

Link: <https://www.cio.de/a/aufstieg-ins-top-management,3657155>

Mit Selbstreflexion zum eigenen Führungsstil Aufstieg ins Top-Management

Datum: 31.03.2021

Autor(en): Gudrun Happich

Auf dem Weg ins Top-Management trägt die Art und Weise, wie Führungskräfte führen, maßgeblich zum Erfolg bei. Wir erklären, wie Sie als Führungskraft zu jenem Führungsstil finden, der wirklich zu Ihnen passt.



Bei der Suche nach dem eigenen Führungsstil kann Selbstreflexion unterstützen. Halten Sie sich einen Spiegel vor.

Foto: ldutko - shutterstock.com

Der Erfolg von Führungskräften misst sich an ihren Ergebnissen. Stimmt - und dennoch bedarf es einer Ergänzung: Wichtig ist nämlich vor allem auch der Führungsstil, die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre **Mitarbeitenden zu Ergebnissen führt**¹. Regeln und Instrumente zu beherrschen ist dabei das eine. Das andere: Neben der Anwendung guter Führungsmethoden, kommt es für Sie als Führungskraft insbesondere darauf an, einen Führungsstil zu entwickeln, der zu Ihnen passt.

Teams von Top-Managern wollen vertrauen

Wie zahlreiche Untersuchungen belegen, suchen Mitarbeiterinnen wie Mitarbeiter nach einer verlässlichen Führung. Um engagiert und motiviert zu arbeiten, benötigen sie einen Vorgesetzten, der

- ihnen Orientierung bietet,
- auf den Verlass ist,

- der seinen Prinzipien treu bleibt und
- im Krisenfall zu ihnen steht.

Insbesondere möchten sie sicher sein, dass sie ihrem Vorgesetzten vertrauen dürfen. Je höher ein Team in der Hierarchie steht, umso wichtiger wird dieser Aspekt. Wichtig für Sie als Führungskraft ist also, den Mitarbeitenden Verlässlichkeit und Vertrauen zu vermitteln und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie hinter ihnen stehen. Das wird Ihnen jedoch nur gelingen, wenn Sie es wirklich ehrlich meinen und authentisch sind. Es bedarf eines eigenen Führungsstils - echt, stimmig, berechenbar. Gerade für den Aufstieg ins Top Management ist dies unabdingbar.

Der Führungsstil kann nicht komplett geändert werden

Stellt sich die Frage, wie Sie Ihren eigenen Führungsstil finden? Mit dem Besuch von Führungstrainings und dem Einsatz der dort erlernten Instrumente ist es nicht getan. Vielmehr ist der Führungsstil immer ein Bestandteil der Persönlichkeit beziehungsweise sollte auf dieser gründen. Das bedeutet, dass Sie in der Führungsrolle Ihre eigene Position und Meinung vertreten und Ihr Handeln daran ausrichten. Nur so ist ihr Führungsverhalten authentisch.

Lesetipp: Chef als Fürst in seinem Reich hat ausgedient²

In der Regel entwickelt sich der Führungsstil im Laufe der Jahre weiter, so wie sich auch die Persönlichkeit eines Menschen mit den Lebensphasen weiterentwickelt. Im Kern jedoch bleibt er erhalten: Je nach Persönlichkeit haben Vorgesetzte einen eher autoritären oder eher kooperativen Führungsstil - und damit eine feste Konstante, die auch nach einem Stellenwechsel nicht einfach abgelegt wird.

Vorsicht mit Vorbildern

In der Praxis ist es aber mitunter nicht einfach, sich auf das Eigene zu besinnen und hieraus seinen Führungsstil zu entwickeln. Schwierigkeiten entstehen vor allem dann, wenn man einen erfolgreichen Chef hat, den man achtet und schätzt, beziehungsweise auf dessen Position folgt. Dann nämlich nimmt man sich diesen schnell als Vorbild, auch wenn sein Führungsstil nicht zur eigenen Person passt.

Wenn Sie beispielsweise **versuchen, autoritär zu führen³**, weil Ihr Vorgesetzter dies sehr erfolgreich tut beziehungsweise Ihr Vorgänger dafür bekannt war, und sie sich hier "einreihen" möchten, funktioniert dies nur, wenn dieser Stil auch Ihrem eigenen Wesen entspricht. Ist dies nicht der Fall, merken die Mitarbeitenden sehr genau, dass etwas nicht stimmig ist und fühlen sich ihrerseits verunsichert.

Das Mittel der Wahl lautet Selbstreflexion

Anstatt beim Aufstieg ins Top-Management den Führungsstil Ihres Chefs beziehungsweise Vorgängers zu kopieren, halten Sie lieber inne und reflektieren Sie Ihr eigenes Führungsverständnis:

- Welche Rolle möchten Sie beim Führen übernehmen?
- Wie möchten Sie gesehen werden?
- Was wünschen sich Ihre Mitarbeitenden von Ihnen als Führungskraft?
- Und was wünschen sich Ihre Kollegen und Vorgesetzten?

Im Zuge dieser Selbstreflexion zur Entwicklung eines eigenen Führungsstils kommt es immer auch darauf an, von den eigenen Stärken auszugehen. Wie sind Sie bislang vorgegangen? Und was hat dabei gut funktioniert? Suchen Sie Erfolgsbeispiele aus Ihrem Führungsalltag. Das können auch Führungserlebnisse sein, in denen Sie richtiggehend Spaß empfunden haben. Was haben Sie da genau gemacht?

Möglicherweise haben Sie einige Male Feedback-Meetings initiiert, dabei Ihre Ideen einfach in die Runde geworfen und diskutieren lassen. Wenn dieses Vorgehen möglicherweise dazu geführt hat, dass Sie anschließend eine Entscheidung getroffen und mit dieser wiederum gute Ergebnisse erzielt haben, können Sie das als klaren Hinweis deuten: Offensichtlich entspricht es Ihrem Stil, kooperativ unter Einbezug der Mitarbeitenden zu führen.

Flexibel bleiben

Haben Sie Ihren Führungsstil gefunden, werden Sie das schnell merken. Weil Sie dann nämlich mit weniger Aufwand bessere Ergebnisse erzielen. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung und haben das Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen. Kurz: Es läuft insgesamt leichter.

Dennoch können Sie sich nicht darauf verlassen, dass Ihr Führungsstil in jeder Situation und bei jeder Person der richtige ist. Eine gewisse Flexibilität ist nötig. Denn auch wenn es zum Beispiel Ihrem Führungsstil entspricht, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen grundsätzlich ein großes Maß an Freiheit zu gewähren, wird es doch immer wieder einen Menschen im Team geben, den Sie enger führen müssen. Darüber hinaus erfordern Krisen in der Regel besondere Verhaltensweisen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **CIOs im Home Office**] ^{gal1}

Doch gerade schwierige Situationen bieten Ihnen die Möglichkeit, dass Sie Ihren Führungsstil ausbauen. In einem komplett anderen Stil sollte dies jedoch nicht enden - selbst wenn Sie in ein Umfeld kommen, wo dies erwartet wird. Das Risiko, dass Sie am Widerspruch zu Ihrer inneren Haltung scheitern, ist viel zu hoch. Wichtig ist immer, dass Sie sich treu bleiben!

Wenn der Führungsstil nicht zum Umfeld passt ...

Doch angenommen Ihr Führungsstil passt tatsächlich nicht zum Umfeld. Was ist dann zu tun? Es gibt zwei Möglichkeiten: Sie können versuchen, Ihren eigenen Führungsstil in einer fremden Kultur umbeziehungsweise durchzusetzen. Das wäre allerdings ein sehr herausforderndes Unterfangen, das Mut, Geschick und große Beharrlichkeit erfordert. Dennoch gibt es hierfür auch positive Beispiele. Und ist die Position einflussreich genug, also im oberen Management oder im Topmanagement angesiedelt, kann dies gar einen Kulturwandel für das gesamte Unternehmen nach sich ziehen. Bisweilen werden Führungskräfte sogar genau aus diesem Grund eingestellt.

Die zweite Möglichkeit wäre, auf die Stelle zu verzichten. Zu solch einer Entscheidung kommt es jedoch selten. Denn die meisten Führungskräfte gehen ohnehin bewusst oder unbewusst in Positionen, Bereiche oder Unternehmen, deren Kultur zu ihnen passt und in der sie sich insgesamt wohl fühlen. Wer etwa einen sehr autoritären Führungsstil hat, sucht seine Heimat eher in hierarchisch organisierten Unternehmen, produktiven Bereichen oder konservativen Branchen. Ein Job im Top-Management eines Internetunternehmens beispielsweise würde da in den meisten Fällen gar nicht in Erwägung gezogen werden. (bw)

Links im Artikel:

¹ <https://www.cio.de/a/erfolgskfaktor-mitarbeitermotivation,3590437>

² <https://www.cio.de/a/chef-als-fuerst-in-seinem-reich-hat-ausgedient,3250964>

³ <https://www.cio.de/a/die-gefaehrlichsten-karrierefallen,2285923,5>

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **CIOs im Home Office**



Thomas Zimmerer, Interim Manager CIO/CDO

Für Zimmerer (derzeit für einen Konzern im Nahen Osten tätig) und sein Team ist insbesondere Microsoft Teams aktuell das Tool, das vor allem für Chat, Videokonferenzen, Shared Sessions am PC, Notebook, iPad und iPhone den ganzen Tag im Einsatz ist.

Foto: Thomas Zimmerer



Thomas Zimmerer, Interim Manager CIO/CDO

Sein Tipp für geplante Tages-Workshops: Spaltet man diese in mehrere kleinere Videokonferenzen von 1-2 Stunden auf, ist dies sogar effektiver, da die Teilnehmer nicht so sehr ermüden und man zwischen den Terminen die Ergebnisse bereits einbauen kann.

Foto: Gerhard Schubert GmbH



Thomas Siekmann, VP IT & Digitalization Senvion Deutschland GmbH

Siekmann bietet den Senvion-Mitarbeitern im Homeoffice einen „doppelten“ Zugang zu den Ressourcen: Genutzt werden VPN-Zugänge und - parallel für viele Nutzer - VDIs auf Basis von VMWare.

Foto: Müller Lila Logistik AG



Thomas Siekmann im Home Office

Er selbst setzt im Home-Office ebenfalls auf redundante Zugänge: Alle Geräte sind neben dem Wifi-Zugang auch LTE-fähig.

Foto: Thomas Siekmann



Dirk Altgassen, CIO bei der Etex Group

Neben der Office-365-basierten Arbeitsumgebung und diversen IT-Tools unterstützen Altgassen und sein Team das Business auch bei einem neuen „way of working“, wie zum Beispiel dem Aufsetzen „virtueller Kaffeeküchen“, in denen man sich zwischendurch trifft.

Foto: Dirk Altgassen



Dirk Altgassen im Home Office

Das Lieblings-Gadget des Etex-CIOs im Home Office ist sein „Jabra“.

Foto: Dirk Altgassen



Christian Ammer, CIO und Head of Digital Transformation bei der Kanzlei Noerr

Für Ammer hat sich im Homeoffice die Arbeit an zwei Rechnern am besten bewährt: Cloud-Tools und Remote-Apps wie Office 365 (vor allem Microsoft Teams), Dokumentenbearbeitung- und -Sharing (via Nextcloud) und den Großteil der Kommunikation (Audio und Video-Konferenzen) kann er über den eigenen Heim-PC durchführen. Über das Firmen-Notebook (per VPN oder mit Virtual Desktop) läuft nur noch ein Teil der Kommunikation via E-Mail/Outlook.

Foto: LHI Leasing



Christian Ammer im Home-Office

Sein Top-Tipp (neben einer 2-Geräte-Strategie): Audio möglichst nur per Freisprecher. Das macht die Dinge schneller, einfacher und unkomplizierter als mit Headsets und Kopfhörern zu hantieren.

Foto: Christian Ammer

Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.