



Verschiedene Typen: Für Vorgesetzte eine Herausforderung

Foto: Imago

# Chefs sollten flexibel sein

Kein Mitarbeiter ist wie der andere. Das hat auch Konsequenzen für das Führungsverhalten

Den idealen Führungsstil gibt es nicht. So lautet eine zentrale Botschaft des amerikanischen Verhaltensforschers und Unternehmers Paul Hersey. Eine weitere Kernbotschaft: Chefs sind umso erfolgreicher, je flexibler sie agieren. Mal gilt es, Mitarbeiter zu loben, mal zu tadeln. Mal ist aktives Unterstützen richtig, mal muss sich die Führungskraft ganz bewusst zurücknehmen.

Weitere Aspekte kommen hinzu: Im betrieblichen Alltag reduziert sich Führung oft darauf, Anweisungen oder Feedback zu geben. Auf der Strecke bleibt das gezielte Entwickeln der Mitarbeiter. Ein Fehler, denn wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern, können sie ihnen sukzessive immer anspruchsvollere Aufgaben übertragen. Das ist gut für den Work-flow und für die Effizienz. Zudem reduziert sich Schritt für Schritt die eigene Belastung. Die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu fördern, ist also ein Gebot der Stunde. Dabei gibt es vier Ausgangsszenarien:

- Der Mitarbeiter ist, wenn er mit einer neuen Aufgabe konfrontiert wird, weder bereit noch fähig, diese zu lösen. Zum Beispiel, weil ihm (noch) das erforderliche Können fehlt.
- Der Mitarbeiter ist zwar bereit, die neue Herausforderung anzugehen, aber ihm fehlt die Kompetenz.
- Der Mitarbeiter verfügt zwar über das erforderliche Können für die neue Aufgabe, aber ihm fehlt die nötige Mo-

tivation - zum Beispiel, weil er sich noch unsicher fühlt.

- Der Mitarbeiter hat - zum Beispiel, weil er vergleichbare Herausforderungen schon häufiger bewältigt hat - das nötige Können, um die Aufgabe selbstständig zu lösen und ist folglich auch bereit dazu.

Abhängig vom Entwicklungsstand des Mitarbeiters muss die Führungs-

## Nicht alle über einen Kamm scheren.

Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

Schicken Sie eine E-Mail an: [ahgz@matthaes.de](mailto:ahgz@matthaes.de)

kraft ein variables Verhalten zeigen. Dabei lassen sich vier wesentliche Führungsstile unterscheiden:

- Anweisen: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch ein stark dirigierendes und wenig unterstützendes Verhalten aus. Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter detaillierte Anweisungen, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist und überwacht präzise das Vorgehen und die Leistung.
- Überzeugen: Dieser Führungsstil ist durch ein stark dirigierendes und unterstützendes Verhalten geprägt. Der Vorgesetzte erläutert Entscheidungen, erfragt und lobt Vorschläge (selbst wenn diese nur teilweise richtig sind) und gibt genaue Anleitungen. Vom

Mitarbeiter sind Ideen zum Vorgehen erwünscht. Die Entscheidungen trifft aber weiterhin die Führungskraft.

- Partizipieren: Dieser Führungsstil ist stark unterstützend und wenig dirigierend. Er zielt primär auf ein Stärken oder Bewahren des Mitarbeiter-Engagements ab. Wer diesen Stil nutzt, trainiert, hört zu und ermutigt zu eigenverantwortlichen Entscheidungen.
- Delegieren: Dieser Führungsstil ist wenig dirigierend und unterstützend. Mitarbeiter sollen hier eigenständig handeln, der Vorgesetzte sorgt für die nötigen Ressourcen. Wichtig: Der Vorgesetzte bestimmt weiterhin, welche Ergebnisse gewünscht sind und stellt sicher, dass Zielklarheit besteht. Er beobachtet zudem die Leistung.

Wenn Chefs die vier Führungsstile und den jeweiligen Selbstständigkeitsgrad eines Mitarbeiters kennen, können sie flexibel entscheiden, welches Führungsverhalten angemessen ist.

Die Konsequenzen sind positiv: Vorgesetzte müssen seltener als Feuerwehr fungieren und haben mehr Zeit für ihre Kernaufgaben. Und sie erhalten ein Vielfaches der in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investierten Zeit zurück. Zudem steigen die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht nur in heutigen Zeiten ein echter Erfolgsfaktor.

Julia Voss

Die Autorin ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg