

Führungsstile

Ihr Führungsstil entscheidet über Ihren Erfolg

Effizienzkiller

Eine Analyse von Proudfood Consulting ergab, dass über 80% der Effizienzkiller in Unternehmen direkt durch das Führungsverhalten beeinflussbar sind. Das heisst natürlich auch, dass Ihr eigener Erfolg als Führungskraft direkt von Ihrer Führungsqualität abhängt.

Reduzierende Wirkung haben:

- Mangelnde Führung 38%
- Unzureichende Planung 28%
- Schlechte Arbeitsmoral 17%
- Unzureichende Ausbildung 7%
- Ineffektive Kommunikation 6%
- IT-Probleme 2%

Unternehmensanalyse Proudfood Consulting

Führungsstil und Verantwortung

Führungsstil

Verantwortung

Autoritärer Führungsstil

Führungs- bzw. Ergebnisverantwortung → beim Vorgesetzten
Handlungsverantwortung → beim Vorgesetzten

Kooperativer Führungsstil

Führungs- bzw. Ergebnisverantwortung → beim Vorgesetzten
Handlungsverantwortung → beim Mitarbeiter

Koordinativer Führungsstil

Ergebnisverantwortung → beim Mitarbeiter
Handlungsverantwortung → beim Mitarbeiter

Verantwortung

Autoritärer Führungsstil bedeutet:

Die Führungskraft hat die Gesamtverantwortung. Sie bestimmt, was zu tun ist und hat die Handlungsverantwortung. Sie bestimmt auch, wie die Aufgabe zu erledigen ist. Die Führungskraft hat die Verantwortung, dafür, dass das Arbeitsergebnis geeignet ist. Die Arbeitsziele werden angeordnet.

Kooperativer Führungsstil bedeutet:

Die Führungskraft hat die Gesamtverantwortung. Sie bestimmt, was zu tun ist, und der Mitarbeiter hat die Handlungs- oder Durchführungsverantwortung. Der Mitarbeiter bestimmt, wie die Aufgabe zu

erledigen ist. Die Führungskraft hat die Verantwortung dafür, dass das Arbeitsergebnis geeignet ist. Die Arbeitsziele werden vereinbart.

Koordinativer Führungsstil bedeutet:

Der Mitarbeiter hat die Verantwortung dafür, dass das Ergebnis der Aufgaben, die er übernommen hat geeignet ist. Die Führungskraft hat keine Weisungsbefugnis, sie kann die Aufgabenverteilung nur koordinieren.

Führungsstil und Leistung

Die Produktivität je Mitarbeiter wird stark von der Eigensteuerung beeinflusst, die der Mitarbeiter bei seiner Tätigkeit hat.

Führungsstil	autoritär	kooperativ	koordinativ
Leistung	∅	+25%	+50%
Fehlzeiten	>10%	4-6%	2%
Qualität der Arbeit	∅	+	++
Qualität der Bewerber	∅	+	++
BVW / KVP	∅	+	100x
Anforderungen an den Mitarbeiter	∅	+	++
Anforderungen an die Führungskraft	∅	+	++

Die Grafik zeigt deutlich:

Die Produktivität der Mitarbeiter, nimmt mit der Eigenverantwortung und den Kompetenzen, die an die Mitarbeiter abgegeben werden, deutlich zu.

Die Gesundheit der Mitarbeiter nimmt ebenfalls mit den Freiräumen zu, die Ihnen zugestanden werden - unabhängig von der Firmengröße.

Die Qualität der Arbeit nimmt ebenfalls zu, wenn der Mitarbeiter die Arbeitsergebnisse selbst verantworten muss und die Verantwortung nicht an die Führungskraft rückdelegieren kann.

Konsequenzen:

Gute Bewerber – vor allem die qualifizierten Fachkräfte - bewerben sich natürlich eher bei den Firmen, bei denen sie möglichst eigenverantwortlich arbeiten können und bei denen Leistung gewollt und anerkannt ist.

Die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter hängen weitgehend davon ab, inwieweit die Mitarbeiter mitdenken dürfen. Mitarbeiterorientierte Unternehmen haben bis zu 100mal so viele umsetzbare Verbesserungsvorschläge, wie autoritär geführte Unternehmen.

Die Mitarbeiter werden so, wie sie geführt werden, d.h. es dauert einige Zeit, bis sie bereit sind, ihre Freiräume zu nutzen und die Rückdelegation zu reduzieren.

Es gibt wenig Führungskräfte, die in der Lage sind, ohne Weisungsbezug Mitarbeiter zu führen. Gute Führungskräfte müssen in der Lage sein, über Überzeugungsarbeit, Sinnvermittlung und Information, die Mitarbeiter so für ihre Arbeit zu begeistern, dass sie eigeninitiativ im Sinne der aktuellen Unternehmensziele innovativ tätig werden.

Viele Unternehmen haben das erkannt und geben Führungskräften, die koordinativ führen können, soviel Führungsverantwortung, wie sie verkraften. Die Fachkompetenz der Führungskraft spielt hierbei eine sekundäre Rolle.

Führungsstil: Anweisen**Der autoritäre Führungsstil hat folgende Merkmale:**

- Führung geschieht über Anweisung
- Entscheidungen werden vorgegeben
- Information ist Bringschuld des Vorgesetzten
- Kontrolle ist destruktiv
- Ergebnisverantwortung liegt beim Vorgesetzten
- Handlungsverantwortung liegt beim Vorgesetzten
- Ziele werden vorgegeben
- Ziel der Führung ist Anpassung
- Kommunikation ist nicht gewünscht (nur Monologe)
- Mitarbeitergespräch dient der Einordnung
- Delegation unwichtiger Aufgaben
- Fehler werden sanktioniert

Führungsstil: Delegieren

Der kooperative Führungsstil hat folgende Merkmale:

- Führung geschieht über Vereinbarung
- Entscheidungen trifft der Mitarbeiter
- Information ist Bringschuld des Vorgesetzten **und** Holschuld des Mitarbeiters
- Kontrolle ist Hilfe zur Selbsthilfe
- Ergebnisverantwortung liegt beim Vorgesetzten
- Handlungsverantwortung liegt beim Mitarbeiter
- Ziel der Führung ist Kooperation
- Ziele werden vereinbart (Vorschlag des Mitarbeiters)
- Kommunikation ist aufgabenorientiert
- Mitarbeitergespräch dient der Verbesserung der Wertschöpfung
- Delegation wichtiger Aufgaben
- Fehler führen zur Unterstützung

Führungsstil: Coachen

Der kooperative Führungsstil hat folgende Merkmale:

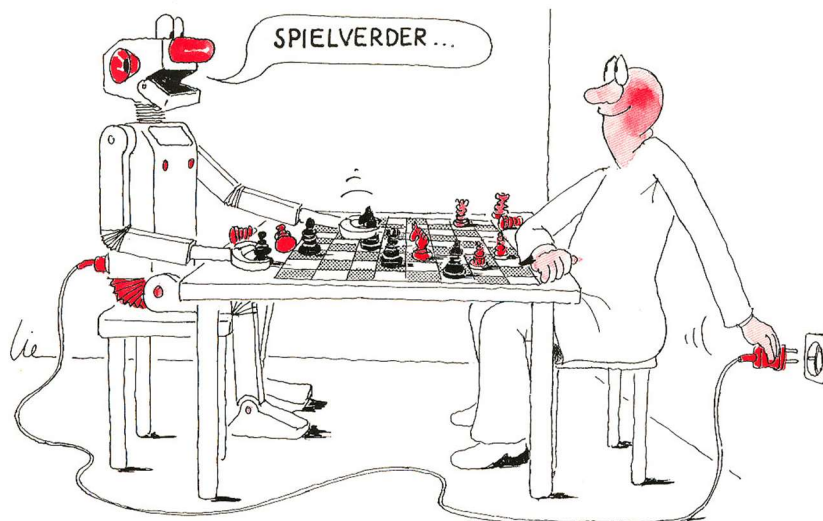
- Führung geschieht durch überzeugen und Sinnvermittlung
- Entscheidungen trifft der Mitarbeiter
- Information steht umfassend zur Verfügung
- Kontrolle geschieht nur auf Wunsch des Mitarbeiters – er hat ein Recht darauf
- Ergebnisverantwortung liegt beim Mitarbeiter
- Handlungsverantwortung liegt beim Mitarbeiter
- Ziel der Führung ist Subunternehmertum des Mitarbeiters
- Ziele wählt der Mitarbeiter aus
- Kommunikation ist Koordination von persönlichem Interesse und Unternehmensinteresse
- Mitarbeitergespräch dient der Koordination der Zusammenarbeit
- Delegation geschieht durch den Mitarbeiter (Auswahl der Ziele / Aufgaben)
- Fehler führen zur Unterstützung durch Kollegen

Führungsstil: Coachen eines Teams

Die Vorteile der Teamarbeit zeigen erst ihre volle Wirkung, wenn die Teams koordinativ geführt werden:

- Führung geschieht durch Koordination
- Entscheidungen trifft das Team
- Information steht umfassend zur Verfügung
- Kontrolle geschieht nur auf Wunsch des Teams
- Ergebnisverantwortung liegt beim Team
- Handlungsverantwortung liegt beim Team
- Ziel der Führung ist Subunternehmertum des Teams
- Ziele bestimmt das Team
- Kommunikation ist Koordination von Teaminteresse und Unternehmensinteresse
- Mitarbeitergespräch dient der Koordination der Zusammenarbeit
- Delegation geschieht durch das Team (Auswahl der Ziele /Aufgaben)
- Fehler führen zur Unterstützung durch Kollegen

Je mehr Sie Ihren Führungsstil in Richtung koordinativ ändern, desto mehr Wertschöpfung wird Ihr Verantwortungsbereich erreichen.



© Cartoon
Erik Liebermann

Führen bedeutet auf Macht verzichten

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber