

## BLOG 1 (Fortsetzung folgt)

# Überleben in der Leadership-Inflation: Back to the Basics

Dr. Reiner Czichos

2022/2024

Wesentlich verkürzte Version in: <https://www.springerprofessional.de/en/wissensmanagement-3-2022/23174834>

Siehe auch KMU-Magazin, 2018

<https://www.kmu-magazin.ch/wissen/digitalisierung-transformation/moderne-fuehrungslehren-mehr-schein-als-sein>

## Inflation von Leadership-Styles

im Juni 2018 bereits schrieb ich im KMU-Magazin über Moderne Führungslehren. Mein Eingangsparagraph: *„Moderne Führungslehren sind allesamt Humbug. Der Duden sagt dazu: Humbug ist etwas, was sich bedeutsam gibt, aber nur Schwindel ist. Bei vielen der modernen Führungslehren, welche im Zuge der digitalen Transformation das Licht der Führungswelt erblicken, überstrahlt der Schein das Sein. Es ist Zeit für eine Bestandsaufnahme.“* 4 Jahre später verstärkte ich gerne meine provokante Feststellung. Die Landschaft der „Führungsstile“ ist noch unübersichtlicher geworden. Ich habe mittlerweile (Stand 2022) über 40 „Führungsstile“ in „Fachzeitschriften“ und Webseiten von Trainings-/Coaching-„Instituten“ gefunden. Jeder einzelne mit dem Anspruch, der zurzeit richtige zu sein.

Es sieht so aus, dass wir „FührungstrainerInnen“, die sich jetzt „Executive Coaches“ oder sogar „Executive Systemic Coaches“ nennen, unsere Zielgruppe, die Führungskräfte voll überfordern bzw. gar nicht mehr erreichen. Ich bin geradezu froh, dass viele Führungskräfte kaum noch Zeit (und Lust) haben, Fachzeitschriften zu lesen; so werden wohl fast ausschließlich Coach-KollegInnen von diesen modernen Führungsstilen Kenntnis nehmen, diese diskutieren ... und sich inspiriert fühlen, diese in ihr Programm aufzunehmen oder gar ihren eigenen modernen Führungsstil zu entwickeln, mit dem sie sich dann von den einigen zigtausend KollegInnen unterscheiden können. Ist doch „schön“, in Zeitschriften von JournalistInnen interviewt und als ExpertIn für z.B. „intuitives Führen“ oder „Führen mit Herz“ oder „leadership on demand“ (den habe ich gerade in Anlehnung an „IT-infrastructure on demand“ erfunden) eingeführt zu werden.

- Oftmals erkennt man bei näherem Hinsehen, dass dieser oder jener Führungsstil genau das gleiche Verhalten beschreibt wie der andere Führungsstil. Aber man will ja seine eigene Marke bzw. einen USP (Unique Selling Point) kreieren. Es muss am besten ein englischer Begriff sein. Das lässt sich besser als neu vermarkten.
- Selbst ernannte und von JournalistInnen angepriesene ExpertInnen behaupten DEN richtigen Leadership-Style entwickelt zu haben.
- Man spricht inzwischen von Leadership-Trends in 2022 ... also nimmt man wohl an, dass es 2023 wohl neue, andere Trends geben wird. (Ich bekenne, ich habe mir jetzt Anfang 2024 nicht die Mühe gemacht, all die inzwischen neuen Leadershipstyles in meine Liste aufzunehmen.)

Ich stelle fest: Eine Inflation von Führungsstilen überrollt die Führungskräfte. **Wir erleben einen Wettbewerb, wie man Führungskräfte am besten nachhaltig verwirrt.**

„Wir“ Führungsexperten verwirren unsere Zielgruppe, die Führungskräfte, indem wir immer wieder angeblich neue Führungsstile entwickeln und propagieren, die angeblich die einzig richtigen „in diesen Zeiten“ sind; dabei sind die sogenannten modernen Führungsstile schon lange unter anderem Namen bekannt, unterscheiden sich fast nur im Begriff, nicht aber in dem, was dahintersteht. Und es werden z.B. die 7 oder 10 oder 5 wichtigsten Führungstrends 2022 ausgerufen ... Führungsstil ist zur Mode geworden.

Solche ExpertInnen nehmen wohl an bzw. suggerieren, dass Führungskräfte sich mal eben durch ein oder zwei Seminare ändern können/werden. Welchen Führungsstil ziehe ich heute mal an? Vielleicht sollte man Führungsstile sammeln und aufbewahren, weil Mode wiederkehren wird.

## Teil 1

In der Liste finden Sie selbstverständlich auch die schon lange bekannten wie das situative Führen von Hersey und Blanchard und das situationsgerechte Führen von Reddin, die ich bereits in meiner Dissertation 1983 verarbeitet habe. Ich habe die schon lange bekannten Führungsstile grünlich markiert. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass die so genannten modernen Führungsstile meist Umformulierungen der bereits bekannten sind. Zum Beispiel „pacesetting leadership“: Das ist der autoritäre Leadership Style; die Autoren betonen dabei einen besonders wichtigen Aspekt des Pacesettings, nämlich den des mit ehrgeizigen Zielen Antreibenden. Sicher habe ich noch einige der modernen „Führungslehren“ übersehen.

Eine gewiss nicht vollständige Liste „Führungsstilen“, die man laut den Verkündern unbedingt in dieser VUCA-Welt nicht nur kennen, sondern praktizieren muss. Die habe ich in „Fachzeitschriften“ und Webseiten in den vergangenen 5 Jahren gefunden. Ich kam mir bei der Erstellung der Liste wie ein plane spotter vor, nur dass ich danach trachte, möglichst viele/alle „neuen“ Leadership-Styles zu „spotten“. Und ich gestehe, dass ich mir die Freiheit (Frechheit?) nehme, über diese trendy styles zu spotten.

Also hier in alphabetischer Reihenfolge.

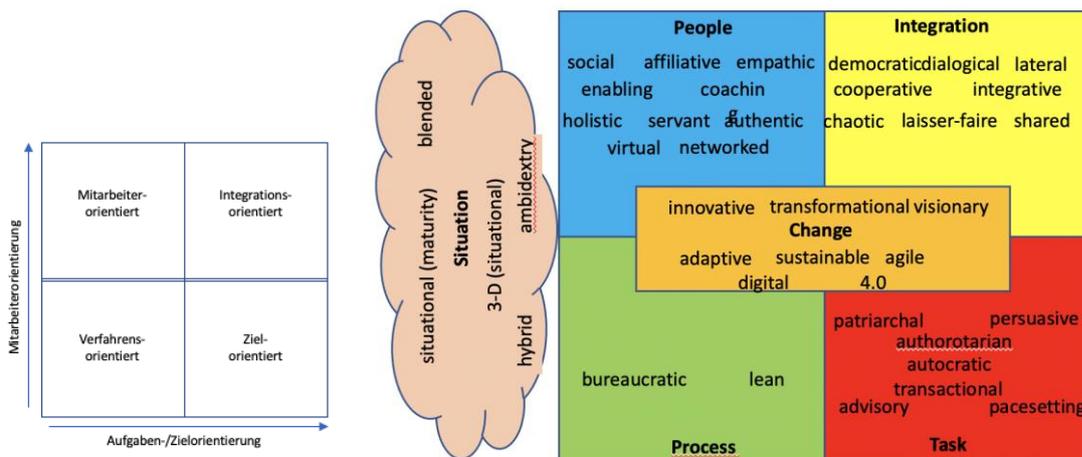
1. Adaptiver Führungsstil	11. Charismatischer Führungsstil	21. Innovativer Führungsstil	31. Persuasiver Führungsstil	41. Virtual leadership
2. Affiliative Leadership	12. Chaotischer Führungsstil	22. Integrativer Führungsstil	32. Servant leadership	42. Visionary leadership
3. Agiler Führungsstil	13. Coaching leadership	23. Intuitive leadership	33. Shared leadership	
4. Ambidextrischer Führungsstil	14. Democratic leadership	24. Kooperativer Führungsstil	34. Situativer Führungsstil (Hersey&Blanchard)	
5. Authentic Leadership	15. Dialogischer Führungsstil	25. Laisser-faire Führungsstil	35. Situationsgerechter Führungsstil (Reddin)	
6. Autokratischer Führungsstil	16. Digital leadership	26. Lateral leadership	36. Sustainable leadership	
7. Autoritärer Führungsstil	17. Empathic leadership	27. Leadership 4.0	37. Social leadership	
8. Blended leadership	18. Enabling leadership	28. Lean leadership	38. Transactional leadership	
9. Beratender Führungsstil	19. Holistic leadership	29. Pacesetting leadership	39. Transformational leadership	
10.	20.	30.	40.	

Bürokratischer Führungsstil	Hybrid leadership	Patriarchischer Führungsstil	Vernetzter Führungsstil
-----------------------------	-------------------	------------------------------	-------------------------

Sie vermissen ein Konzept, in dem diese Führungsstile sinnvoll strukturiert eingeordnet sind? Man kann viele Ansätze dazu finden; darin werden aber immer nur 6 oder 7 oder 10 unterschiedliche Führungsstile zusammengefasst. Wahrscheinlich ist der Wildwuchs nur schwer oder gar nicht zu stoppen. Daraus könnte man eine interessante Doktorarbeit machen.

Dennoch wage ich nun selbst einen eher „intuitiven“ Versuch, ein übersichtliches Konzept zu erstellen.

Ich erlaube mir, dieses Sammelsurium zu ordnen. Dabei nutze ich die zweidimensionalen Führungskonzepte von Blake&Mouton bzw. von Reddin. Durch die beiden Dimensionen Mitarbeiter-Orientierung und Ziel-/Aufgabenorientierung ergeben sich die in der Grafik gezeigten Führungsstile: Verfahrensorientierung, Mitarbeiterorientierung, Zielorientierung und Integrationsorientierung. Diese 4-Felder-Matrix habe ich erweitert. Durch das „Change-Feld“ in der Mitte stelle ich die Change-Styles besonders heraus. Warum? Zwar gab es schon immer Veränderungen, die gemeistert werden mussten, die Veränderungen in Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik kommen disruptiver, schneller, überraschender. Changemanagement ist zu Key Success Factor geworden. Und ich habe die flexiblen Führungsstile, die abhängig von der jeweiligen Situation bzw. Anforderungen aus dem Umfeld oder/und von den Mitarbeitern flexibel eingesetzt werden, extra gesammelt, neben die Matrix gestellt. Damit will ich herausstellen, dass es nicht den idealen ein-für-alle-Mal richtigen Führungsstil gibt, sondern dass Führungskräfte – im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten, jeweils unterschiedliches Führungsverhalten zeigen müssen.



Im nächsten Schritt habe ich für jeden dieser Führungsstile die meiner Meinung nach markantesten Führungsverhalten salient kurz zusammengefasst. Sicherlich habe ich dabei Aspekte übersehen/vernachlässigt, die den jeweiligen „Erfindern“ besonders wichtig sind.

Und jetzt kommt der Übergang in Ihre Führungspraxis. Diese 42 Führungsverhalten habe ich als Anforderungsprofil für Führungskräfte aufgestellt. (Siehe Template im Folgenden.) Das unter der Annahme, dass alle 42 Stile mehr oder weniger relevant in unserer VUCA-Welt sein könnten. Gewiss: Ein pragmatisches - ja „hemdsärmeliges“ - Vorgehen, das aber den Vorteil bringt, erstens eine Übersicht zu haben, in der man (sich) zweitens selbst navigieren und drittens seine Stärken und Entwicklungsbedarfe erkennen und Entwicklungsideen herausarbeiten kann. Am wichtigsten aber: Man fokussiert sich nicht nur auf einen dieser o.a. leadership styles, wie z.B. „intuitive leadership“. Die modernen „leadership styles“ greifen alle jeweils nur einen oder wenige Themen auf, zeigen also längst nicht die ganz Bandbreite des notwendigen Führungsverhaltens.

> Fortsetzung folgt.