

Sensibilität und Flexibilität gefragt

Mit situativer Führung schwierige Aufgaben meistern

Warum es „den“ idealen Führungsstil nicht gibt und wie Sie als Manager trotzdem stets das richtige Verhalten zeigen, zeigt Julia Voss.*

Mitarbeiter führen - wer hierin Profi werden möchte, kommt sozusagen nie ans Ziel. Denn neben den Mitarbeitern sind auch die Aufgaben, die es im Firmenalltag zu bewältigen gilt, verschieden. Entsprechend flexibel muss das Verhalten von Führungskräften sein. Denn: „Den“ idealen Führungsstil gibt es nicht. So lautet die zentrale Botschaft von Ken Blanchard und Paul Hersey, die 1968 den Führungsansatz des Situational Leadership entwickelt haben.

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 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 Führungskraft fühlt 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. Weil die Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht fördern, können sie ihnen auch nicht mit der Zeit mehr und komplexere Aufgaben übertragen. 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

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.

Viele Führungskräfte gehen auf Distanz zu ihren Mitarbeitern. Situative Führung bewirkt eine Annäherung und verbessert die Zusammenarbeit.

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 allmählich 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 (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. 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.

- 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 Grundkategorien - dirigierendes und unterstützendes Verhalten - lassen sich abhängig von deren Ausprägung und Kombination vier Führungsstile ableiten.

Stil 1 - Anleiten: 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: 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: 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: 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.

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 angebracht. 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 1, Dann benötigt er von seinem Vorgesetzten eine fachliche Unter-

stützung, 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 immer noch 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 zu Recht; „Mein Chef betrachtet mich immer noch als blutigen Anfänger. Frwürdigt 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 schulterklöpfend 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. (0E)



• Julia Voss

ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner in Hamburg.

Infos und Kontakt:

Tel.: 040 7900767-0

E-Mail: infovoss@voss-training.de

www.voss-training.de