- Vertrauensbildende Maßnahmen einleiten

Die „unnahbaren“ Führungskräfte

„Unnahbare“ Führungskräfte wirken oft kalt und emotionslos. Sie führen eher zurückgezogen und unbeteiligt. Oftmals konnten wir bei Führungskräfteentwicklungen feststellen, dass unnahbare Führungskräfte an der gegenwärtigen oder zukünftigen Entwicklung des Unternehmens oder des Bereiches wenig Interesse und Eigeninitiative zeigen. Für Lob oder Kritik sind sie in der Regeln nicht empfänglich (Lob wird nicht „ran“ gelassen, Kritik immer rationalisiert). Oftmals wirkt es so, als ob diese Führungskräfte den Glaubenssatz hätten, dass zwischenmenschliche Kontakte sowieso zum Scheitern verurteilt sind und man deshalb am besten die Finger davon lassen sollte. Oft ist im

unternehmerischen Umfeld dieser Führungskräfte der Informationsfluss gehemmt.

Was kann man bei unnahbaren Führungskräften tun?

- Sehnsucht nach Nähe und Anerkennung auch ausleben!
- Mehr Initiative zeigen und sich mehr einbringen (z.B. bei Meetings, Diskussionen, privaten Gesprächen)
- Eventuell Führungsspitze erneuern oder einen „Konterpart“ (also einen Stellvertreter oder Sprecher benennen, der die introvertierte Komponente ausgleicht)
- Den Informationsfluss anregen

Die „depressiven“ Führungskräfte

Jeder von uns kennt Phasen, in denen er oder sie sich hoffnungs- und/oder hilflos fühlt. Wird das jedoch zum Dauerzustand, dann handelt es sich vielleicht tatsächlich um eine depressive Führungskraft. Diese sind vielfach passiv und ohne Eigeninitiative, lassen sich – oft orientierungslos - treiben und haben wenig Selbstmotivation. Sie zeigen – oft begründet in mangelndem Selbstvertrauen – selbstunsicheres Verhalten und Entscheidungsangst. Da depressive Führungskräfte nicht gerade sehr erfolgsverwöhnt sind, dulden sie oft Mittelmaß und Versagen im Umfeld.

Typisch für Organisationen oder Teams mit depressiven Führungskräften sind Bürokratie, Inflexibilität, steile Hierarchien und Widerstand gegen Veränderungen.

Was kann man bei depressiven Führungskräften tun?

- Erfolge – auch kleine Teilerfolge – wahrnehmen und zelebrieren/feiern
- Eigene Machtquellen bewusst machen
- Selbst die Initiative ergreifen und Misserfolge als „natürliche“ Option akzeptieren
- Strukturen und Abläufe vereinfachen und leistungsorientierte (Unternehmens-)Werte einführen und kontrollieren

Die „zwanghaften“ Führungskräfte

„Zwanghafte“ Führungskräfte wollen alles, was sie betrifft, unter Kontrolle haben und beherrschen. Sie sind in der Regel genau, zielorientiert und extrem gründlich in der Bewertung, allerdings auch wenig flexibel (schwerfällig) und oft besessen von einem Kosten- oder Qualitätsaspekt (den sie dann zu ungunsten anderer

Aspekte permanent in den Vordergrund stellen). Am wichtigsten ist ihnen, dass sich alle „an die Vorschriften“ halten. Deshalb gibt es auch in der Regel starre Formvorschriften, ausgefeilte Informationssysteme, extreme Genauigkeit und Gründlichkeit und oft rituelle Bewertungsmethoden. Umgeben von unterwürfigen, fantasielosen und meist unsicheren Mitarbeitern bestimmt sich der Status anderer Führungskräfte allein nach dem Rang in der Hierarchie. Das „nach oben buckeln und nach unten treten“ ist in der Praxis oft zu erkennen.

Welche Chancen kann man bei zwanghaften Führungskräften nutzen?

- Erkennen, dass ein Plan nicht die Realität ist und aktuelle Situationsgegebenheiten flexibel angehen
- Perfektionismus reduzieren und Bürokratismus abbauen
- Standardisierte Prozesse und Regelungen auf Sinnhaftigkeit prüfen und ggf. aufgeben
- Von der „Binnensicht“ mehr auf den Markt, die Kunden und die Bedürfnisse der Prozessbeteiligten achten
- Vertrauensbildende Maßnahmen einleiten

Selbstverständlich ist die oben genannte Typologie vereinfachend, die Realität oftmals viel komplexer und komplizierter. Zudem kann es durchaus sein, dass das eine oder andere Muster je nach Situation konstruktiv oder destruktiv wirkt. Auch die angegebenen Tipps treffen natürlich nicht in jeder Situation ins Schwarze. Sollten Sie jedoch mit mir übereinstimmen, dass die Verhaltensweisen der Führungskraft an der Spitze eines Teams oder einer Organisation das Miteinander und den Erfolg nachhaltig beeinflussen kann, dann sind Ihnen die Muster vielleicht eine erste Hilfe für die Eigen- oder Unternehmensdiagnose.

Falls Sie daran interessiert sind, in einem Kurztest herauszufinden, ob und welches der fünf Muster vielleicht in Ihrem Unternehmen anzutreffen ist, können Sie diesen *kostenfrei* bei uns anfordern. Schreiben Sie einfach eine kurze mail an <mailto:klarissa.peters@jbt.de> und sagen Sie uns, warum Sie denken, dass der Test für Sie nützlich sein könnte.

Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen gerne jederzeit für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt.