

Den idealen Führungsstil gibt es gar nicht. So lautet die zentrale Botschaft der „Erfinder“ des situativen Führungsstils, Ken Blanchard und Paul Hersey.

Ihr Credo: Führungskräfte müssen vielmehr im Arbeitsalltag ein unterschiedliches, teils sogar konträr wirkendes Verhalten zeigen - abhängig von der Situation und vom Gegenüber: Mal sollten sie Mitarbeiter loben, mal tadeln. Mal sollten sie diese beim Erfüllen einer Aufgabe unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen.

Im betrieblichen Alltag bleibt oft der Gedanke der Mitarbeiterförderung auf der Strecke, der mit dem situativen Führungsstil verbunden ist. Eine Ursache hierfür: Manche Führungskraft fühlt sich von den zahlreichen Aufgaben überfordert, die auf seinen Schultern lastet. Deshalb konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf die Tagesarbeit. Doch Vorsicht! Damit beginnt ein so genannter Teufelskreislauf. Weil die Führungskraft ihre Mitarbeiter nicht fördert, kann sie ihnen auch nicht mit der Zeit mehr und komplexere Aufgaben übertragen. Deshalb steigt die Belastung der Führungskraft nach und nach.

Vier Stufen der Entwicklung

In der Entwicklung von Mitarbeitern lassen sich vier Stufen unterscheiden. Wenn Mitarbeiter eine neue Aufgabe übernehmen, dann haben sie damit in der Regel noch wenig oder keine Erfahrung. Ihre Kompetenz ist also gering. Trotzdem gehen sie die Aufgabe mit 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 sich hieraus ergebende 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, desto größer wird ihre Sicherheit. Sie entwickeln sich also zu „Profis“, die die Aufgabe routiniert lösen (Entwicklungsstufe 4).

Die vier Entwicklungsstufen beziehen sich stets nur auf eine Aufgabe. Bei jedem Mitarbeiter sind Kompetenz und Engagement von Aufgabe zu Aufgabe verschieden. Also ist unterschiedliche Führung nötig.



Den idealen Führungsstil gibt es gar nicht

Flexible Mitarbeiterförderung als Chef-Aufgabe:
Mal dirigieren und mal unterstützen

Beim Führungsverhalten lassen sich zwei Grundkategorien unterscheiden: ein dirigierendes 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. Sie gibt ihm zudem ein Feedback über das Ergebnis. Das Ziel hierbei: Die Kompetenz des Mitarbeiters soll sich entwickeln.

Ein unterstützendes Verhalten hingegen zielt darauf ab, dass die Eigeninitiative von Menschen gefördert und ihre Einstellung bezüglich einer Aufgabe beeinflusst wird. Beispiele für ein unterstützendes Verhalten sind Loben, Zuhören und Ermutigen sowie das Einbeziehen von Menschen in das Lösen eines Problems.

Aus den Grundkategorien „dirigierendes und unterstützendes Verhalten“ lassen sich vier Führungsstile ableiten.



Foto: Kai Koehler

Hoch zufriedene Mitarbeiter

Uni-Studie zum freiwilligen Firmen-Engagement für gemeinnützige Zwecke

Das so genannte Corporate Volunteering lohnt sich für die Unternehmen. Das geht aus einer aktuellen Studie der Universität Bremen hervor. Die Idee beim Corporate Volunteering: Beschäftigte werden für einen Tag von ihrem Arbeitgeber freigestellt und arbeiten in dieser Zeit zusammen in gemeinnützigen Einrichtungen und Vereinen für den guten Zweck. Der Studie zufolge finden die Mitarbeiter diese Form des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen sehr wichtig. Sie sind hoch zufrieden mit den Möglichkeiten zum Engagement, die ihnen ihr Unternehmen bieten. Die Beschäftigten benennen eine größere Verbundenheit mit ihrem Unternehmen und eine verbesserte Stimmung am Arbeitsplatz. Die Studie der Universität Bremen kann im Internet unter: www.awapp.uni-bremen.de heruntergeladen werden.

Stil 1 - Anleiten (S1): Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter detaillierte Anweisungen, wie und mit welchen Zielen eine Aufgabe erfüllt werden soll. Außerdem überwacht er eng das Vorgehen und die Leistung.

Stil 2 - Coachen (S2): Der Vorgesetzte erläutert Entscheidungen, erfragt Vorschläge, lobt Vorgehensweisen und gibt genaue Anleitungen.

Stil 3 - Unterstützen (S3): Wer diesen Stil nutzt, trainiert, hört zu und ermutigt zum Treffen eigenverantwortlicher Entscheidungen und Entwerfen von Problemlösungen.

Stil 4 - Delegieren (S4): Der Vorgesetzte lässt den Mitarbeiter eigenständig handeln und sorgt für die nötigen Ressourcen. Der Vorgesetzte bestimmt aber weiterhin, welche Ergebnisse gewünscht sind, und stellt sicher, dass das Ziel klar ist. Ferner beobachtet und überwacht er die Leistung.

Wenn eine Führungskraft die vier Führungsstile und die Entwicklungsstufe ihrer Mitarbeiter kennt, kann sie entscheiden, welches Führungsverhalten angemessen ist.

Ist die Aufgabe für den Mitarbeiter neu, also sein Engagement hoch, aber seine Kompetenz noch niedrig, dann ist ein Anleiten erforderlich. Bei einem Mitarbeiter, der bereits erste Erfahrungen gesammelt hat, dessen Engagement aber aufgrund von Rückschlägen erlahmt ist, ist hingegen ein Coachen notwendig. Hat ein Mitarbeiter schon eine gewisse Kompetenz entwickelt, scheut sich aber, diese anzuwenden, dann ist primär eine mentale Unterstützung gefragt. Und hat ein Mitarbeiter schon eine recht große Routine und stimmt sein Engagement? Dann kann die Führungskraft die Aufgabe an den Mitarbeiter delegieren.

Ohne Fördern
mehr Stress

Julia Voss

Zur Autorin

Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg
Telefon 040 7900767-0
E-Mail: infovoss@voss-training.de
www.voss-training.de