

Helga Breuninger
Alberta Pos



FÜHRUNGSTILE UND
FÜHRUNGSHerausforderungen

FÜHRUNGSTILE UND BEDÜRFNISSE

Wie erfolgreich eine Organisation arbeitet, hängt in großem Maße davon ab, wie die Führungspersonen mit den Mitarbeitern agieren, welchen Führungsstil sie pflegen. Die Kunst der guten Führung besteht nicht darin, den Stil zu finden, der am besten zur Führungskraft passt. Vielmehr sollte man mit verschiedenen Führungsstilen vertraut sein und sie flexibel an die jeweilige Situation anpassen. Jeder Führungsstil setzt seinen eigenen Schwerpunkt, birgt Chancen, aber auch Risiken, über die sich die Führungskraft stets bewusst sein sollte. Da jede Art des Führens unmittelbar mit Gefühlen verknüpft ist werden Bedürfnisse ausgelöst. Für die Führungskraft ist es wichtig zu wissen, was die Organisation und die Mitarbeiter brauchen, um mit angemessenen Handlungsstrategien ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

DIE SECHS FÜHRUNGSSTILE

Goleman, Boyatzis und McKee (2013)* unterscheiden sechs Führungsstile:



DER ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNGSSTIL

Der zukunftsorientierte Führungsstil ist angebracht, wenn sich die Organisation im Gründungsprozess befindet oder eine neue Ausrichtung braucht. Mit diesem Führungsstil können Mitarbeiter auf ein gemeinsam entwickeltes Ziel hin fokussiert werden. Wer visionär führt, zeigt auf, wohin der Weg geht, ohne zu sagen, wie man konkret dorthin gelangt. Die Mitarbeiter werden ermutigt, Ideen zu entwerfen, neue Dinge zu erproben und kalkulierte Risiken einzugehen. In diesen Phasen geht es nicht darum, Fehler zu vermeiden und Routinen zu beherrschen, sondern aus den Fehlern für die Etablierung sinnvoller Routinen zu lernen. Deshalb ist es wichtig, die Fehlertoleranz des Teams zu stärken und Rituale zu entwickeln, Fehler als wichtige Informationsquellen für das organisationale und personale Lernen zu nutzen.



DER ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNGSSTIL

Situationen, In denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> · Die Organisation beginnt etwas Neues oder hat die Richtung verloren · Das Team braucht Motivation, Zuversicht, Kreativität und positive Energie für das Neue bzw. die Neuausrichtung
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> · Unsicherheit · Ängstlichkeit · Verlustgefühl · Bedeutungslosigkeit · Orientierungslosigkeit
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> · Sicherheit · Orientierung · schnelle, sichtbare Teilerfolge · Austausch
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> · Ziele definieren und Mitarbeiter daran beteiligen · Die Ziele und die erwarteten Folgen wirksam kommunizieren · Ausreichende Zeitfenster für Reflexion und Austausch schaffen · Fehlertoleranz stabilisieren

DER ZUKUNFTSORIENTIERTE FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> · Wenn Teammitglieder intrinsisch für ihre eigenen Ziele motiviert sind und sich nicht auf ein gemeinsames, neues Ziel einlassen wollen · Wenn Teams mit klaren Mandaten, Vorgaben und Zielen arbeiten · Die Vision kann als aufgedrückt und unverbunden erlebt werden · Der Führungskraft, die neu in der Firma ist, traut man nicht zu, dass sie weiß, was die Firma braucht · Die Führungskraft wird als narzisstisch, „bossy“ oder unbedarft erlebt
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> · Frage dich: Woher kommt die Vision? Aus der Kenntnis der Situation oder von den eigenen Vorlieben? · Frage nach den Erfahrungen und der Expertise des Teams · Lerne die persönlichen Ziele und Werte der Teammitglieder kennen und frage Dich, wie die Vision dazu passt · Sei dir bewusst, dass diejenigen, die du in die Vision nicht einbezieht, dagegen sein werden · Ein Erfolgsfaktor ist die empathische, leidenschaftliche Kommunikation der Vision
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> · Personen, die hochkreativ sind und die Welt verändern wollen · Personen, die sich (zu) viel Verantwortung auflasten und sich anderen überlegen fühlen · Personen, die ihr Team schlecht kennen oder unterschätzen · Personen, die sich unter Druck fühlen, sich behaupten zu müssen



8

9

ENTWICKLUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Beim entwicklungsorientierten Führungsstil liegt der Fokus auf der Entwicklung des Teams und den individuellen Leistungen der einzelnen Mitarbeiter. Dieser Führungsstil hilft Individuen, sich eigene Ziele zu setzen, und motiviert persönliches Wachstum in der Annahme, dass dies den Zielen der Organisation zugutekommt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn alle Teammitglieder die Erfahrung machen, sich miteinander auf ein gemeinsames Ziel hin weiter zu entwickeln und die Qualität der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Unterstützung von der Führungsperson im selben Ausmaß gesehen und anerkannt wird wie die individuellen Lernerfolge. Darüber wird das Kooperationsbewusstsein gestärkt und störende Konkurrenz untereinander verhindert.

ENTWICKLUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Situationen, in denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teams sind eher leistungsschwach • Eine leistungshemmende Atmosphäre muss überwunden werden • Die Mitarbeiter sind auf die Erreichung der Ziele nicht ausreichend vorbereitet
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Scham, Ängstlichkeit, Überforderung, Hilflosigkeit • Langweile, mangelndes Interesse, Hoffnungslosigkeit • Verärgerung darüber, nicht auf den Job vorbereitet worden zu sein
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein, Zutrauen • Fairness • Verständnis, Unterstützung
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen initiieren, um die Fähigkeiten des Teams zu verbessern (z.B. Feedbackkultur einführen) • Selbstassessment und Fremdeinschätzung mit Lernzielvereinbarung • Geeignete Lernsettings und Qualifizierung anbieten • Möglichkeiten für Unterweisung und Begleitung etablieren

ENTWICKLUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> • Einige Mitarbeiter sind für diesen Führungsstil nicht empfänglich – insbesondere Personen, die nicht über Ziele und Entwicklung zu motivieren sind • Bei Mitarbeitern, die nicht selbstständig arbeiten können und ständige Führung brauchen • Wenn Feedback nicht zugelassen wird
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Sei dir bewusst, dass der Führungsstil als kleinlich und „gängelnd“ erlebt werden könnte • Sei dir bewusst, dass der Führungsstil verunsicherte Mitarbeiter in ihrem Selbstvertrauen weiter schwächen kann • Sei dir bewusst, dass du Überaktivierung und Perfektionismus auslösen kannst • Werde dir darüber klar, woher deine Wünsche für die anderen kommen – welche persönlichen Bedürfnisse werden dadurch befriedigt?
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> • Personen, denen die eigene Entwicklung ein wichtiges Anliegen ist und die dies auch von anderen erwarten • Personen, die einen besonders fürsorglichen Charakter haben • Personen mit pädagogischem Talent • Perfektionisten



12

13

BINDUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Der bindungsorientierte Führungsstil bietet sich an, das Wir-Gefühl und den Zusammenhalt im Team zu festigen. Dies ist besonders wichtig bei Teams, die gemeinsam „performen“ – z.B. im Aussenauftritt als Gastgeber und Veranstalter, in der Krisenintervention und Krankenaufnahme oder als Servicecrew. Er kann helfen, Harmonie und Integrität zu stärken, die Kommunikation zu verbessern und Vertrauen aufzubauen. Der Fokus der Führungskraft liegt auf der Entwicklung von Teamgeist. Bindungsorientiert Führende verhalten sich nicht hierarchisch, sondern sind an den Menschen mindestens so stark interessiert wie an den Inhalten und Aufgaben. So schaffen sie Zugehörigkeit, gute Stimmung und fördern Teamarbeit und Bindung. Die Führungskraft bezieht im Konflikt mit dem Team oder einzelnen Teammitgliedern nicht die Dominanzposition sondern bleibt auf Augenhöhe in der Beziehung und entwickelt gemeinsam Lösungen. Das stärkt Konfliktfähigkeit und Vertrauen.

BINDUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Situationen, In denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiter sind isoliert und arbeiten voneinander entfremdet • Bei Aufgaben, die Teamgeist erfordern und es wichtig ist, dass sich die Mitglieder aufeinander verlassen können • Es existiert keine gemeinsame „Quelle“ für gemeinsame Energie • Ein Vertrauensverlust in die Organisation, die Führung und die Teammitglieder ist spürbar
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Einsamkeit, Fremdheit • Aufeinander angewiesen sein • Unsicherheit und Misstrauen • Paranoides Verhalten, Abwehr
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Zugehörigkeit und Anschluss • Gesehen-Werden, Ernst-genommen-Werden • Vertrauenswürdige Kollegen, sichere Beziehungen
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> • Einfühlsame Fürsorge für die Menschen, nicht nur für die Aufgabe • Wertschätzung und Gespräche mit dem ganzen Team • Gemeinsame Aufgaben anbieten, die den Zusammenhalt fördern und gute Stimmung auslösen • Incentives für das Team – z.B. gemeinsam feiern

BINDUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Kontext klare Anweisungen und Hierarchien erfordert • Wenn ehrgeizige Teammitglieder dabei sind, die sich profilieren möchten • Wenn Teammitglieder sehr introvertiert oder ängstlich sind
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Sei dir bewusst, dass unmotivierte Mitarbeiter sich gerne hinter einem Team verstecken • Pass auf, dass du nicht die individuellen Beiträge übersiehst und dem Team als Ganzes unverdienterweise Anerkennung zollst • Sei dir bewusst, dass ehrgeizige Mitarbeiter sich im Team frustriert und verloren fühlen können
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> • Personen, die das Bedürfnis haben, geschätzt und gemocht zu werden • Personen, die individuellen Ehrgeiz und Wettbewerb ablehnen • Konfliktscheue Personen • Kreativ-intuitive Personen mit wenig Ehrgeiz



BETEILIGUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Der beteiligungsorientierte Führungsstil ist prädestiniert, wenn unklar ist, welche Richtung die Organisation einschlagen sollte und die Führung Unterstützung und Anregung durch das kollektive Wissen der Gruppe benötigt. Der Fokus der Führung ist es, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen. Dieser konsensbildende Ansatz führt zu einem Commitment der Gruppe und zu gemeinsamer Zielfindung. Insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen und Herausforderungen, die die Kooperation mit anderen Organisationen erfordern ist dieser Führungsstil angebracht. Er erfordert von den Führungskräften allerdings eine Prozesskompetenz für Beteiligungsverfahren. Zunehmend mehr Stiftungen, Non-Profit-Organisationen und Vereine kommen an die Grenzen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und realisieren als Organisation die Notwendigkeit, sich mit Partnern zu verbünden.

BETEILIGUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Situationen, In denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation kann nur in Kooperation mit anderen Partnern ihre Ziele erreichen Die Führungskraft ist neu in der Organisation und fühlt sich nicht genügend informiert, um Entscheidungen zu treffen Die Kreativität und die Exzellenz des Teams wurde zu wenig genutzt
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> Überwältigung durch Komplexität Niedergeschlagenheit wegen fehlender Wertschätzung, fehlender Beteiligung sowie Ignoranz der Führung Ohnmacht, das Ziel alleine zu erreichen Desinteresse an der Arbeit
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> Respekt Einbindung und Beteiligung Einflussnahme und Kontrolle auf das eigene Schicksal und die Richtung Unterstützung und Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> Zu Beteiligung einladen und Beteiligungsprozesse planen Unterschiede wertschätzen und Konflikte klären Hohe Präsenz zeigen und gut zuhören Vernetzung mit Gleichgesinnten Organisationen unter Beteiligung des Teams

BETEILIGUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> In Krisenzeiten, wenn klare Anweisungen erforderlich sind Wenn sich Besprechungen endlos ausdehnen im Versuch, Konsens zu erzielen Wenn die Führungskraft die Dynamik eines beteiligungsorientierten Umfelds für einzelne Teammitglieder nicht kontrollieren kann, wenn sie Konflikte vermeidet und Mobbing zulässt oder eine Vorliebe zeigt für Extraversion oder Geschlecht
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> Sei dir bewusst, dass sich die Mitarbeiter darauf verlassen, dass du ein gutes Betriebsklima sicherstellst Sei dir bewusst, dass Vorbehalte entstehen, wenn Konflikte nicht gemanagt werden Sei dir bewusst, dass der Führungsstil Ängstlichkeit und Frustration auslösen kann, wenn er zu keinen Entscheidungen und Ergebnissen führt
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> Personen, die erkannt haben, dass sie alleine wenig erreichen können und die Zusammenarbeit mit starken Partnern suchen Personen, die früher gemobbt wurden und schlechte Erfahrungen mit Macht haben Personen, die sich nicht als „Hero“ fühlen und ihren „Alleingängen“ misstrauen, selbstkritisch oder ängstlich sind Personen, die sich durch die Komplexität überfordert fühlen und nicht im alten Stil „klar auftreten“ können und wollen



LEISTUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Der leistungsorientierte Führungsstil eignet sich für eine hochmotivierte und kompetente Führungspersönlichkeit, die als Vorbild wirken und dadurch das Team zu Höchstleistungen führen kann. Der Fokus liegt auf der Leistungssteigerung: Die Führung setzt hohe Standards und stellt Leistungserwartungen sowohl an sich selbst als auch an die anderen – im Vertrauen darauf, dass sie erfüllt werden. Dieser Stil wird in Innovationsbranchen wie der IT-Technologie aber auch der Kreativwirtschaft in Film und Werbung bevorzugt, aber auch in Existenzgründungsinitiativen von Eliteuniversitäten. Die Führungskraft bleibt Sachautorität – die emotionale Kompetenz bleibt meist auf der Strecke. Das Team kann oft nicht mithalten und wird nicht mitgenommen.

LEISTUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Situationen, In denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> • Die Führungsperson ist selbst überdurchschnittlich energievoll, aktiv und leistungsstark und traut ihrem Team die Leistungssteigerung zu
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstzweifel und Unsicherheit über die eigenen Fähigkeiten • Ehrgeiz • Frustration über nicht-gesehen-werden, nicht-gefordert-werden • Bewunderung für/Neid auf die Leistungen anderer
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum, Entwicklung • Meisterschaft, Selbstbewusstsein, Stolz • Herausforderung, Begeisterung
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfordernde Aufgaben stellen • Gesunde Konkurrenz zulassen, Motivation und Anstrengungsbereitschaft anerkennen • Die Anforderungen so gestalten, dass sie bewältigt werden können • Grenzen verstehen und akzeptieren, klare Rückmeldung geben • Ein Vorbild sein für gesundes, inspirierendes und beflügelndes Leistungsstreben und Weiterentwicklung

LEISTUNGSORIENTIERTER FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> • Bei weniger leistungsorientiert Teams, deren Mitglieder ihre Priorität außerhalb des Jobs setzen und auf eine gute Work-Life-Balance achten • Bei Teams, die nicht über die intellektuellen und kreativen Voraussetzungen verfügen, um die Ziele zu erreichen • Bei Mitarbeitern, die klare Anweisungen benötigen • Wenn dieser Führungsstil nicht durch einen anderen Stil ergänzt wird, kann das Betriebsklima leiden, Feindseligkeit und Verunsicherung entstehen
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Sei dir bewusst, dass sich Mitarbeiter infrage gestellt sehen und im Hintergrund rivalisieren könnten • Sei dir bewusst, dass Menschen sich ausgenutzt fühlen könnten • Sei dir bewusst, dass es die Kreativität lähmen kann, wenn zu viel Konkurrenz entstanden ist • Achte darauf, als Vorbild einen gesunden, aber keinen übertriebenen Ehrgeiz vorzuleben
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> • Personen, die selbst leistungsorientiert sind und hohe Anforderungen an sich und andere stellen • Ehrgeizige, energiegeladene und extravertierte Personen



HIERARCHISCHER FÜHRUNGSSTIL

Ein hierarchischer Führungsstil ist immer dann angemessen, wenn sich eine Organisation in einer Krise befindet und tiefgreifende Änderungen rasch vollzogen werden müssen. Ähnlich wie der Kapitän eines Schiffes auf stürmischer See muss die Führung existenzielle Gefahren abwenden, damit die Organisation weiterbestehen kann. Die Führungskraft entscheidet, was zu tun ist, gibt klare Anweisungen und erwartet von den Mitarbeitern, dass sie den Anweisungen Folge leisten. Die Konzentration liegt auf effizienten Problemlösungen, die Bedürfnisse von Teammitgliedern stehen dagegen im Hintergrund. Anweisungen werden schnell geändert, Teammitglieder oft kritisiert und zurechtgewiesen, damit sie schnell so „funktionieren“ wie es die Führungskraft für erforderlich hält um die Herausforderungen zu meistern.

HIERARCHISCHER FÜHRUNGSSTIL

Situationen, In denen dieser Führungsstil angemessen ist	<ul style="list-style-type: none"> • Die Organisation befindet sich in einer Krise und/oder schnelles Handeln ist gefragt • Das Team verhält sich destruktiv • Manchmal der einzig mögliche Umgang mit schwierigen Mitarbeitern
Gefühle im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Angst • Aufregung
Bedürfnisse im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • „Überleben“
Das sollte die Führungskraft tun	<ul style="list-style-type: none"> • Die eigene Angst bewältigen • Zutrauen verbreiten • Verantwortung übernehmen und kontrollieren, was getan wird • Klare und direkte Anweisungen geben und die dahinter liegende Strategie kommunizieren • Die Ergebnisse sofort und genau prüfen

HIERARCHISCHER FÜHRUNGSSTIL

Wann oder warum dieser Führungsstil scheitern kann	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn langfristige Ergebnisse erwartet werden, wirkt dieser Stil moralzersetzend und führt zu Unzufriedenheit mit der Arbeit • Sogar militärische Einheiten erkennen die Begrenztheit dieses Stils und akzeptieren ihn nur in kritischen Überlebenssituationen
Rat an die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Sei dir bewusst, dass selbstbewusste Mitarbeiter feindlich werden können • Sei dir bewusst, dass dich wichtige und loyale Mitarbeiter ablehnen werden • Sei dir bewusst, dass diejenigen, die am hilfreichsten erscheinen, häufig unterwürfig, wenig kreativ und produktiv sind • Sei dir bewusst, dass dieser Führungsstil manche Mitarbeiter dazu veranlassen mag, die Rolle eines „Wachhundes“ zu übernehmen und den Teamgeist zu sprengen.
Typischer Anhänger/innen dieses Führungsstils	<ul style="list-style-type: none"> • Personen, die unter diesem Führungsstil selbst gut funktioniert haben • Personen, die gerne Macht auf andere ausüben • Personen, die viel Kontrolle über die Situation benötigen • Personen, die anderen misstrauen und schnell wütend werden

SCHLUSSBEMERKUNG

Führungsstile sind ein Ergebnis der Innen- und Aussensteuerung von Führungskräften. Überwiegt die Innensteuerung sind sie im Kontakt mit ihrer Wahrnehmung und reagieren empathisch sowohl auf ihre eigenen Bedürfnisse, auf die Bedürfnisse des Teams als auch auf die Herausforderungen der Situation.

Von der Aussensteuerung geleitete Führungskräfte wollen „funktionieren“ und ihren eigenen und den angenommenen Erwartungen von außen gerecht werden. Eine Innensteuerung als situatives Korrektiv steht ihnen nicht zur Verfügung. Deshalb reagieren sie meist gemäß ihrer Mustern, die sich aufgrund der persönliche Lerngeschichte nach alten inneren Bildern entwickelt haben und teilen in der Führungsposition „aktiv aus“, was sie „passiv eingesteckt“ haben.

Die Entwicklung zur emotional kompetenten, innengesteuerten Führungspersönlichkeit bedeutet eine situativ angemessene Wahl des Führungsstils als Ausdruck von Reifung der eigenen Führungspersönlichkeit als auch der Entwicklung von der Selbstbezüglichkeit hin zum neuen Wir-Gefühl:

WeQ statt IQ!

Altruismus ist die höhere Stufe des Egoismus und WeQ die weiterentwickelte Form des IQ.
Mehr darüber im nächsten Heft.

DIE AUTORINNEN



Dr. Helga Breuninger (links)

Helga Breuninger, Volkswirtin, klinische Psychologin und Begründerin der integrativen Lerntherapie, ist geschäftsführende Gesellschafterin der Breuninger Stiftung sowie der Helga Breuninger Consulting GmbH. Als erfahrene Beraterin und engagierte Stifterin setzt sie sich leidenschaftlich für ein zukunftsfähiges, emotional kompetentes Führungsverständnis ein.

Alberta Pos

Alberta Pos hat als Therapeutin und Forscherin jahrelang mit Leslie Greenberg zusammengearbeitet und seinen Lehrstuhl an der York University Toronto übernommen. Sie war im Projekt female leadership massgeblich beteiligt und vergleicht und analysiert im Auftrag der Breuninger Stiftung Vignetten deutscher und kanadischer Frauen in Führungspositionen. Die Inhalte des Booklets wurden übernommen aus einer Präsentation 2010 von Alberta Pos im Rahmen des Forschungsprojekts female leadership.



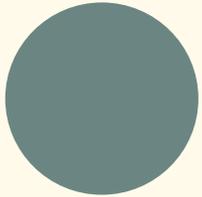
WEITERFÜHRENDE LITERATUR

zu Führungsstilen:

Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie: Primal Leadership. Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press; 10 Anv. edition 2013

zur Innen- und Aussensteuerung:

Brigitte Witzer, Die Diktatur der Dummen, Heyne 2014



Breuninger Stiftung GmbH

Büro Berlin

Bismarckallee 13. 14193 Berlin

fon. +49. (0)30. 89 54 17 05

fax. +49. (0)30. 89 00 63 19

www.breuninger-stiftung.de