

Was braucht der Mitarbeiter? Was erfordert die Situation?

# Situatives Führen

Mitarbeiter führen - wer darin Profi werden möchte, kommt sozusagen nie ans Ziel. Denn nicht nur die Mitarbeiter sind sehr verschieden, sondern auch die Aufgaben, die es im Firmenalltag zu bewältigen gilt. Entsprechend flexibel muss das Verhalten von Führungskräften beim Führen ihrer Bereiche und Mitarbeiter sein.

**S**ie 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 Situational Leadership hat sich zum Standard beim Führen von Mitarbeitern entwickelt. Trotzdem fällt es Führungskräften oft schwer, im Arbeitsalltag ein entsprechendes Verhalten zu zeigen. Denn das situative Führen setzt nicht nur ein großes Verhaltensrepertoire bei den Führungskräften voraus, sie müssen ihr Verhalten auch dem Entwicklungsstand der Mitarbeiter anpassen können. Sonst erreichen sie die mit dem situativen Führen verbundenen übergeordneten Ziele

le nicht. Sie lauten: Führungskräfte sollen sicherstellen, dass ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt und sich die Kompetenz ihrer Mitarbeiter entwickelt und diese das zum Erfüllen ihrer Aufgaben nötige Engagement zeigen.

## Den idealen Führungsstil gibt es nicht

Um diese Ziele zu erreichen, müssen Führungskräfte 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- und das ist im Dentallabor ebenso wie in anderen Betrieben - reduziert sich das situative Führen oft darauf, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein Feedback über

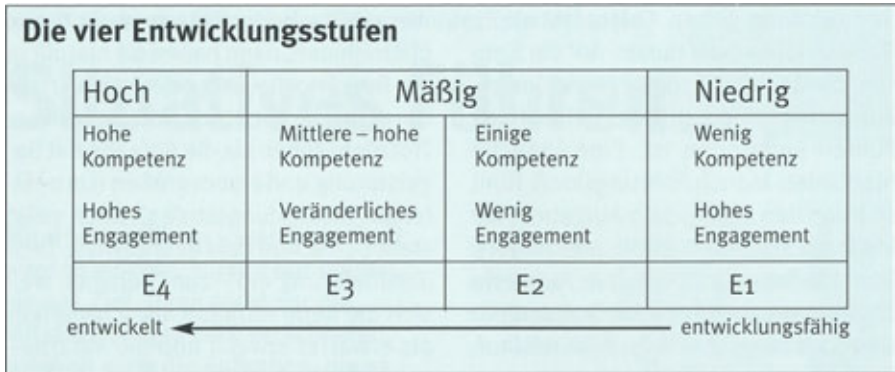
ihre Leistung geben - also diese zum Beispiel loben oder tadeln. Auf der Strecke bleibt häufig die Entwicklungskomponente, die mit dem situativen Führen verbunden ist. Eine Ursache hierfür ist: Manch Führungskraft fühlt sich von den zahlreichen Aufgaben, die auf ihren Schultern lasten, überfordert. Deshalb 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, weil diese permanent mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden - zum Beispiel aufgrund der Veränderungen im Unternehmensumfeld.

### Es gibt mehrere Stufen der Entwicklung

Aus einem weiteren Grund bleibt die Entwicklungskomponente des situativen Führungsansatzes oft auf der Strecke. Die Führungskräfte stellen sich beim Führen ihrer Mitarbeiter zu selten die Frage: Auf welcher Stufe der Entwicklung befindet sich mein Mitarbeiter aktuell und welches Führungsverhalten wäre folglich angebracht? Bei der Entwicklung von Mitarbeitern lassen sich, abhängig von deren Kompetenz und Engagement, vier Entwicklungsstufen 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 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? Mein Cheftrautes mir zwar zu, aber ...“. 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).

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. Deshalb ist auch ein unterschiedliches Führungsverhalten angesagt.



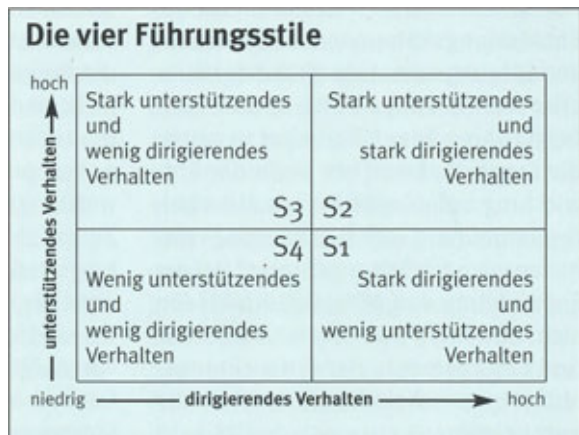
### Den Führungsstil der Entwicklung anpassen

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

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 Verhalten 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 unterstüt-

zendes 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 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. Erzielt 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 überwacht 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.

Wenn Führungskräfte die vier Führungsstile und die Entwicklungsstufe ihrer Mitarbeiter kennen, können sie entscheiden, welches Führungsverhalten bei einer Aufgabe angemessen ist. 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 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.

## Das eigene Führungsverhalten reflektieren

Um ihre Mitarbeiter effektiv zu führen, müssen Führungskräfte die vier Führungsstile nicht nur kennen, sondern

auch praktizieren (können). Sonst entwickelt sich die Kompetenz ihrer Mitarbeiter nicht und ihr Engagement sinkt. Hierfür ein Beispiel: Nehmen wir an, ein junger Vertriebsmitarbeiter muss erstmals eine Verkaufspräsentation planen und durchführen. Er befindet sich also auf Entwicklungsstufe I. Dann benötigt er von seinem Vorgesetzten eine fachliche Unterstützung, wie eine solche Präsentation aufgebaut sein sollte, damit der Kunde am Schluss sagt „Ja, das will ich haben“. Er muss zudem ermutigt werden: „Das schaffen Sie mit meiner Unterstützung, selbst wenn ...“. Anders ist es, wenn derselbe Mitarbeiter schon mehrere Präsentationen konzipiert und durchgeführt hat. Gibt der Chef dem Mitarbeiter dann immernoch jeden Handgriff vor und schaut ihm permanent über die Schulter, dann lähmt dies nicht nur dessen weitere fachliche Entwicklung, auch seine Motivation sinkt. Denn er denkt zurecht: „Mein Chef betrachtet mich immer noch als blutigen Anfänger. Er würdigt meine Lernfortschritte nicht.“

Ähnlich demotivierend oder wenig kompetenzfördernd kann es aber auch sein, wenn ein Chef seinem Mitarbeiter zu wenig Unterstützung bietet. Auch hierfür ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Vertriebsmitarbeiter hat schon mehrere Verkaufspräsentationen konzipiert und erfolgreich durchgeführt. Er befindet sich also auf Entwicklungsstufe 3. Bisher waren die Präsentationen aber für Handwerksbetriebe bestimmt und nun soll er plötzlich vor dem Vorstand eines Konzerns präsentieren. Das verunsichert

ihn, was er auch artikuliert. Wenn dann sein Chef zu ihm nur im Vorbeigehen schulterklopfend sagt „Ach, das schaffen Sie schon“, dann fühlt sich der Mitarbeiter nicht ernst genommen und im Stich gelassen. Das heißt: Mit hoher Wahrscheinlichkeit sinkt sein Engagement. Daraus folgt: Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten jeweils neu der Entwicklung eines Mitarbeiters anpassen. Das tun sie oft nicht. Untersuchungen zeigen: 89 Prozent der Führungskräfte präferieren einen oder zwei der vier Führungsstile. Die anderen zeigen sie entweder nicht oder nur in Ausnahmefällen. Deshalb sollten sich Führungskräfte regelmäßig ein Feedback über ihr Verhalten einholen oder dieses analysieren lassen, um Ansatzpunkte zu identifizieren, wie sie dieses optimieren können.

Damit Führungskräfte die Entwicklung ihrer Mitarbeiter gezielt fördern können, müssen sie sich mit deren Vorgehen beim Lösen ihrer Aufgaben befassen. Sie sollten also regelmäßig das Gespräch mit ihnen suchen und mit ihnen erörtern: Welche Aufgaben stehen an und welche Ziele gilt es hierbei zu erreichen? Danach können sie mit ihnen klären, welche fachliche und mentale Unterstützung sie hierfür benötigen, also welcher Führungsstil angebracht ist, und eine entsprechende Vereinbarung treffen. So können sie bei ihren Mitarbeitern eine Entwicklung in Gang setzen, die darauf abzielt, die jeweils nächsthöhere Entwicklungsstufe zu erreichen.

## Auch auf Leistungsrückschritte reagieren

Soweit das Ideal. Im Führungsalltag ergibt sich aber immer wieder die Situation, dass Mitarbeiter auf einer der unteren Entwicklungsstufen stagnieren - zum Beispiel weil ihr Potenzial ausgereizt ist. Oft konstatieren Führungskräfte sogar Leistungsrückschritte bei Mitarbeitern. Auch dann sollten sie ihren Führungsstil ändern. Ein Beispiel: Nehmen wir an, eine Führungskraft registriert bei einem Mitarbeiter, der bisher eine Aufgabe professionell erfüllte, ein Nachlassen der Leistung - zum Beispiel in der Form, dass Termine nicht eingehalten werden oder sich zunehmend Nachlässigkeiten in die Arbeit einschleichen. Dann sollte die Führungs-

### Zur Autorin

Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, das seit 1987 dem Blanchard-Verbund angehört. Das Institut bietet unter anderem von Ken Blanchard lizenzierte Seminare zum Thema „Situativ Führen“ (SLII) an (Internet: [www.voss-training.de](http://www.voss-training.de), E-Mail: [infovoss@voss-training.de](mailto:infovoss@voss-training.de); Telefon: (040) 79 00 76 7-0.



kraft das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen. In ihm sollte die Führungskraft dem Mitarbeiter ein Feedback geben und versuchen, die Ursachen für den Leistungsabfall zu ermitteln. Zeigt sich dabei, dass zum Beispiel mit der Motivation des Mitarbeiters etwas im Argen liegt, dann gilt es erneut, die Ursachen zu identifizieren, um anschließend nach Wegen zu suchen, wie das gewünschte Engagement wiederhergestellt werden kann. Klarstellen sollte die Führungskraft in dem Gespräch aber auch, dass sie, solange die Leistung des Mitarbeiters Defizite aufweist, ein anderes Führungsverhalten als bisher zeigen wird. Das heißt, konnte der Mitarbeiter bisher weitgehend eigenständig die Aufgabe ausführen, so wird die Führungskraft fortan häufiger dessen Vorgehen kontrollieren, damit sie bei Bedarf korrigierend eingreifen kann. Die Führungskraft passt ihren Führungsstil also der veränderten Leistung an.

Deutlich sollte die Führungskraft, sofern nötig, dem Mitarbeiter in dem Gespräch aber auch vermitteln: Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe weitgehend selbstständig erledigt, dann hat seine Leistung einen höheren Wert, als wenn er hierfür eine (zeit-)intensive Unterstützung durch seine Führungskraft benötigt. Und dies sollte sich zumindest mittelfristig auch im Gehalt des Mitarbeiters widerspiegeln.

Julia Voss