

Was Angestellte brauchen

Situative Führung in vier Entwicklungsschritten und Stilarten

Wer Mitarbeiter wie ein Profi führen möchte, kommt nach Meinung von Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens „Voss+Partner“, Hamburg, nie ans Ziel. Denn nicht nur die Mitarbeiter seien sehr verschieden, sondern auch die Aufgaben, die es im Firmenalltag zu bewältigen gilt. Entsprechend flexibel müsse das Verhalten von Führungskräften sein.

„Sie müssen Ihre Mitarbeiter situativ führen - also Ihr Führungsverhalten stets dem Gegenüber und der aktuellen Situation anpassen.“ Diese Grundaussage durchzieht heute fast alle Führungsseminare, denn der von **Ken Blanchard** und **Paul Hersey** 1968 entwickelte Führungsansatz des so genannten „Situational Leadership“ hat sich zum Standard beim Führen von Mitarbeitern entwickelt.

Kein idealer Führungsstil

Führungskräfte sollten mal diesen und mal jenen Führungsstil zeigen, denn den einen idealen Führungsstil gibt es nicht. So lautet die zentrale Botschaft von Blanchard und Hersey. Führungskräfte müssen im Führungsalltag vielmehr, abhängig von der Situation und vom Gegenüber, ein unterschiedliches, teils sogar konträr wirkendes Führungsverhalten zeigen. Mal müssen sie Mitarbeiter loben, mal tadeln. Mal müssen sie Mitarbeitern beim Erfüllen einer Aufgabe unterstützend die Hand reichen, mal sich bewusst zurücknehmen und die Mitarbeiter eigenständig arbeiten lassen.

Im betrieblichen Alltag reduziert sich das situative Führen oft darauf, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Feedback über ihre Leistung geben - also diese zum Beispiel loben oder tadeln. Auf der Strecke bleibt häufig die Entwicklungskomponente, die mit dem situativen Führen verbunden ist. Eine Ursache hierfür ist: Manch Führungskraft fühlt sich von den zahlreichen Aufgaben, die auf ihren Schultern lasten, überfordert. Deshalb fokussiert sich ihre Aufmerksamkeit auf die dringliche Tagesarbeit. Und damit beginnt ein Teufelskreislauf. Weil die Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht fördern, können sie ihnen auch nicht mit der

Zeit mehr und komplexere Aufgaben übertragen. Denn die Mitarbeiter stagnieren in ihrer Entwicklung. Dadurch steigt sukzessiv die Belastung der Führungskräfte. Wenn Mitarbeiter eine neue Aufgabe übernehmen, dann haben sie hiermit in der Regel noch wenig oder keine Erfahrung. Ihre Kompetenz ist also gering. Trotzdem gehen sie die Aufgabe mit Begeisterung und einem großen (Lern-)Eifer an (Entwicklungsstufe 1). Doch meist stellt sich schon bald eine gewisse Desillusionierung ein - zum Beispiel, weil sich die neue Aufgabe als schwieriger als erwartet erweist und die Mitarbeiter erste Rückschläge verdauen müssen. Die hieraus resultierende Enttäuschung und Ernüchterung verursacht in der Regel ein Nachlassen des Engagements (Entwicklungsstufe 2). Trotzdem arbeiten die Mitarbeiter weiter und entwickeln so allmählich ein Gespür dafür, wie sie die Aufgabe meistern können. Sie sind jedoch noch unsicher und fragen sich: „Kann ich das wirklich alleine? So schwankend wie ihre Gefühle ist ihr Engagement (Entwicklungsstufe 3). Je öfter die Mitarbeiter die Aufgabe aber mit Erfolg gelöst haben, umso größer wird ihre Sicherheit. Das heißt, sie entwickeln sich allmählich zu „Profis“, die die Aufgabe routiniert lösen und auch nicht panisch reagieren, wenn bei deren Lösung mal ein etwas anderes Vorgehen praktiziert werden muss (Entwicklungsstufe 4).

Den Führungsstil der Entwicklung anpassen

Beim Führungsverhalten lassen sich zwei Grundkategorien unterscheiden: ein dirigierendes Verhalten und ein unterstützendes Verhalten. Ein dirigierendes Verhalten konzentriert sich darauf, wie eine Aufgabe

zu erfüllen ist. Bei ihm sagt und zeigt eine Führungskraft ihrem Mitarbeiter, wann und wie etwas getan werden muss, und gibt ihm ein Feedback über das Ergebnis. Das Ziel eines dirigierenden Verhaltens ist es, die Kompetenz anderer Menschen zu entwickeln.

Ein unterstützendes Verhalten hingegen zielt darauf ab, die Eigeninitiative von Menschen zu fördern und ihre Haltung und Einstellung bezüglich einer Aufgabe zu beeinflussen. Beispiele für ein unterstützendes Verhalten sind Loben, Zuhören und Ermutigen; des Weiteren das Einbeziehen von Menschen in das Lösen eines Problems. Unterstützendes Verhalten ist das Mittel, um Bindung und Selbstverpflichtung bei anderen aufzubauen.

Aus den beiden genannten Grundkategorien, dirigierendes und unterstützendes Verhalten, lassen sich

Er zielt primär auf ein Stärken oder Bewahren des Engagements des Mitarbeiters ab. Wer diesen Stil nutzt, trainiert, hört zu und ermutigt, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und Problemlösungen zu entwerfen.

Stil 4 - Delegieren (S4): Dieser Führungsstil ist durch ein wenig unterstützendes und dirigierendes Verhalten geprägt. Der Vorgesetzte lässt den Mitarbeiter eigenständig handeln und sorgt für die nötigen Ressourcen. Dabei gilt es jedoch, wie bei allen Führungsstilen, zu beachten: Der Vorgesetzte bestimmt, welche Ergebnisse gewünscht sind, und stellt sicher, dass Zielklarheit besteht. Er beobachtet und über-



Julia Voss: „Führungskräfte sollten mal diesen und mal jenen Führungsstil zeigen“

abhängig von deren Ausprägung und Kombination vier Führungsstile ableiten.

Stil 1 - Anleiten (S1): Dieser Führungsstil zeichnet sich durch ein stark dirigierendes und wenig unterstützendes Verhalten aus. Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter detaillierte Anweisungen, wie und mit welchen Zielen eine Aufgabe zu erfüllen ist, und überwacht eng das Vorgehen und die Leistung.

Stil 2 - Coachen (S2): Dieser Führungsstil wird durch ein stark dirigierendes und unterstützendes Verhalten charakterisiert. Der Vorgesetzte erläutert Entscheidungen, erfragt Vorschläge, lobt Vorgehensweisen (selbst wenn diese nur teilweise richtig sind) und gibt genaue Anleitungen. Vorschläge zum Vorgehen vom Mitarbeiter sind erwünscht. Die Entscheidungen trifft aber weiterhin die Führungskraft.

Stil 3 - Unterstützen (S3): Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch ein stark unterstützendes und wenig dirigierendes Verhalten.

wacht die Leistung und gibt Feedback. Keinesfalls darf das Delegieren mit einem Laissez-faire-Stil verwechselt werden. Denn als Vorgesetzter ist und bleibt die Führungskraft für die Leistung ihrer Mitarbeiter verantwortlich - und hieran wird letztlich auch ihre eigene Leistung gemessen.

Um ihre Mitarbeiter effektiv zu führen, müssen Führungskräfte aber nicht nur die vier Führungsstile kennen, sondern auch praktizieren können.

Zur Person

Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, das seit 1987 dem Blanchard-Verband angehört. Das Institut bietet unter anderem Seminare zum Thema „Situativ Führen“ (SLII®) an (Internet: www.voss-training.de, E-Mail: infovoss@voss-training.de)