

Erstarrte Mitarbeiterführung? Ein festgefahrener Führungsstil lässt Potenziale ungenutzt. Situatives Führen bedeutet, sein Verhalten flexibel an den Kompetenzen der Mitarbeiter auszurichten.



Dem Mitarbeiter gerecht werden

MITARBEITERFÜHRUNG » Der ideale Führungsstil ist eine Illusion, denn verschiedene Mitarbeitertypen und betriebliche Herausforderungen erfordern vom Chef unterschiedliches Verhalten. Der Schlüssel zur erfolgreichen Führung: flexibel sein.

Julia Voss

Den idealen Führungsstil gibt es nicht. So lautet die zentrale Botschaft der „Erfinder“ des situativen Führungsstils, Ken Blanchard und Paul Hersey. Führungskräfte müssen vielmehr, so ihr Credo, im Führungsalltag ein unterschiedliches, teils sogar konträr wirkendes Führungsverhalten zeigen - abhängig von der Situation und vom

Gegenüber. Mal müssen sie Mitarbeiter loben, mal tadeln. Mal müssen sie ihren Mitarbeitern beim Erfüllen einer Aufgabe unterstützend die Hand reichen, mal sich bewusst zurücknehmen.

Im betrieblichen Alltag reduziert sich das situative Führen oft darauf, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Feedback über ihre Leistung geben. Auf der

Strecke bleibt häufig der Entwicklungsgedanke, der mit dem situativen Führen verbunden ist. Eine Ursache hierfür ist: Manche Führungskräfte fühlen sich von den zahlreichen Aufgaben, die auf ihren Schultern lasten, überfordert. Deshalb fokussiert sich ihre Aufmerksamkeit auf die dringliche Tagesarbeit. Doch Vorsicht! Damit beginnt ein Teufelskreislauf. Wenn

Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht fördern, können sie ihnen auch nicht mit der Zeit mehr und komplexere Aufgaben übertragen. Deshalb steigt sukzessiv ihre Belastung, weil sie permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden - zum Beispiel aufgrund der Veränderungen im Unternehmensumfeld.

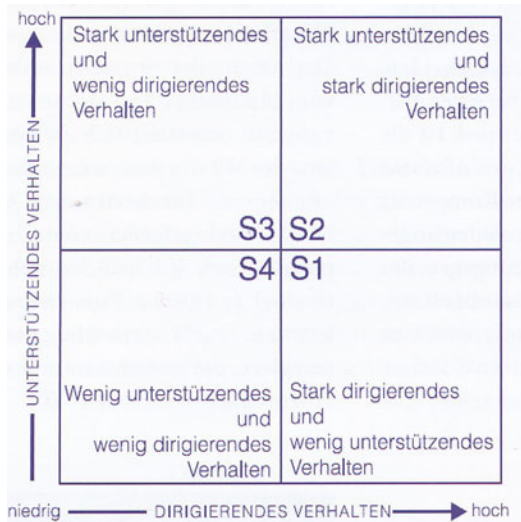
Mitarbeiter entwickeln sich in Stufen

In der Entwicklung von Mitarbeitern lassen sich, abhängig von deren Kompetenz und Engagement, vier Stufen unterscheiden. Diese seien hier kurz skizziert. 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. Die hieraus resultierende Enttäuschung und Ernüchterung verursacht in der Regel ein Nachlassen des Engagements (Entwicklungsstufe 2). Trotzdem arbeiten die Mitarbeiter weiter und entwickeln so all-

I MITARBEITERFÜHRUNG

Die vier Führungsstile



- **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. 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 zu beachten: Der Vorgesetzte bestimmt weiterhin, welche Ergebnisse gewünscht sind, und stellt sicher, dass Zielklarheit besteht. Er beobachtet und überwacht zudem die Leistung.

mählich ein Gespür dafür, wie sie die Aufgabe meistern können. Sie sind aber noch unsicher und fragen sich: „Kann ich das wirklich alleine?“ So schwankend wie ihre Gefühle ist dann 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

Zu beachten ist bei den vier Entwicklungsstufen: Sie beziehen sich stets nur auf eine Aufgabe. Bei jedem Mitarbeiter sind Kompetenz und Engagement von Aufgabe zu Aufgabe verschieden. Also ist auch ein unterschiedliches Führungsverhalten angesagt.

Den Führungsstil der Entwicklung anpassen

Beim Führungsverhalten lassen sich zwei Grundkategorien unterscheiden: ein dirigierendes Verhalten und ein unterstützendes Verhalten.

- 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 Verhalten ist es, die Kompetenz anderer Menschen zu entwickeln.

- 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 Grundkategorien dirigierendes und unterstützendes Verhalten lassen sich abhängig von deren Ausprägung und Kombination vier Führungsstile ableiten (siehe Kasten: „Mitarbeiterführung“). Wenn Führungskräfte die vier Führungsstile und die Entwicklungsstufe ihrer Mitarbeiter kennen, können sie entscheiden, welches Führungsverhalten bei einer Aufgabe angemessen ist. Ein Beispiel: Ist die Aufgabe für den Mitarbeiter neu, also sein Engagement hoch, aber seine Kompetenz noch niedrig, dann ist ein Anleiten angesagt. Bei einem Mitarbeiter hingegen, der bereits erste Erfahrungen gesammelt hat, dessen Engagement aber aufgrund von Rückschlägen erlahmt ist, ist ein Coachen angesagt. Hat ein Mitarbeiter schon eine

Autorin

Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner in Hamburg: www.voss-training.de



Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf www.ddh.de:

Mitarbeiterführung, Personalführung, Personalwesen.

gewisse Kompetenz entwickelt, scheut sich aber, diese anzuwenden, dann ist primär eine mentale Unterstützung nötig. Und hat ein Mitarbeiter bereits eine recht große Routine und stimmt sein Engagement, dann kann die Führungskraft die Aufgabe an den Mitarbeiter delegieren. »

Fazit: Führung muss zum Mitarbeiter passen

Der Ansatz des situativen Führens geht vom Mitarbeiter aus. Der jeweilige Führungsstil orientiert sich an der Kompetenz des Mitarbeiters, seinem beruflichen „Reifegrad“ für bestimmte Aufgaben. Die Methode erfordert vom Chef, seinen persönlichen Stil zurückzunehmen und flexibel zu führen. Eine Führungskraft leitet an, coacht, unterstützt mental oder delegiert, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter Ziele zu erfüllen. «