

Leadership Training

Der persönliche Skript

Führungsstile ohne Ende –
was ist meiner?

4



Impulse und Inputs

- Sach- und Beziehungsorientierung – Stile
- Situative Führung

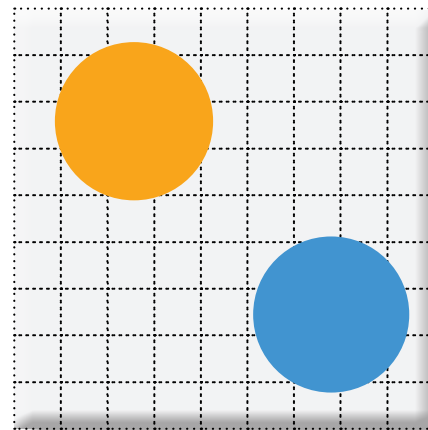


Sach- und Beziehungsorientierung – Stile

“Mit Nettsein kommt man nicht weiter“

- Wunsch nach Kontrolle und Dominanz
- beherrschend und rücksichtslos
- stellt Ultimaten
- schüchtert andere ein
- sieht alles schwarz/weiss
- ist sarkastisch
- sagt andern was zu tun ist, erklärt aber nicht den Grund
- Entscheidungen sind endgültig
- schaltet andere aus
- ist stur
- fixiert auf Ergebnisse
- ist ungeduldig
- nörgelt
- lehnt Feedback ab
- fragt andere aus
- ist intolerant
- sucht ständig nach Fehler
- ist misstrauisch und droht
- es geht um “entweder-oder”
- Versagensangst

+ Sachorientierung



- Beziehungsorientierung +

“Don't worry be happy...“

- Wunsch zu gefallen
- ist freundlich und liebenswürdig
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- sagt Nettigkeiten und Aufmerksamkeiten
- Harmoniebedürftig
- mitfühlend und weichherzig
- übertrieben höflich und besorgt
- übertrieben vertrauenswürdig und hilfsbereit
- gibt nach, für Anerkennung
- weigert sich Böses zu denken
- Menschen sind wichtig
- kann nicht “nein” sagen
- betont Positives; meidet Negatives
- Konfliktscheu
- sensibel; leicht zu verletzen
- zerknirscht; niedergeschlagen
- Selbstmitleid
- Angst vor Ablehnung und Zurückweisung



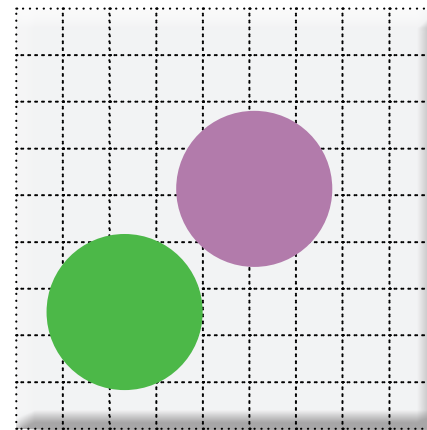
Sach- und Beziehungsorientierung – Stile

“Tut mir leid, das geht mich nichts an“

- Wunsch, sich aus allem herauszuhalten
- was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss
- ich kann nicht
- bietet nichts freiwillig an
- verzichtet auf Verantwortung
- zögert hinaus
- schwach im etwas Durchziehen
- trägt nicht viel bei
- legt sich nicht fest
- innerer Rückzug
- neutral
- unsichtbar
- unauffällig
- geht Ärger aus dem Weg
- arbeitet mechanisch, roboterhaft
- schützt Unwissen vor
- steuert sorgfältig um alle Klippen herum
- Angst vor Kündigung

+

Sachorientierung



- Beziehungsorientierung +

“Damit kann ich leben“

- Wunsch, dazugehören
- ich auch
- beobachtet andere
- gutes Organisationsmitglied
- ist vernünftig
- ist statusbewusst
- schlägt sich auf die Seite der Mehrheit
- zieht den Mittelweg vor
- mag Erprobtes und Bewährtes
- ist konservativ
- passt sich an
- schliesst Kompromisse
- nimmt keine klaren Positionen ein
- verpackt Negatives mit Positivem
- vermeidet Aufsehen
- ist vorsichtig und risikoscheu
- will kein Einzelgänger sein
- Angst vor Erniedrigung

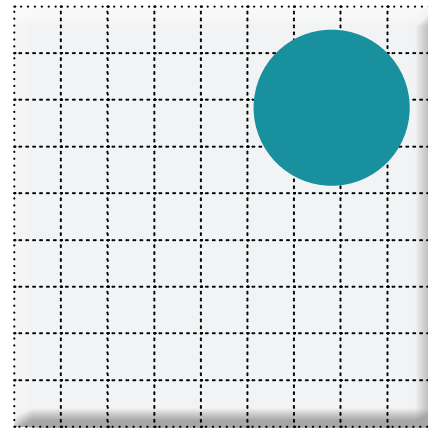


Sach- und Beziehungsorientierung – Stile

“Alle für einen und einer für alle“

- Wunsch nach Erfüllung und Mitwirkung
- visionäre Führungsqualitäten
- hoher Leistungsanspruch
- inspiriert Kreativität
- löst Probleme
- hat klare Erwartungen
- hat nachvollziehbare Grundsätze/Werte
- sorgt dafür, dass Streitfragen offen auf den Tisch kommen
- setzt anspruchsvolle Ziele
- fördert Interdependenz
- übernimmt Verantwortung
- fördert gemeinsame Wertvorstellungen
- hat eine nachvollziehbare Perspektive
- gibt Feedback; und fragt solches nach
- reflektiert eigene Denkweise
- offen für logische Argumente
- strebt nach dem “Wichtigen”
- Angst vor Selbstsucht

+ Sachorientierung



- Beziehungsorientierung +



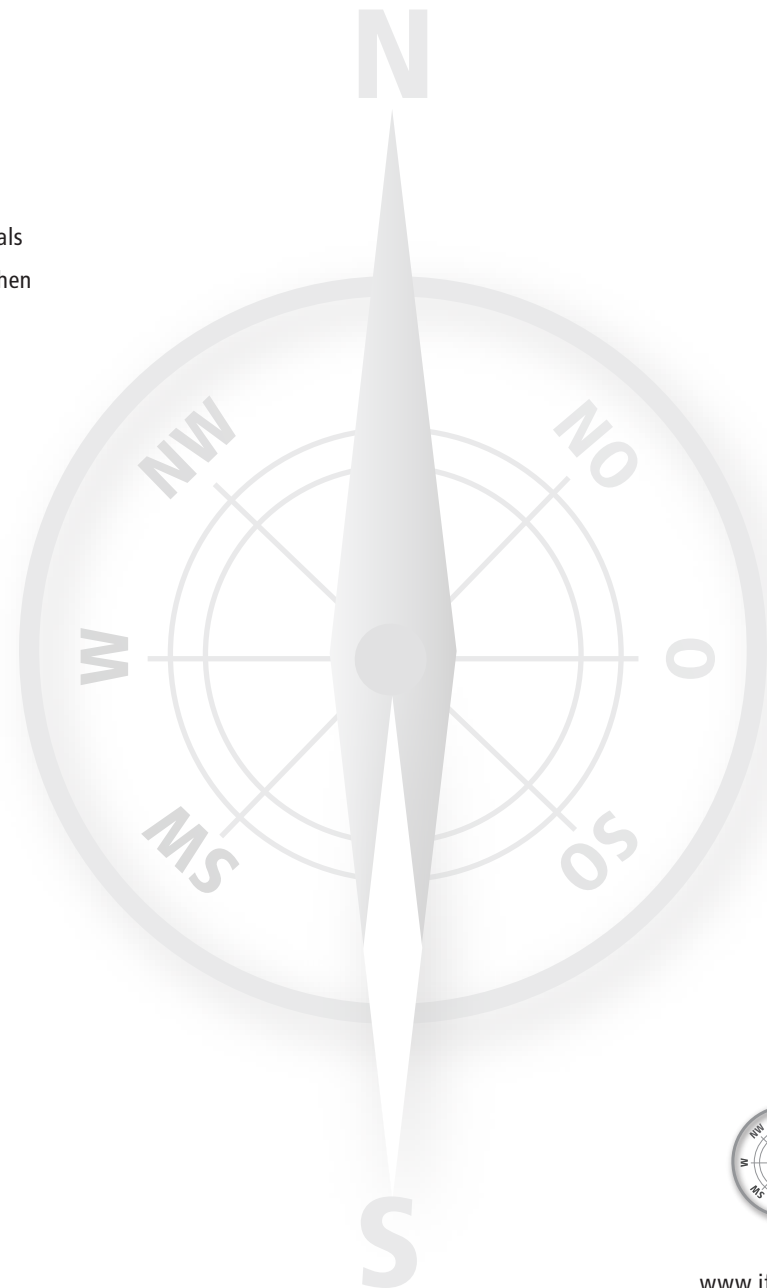
Arbeitsauftrag

1

Reflektieren Sie auf der Basis der Führungsstile im Input, welchen der Stile Sie heute pflegen. Überlegen Sie sich, ob dieser Stil Ihrem idealen Bild von Ihnen als Leader entspricht und ob Sie damit auch Ihre Ziele erreichen. Wenn nein, welchen neuen Stil wollen Sie pflegen oder wie soll Ihr bestehender Stil verändert / bereichert werden, so dass er Ihre Ziele optimal unterstützt?

2

Überlegen Sie sich, was für Sie nicht verhandelbare Prinzipien / Handlungen / Freiräume etc. (s.g. non negotiables) sind, die Sie klar kommunizieren wollen und sollen.



Persönliche Reflexionen

- Mein Stil passt mit meiner Vision und meinen Zielen zusammen; ich werde ihn weiter pflegen und ausbauen.
- Mein Stil passt nicht mit meiner Vision zusammen und/oder unterstützt mich ungenügend in meinen Zielen. Ich werde den Stil oder folgende Dinge (Stilelemente) ändern:

Mein «alter Stil»	
Mein «neuer Stil»	

Alte Stilelemente	Neue Stilelemente	Anwenden bei

Non negotiables

Das sind meine nicht verhandelbaren Vorstellungen und Anforderungen:

Was	Warum	Bedeutung für Mitarbeitende

