

Mitarbeiter flexibel führen

Es gibt keinen besten oder idealen Führungsstil. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Verhalten den charakteristischen Forderungen einzelner Situationen an.

HEIKE BERGER

Lange Zeit herrschte die Auffassung, es gebe nur zwei Führungsstile: den autoritären und den kooperativen. Immer wieder entbrannte eine rege Diskussion darüber, welcher denn nun der richtige sei. Dies führte dazu, dass viele Führungskräfte bis heute der Meinung sind, sie müssten sich für einen der beiden Führungsstile entscheiden.

Situatives Führen erfordert hingegen das Beherrschen verschiedener Führungsstile. Es hat nichts mit Launenhaftigkeit zu tun, sondern bedeutet, das Führungsverhalten sowohl an der jeweiligen Situation als auch am betroffenen Mitarbeiter auszurichten. Voraussetzung ist, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter richtig einschätzen zu können.

Gerechtigkeit statt Gleichmacherei

Alle Mitarbeiter in allen Situationen und bei allen Aufgabenstellungen gleich zu führen, ist nicht besonders sinnvoll. Denn in der Regel unterscheiden sich nicht nur Herkunft und Berufserfahrung, sondern ebenso Aufgaben, Herausforderungen und Motivationslage der Mitarbeiter. Darüber hinaus ändern sich auch die betrieblichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen – in Zeiten wie diesen sogar zunehmend schneller.

Jeden der Mitarbeiter mit dem gleichen Führungsstil zu beglücken, ist nicht einmal gerecht. Schließlich bedeutet, ungleiche Menschen gleich zu behandeln, nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei.

Sehr gute Erfahrungen mit Situativem Führen machte Albert Weber. Der Vice President von Accounting & Controlling Epigenomics in Berlin erzählt: „Ich habe das Modell früh kennen gelernt. In der Auseinandersetzung damit habe ich verstanden, dass Führung nicht statisch sein kann. So wie es

nicht ‚den Mitarbeiter‘ gibt, kann es auch nicht ‚die Führung‘ geben. Mir hat es geholfen, dass ich so eine flexible Führung selbst erfahren habe, während andere Kollegen häufig erhebliche Defizite von Seiten ihrer Vorgesetzten beklagten.“

Das Verhalten von Führungskräften

Entwickelt wurde das Modell der situativen Führung von den beiden Wissenschaftlern Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard. Sie beobachteten im Rahmen einer Langzeitstudie das tatsächliche Verhalten von Führungskräften in unterschiedlichen Situationen. Zwei zentrale Erkenntnisse kristallisierten sich heraus: Zum einen war kein dominierender Führungsstil erkennbar, der als der erfolgreichste hätte bezeichnet werden können. Zum anderen ließen sich alle Aktivitäten der



FOTO: GOODSHOT

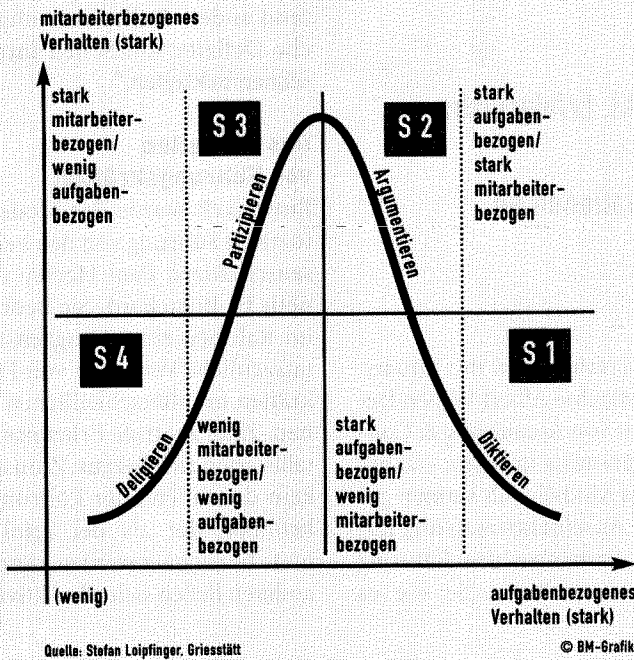
■ Vom Reifegrad des Mitarbeiters hängt der jeweils angemessene Führungsstil ab

Führungskräfte letztlich in zwei Verhaltenskategorien einordnen.

1. Aufgabenbezogenes Verhalten: Im Vordergrund stehen fachliche Inhalte. Die Führungskraft sagt dem Mitarbeiter, was er wann, wo, mit wem und wie zu tun hat. Es handelt sich also um direktives Verhalten.

2. Mitarbeiterbezogenes Verhalten: Der Verantwortliche agiert auf der Beziehungsebene. Er sucht das Gespräch, erklärt übergeordnete Zusammenhän-

Die vier möglichen Führungsstile



Kombinationen von Stil und Reife

Reifegrad (R), Führungsstil (S)

- Telling – R1 und S1: Aufgaben werden in kleine Schritte aufgeteilt. Die Führungskraft gibt klare Anweisungen, trifft die Entscheidungen, löst Probleme und kontrolliert. Der Mitarbeiter führt die Anweisungen aus.
- Selling – R2 und S2: Durch Gespräche über die Bedeutung und das Warum einer Aufgabe lässt sich die immer noch stark aufgabenbezogene Führung erweitern. Der Verantwortliche nimmt sich Zeit für Erklärungen. Er erläutert, warum er diese oder jene Entscheidung getroffen hat und warum er ein bestimmtes Vorgehen Erfolg versprechend findet. Es kommt zu einem zunehmenden Verlassen der Einwegkommunikation.
- Participating – R3 und S3: Die Führungskraft zieht sich inhaltlich zurück, weil sie weiß, dass der Mitarbeiter den Job nun fachlich im Griff hat. Um dem Mitarbeiter den Rücken zu stärken, bietet sie Hilfe und Unterstützung an. Sie arbeitet aktiv an der Beziehung zum Mitarbeiter und erhöht sein Selbstbewusstsein, indem sie ihn lobt, ihm zuhört und mit ihm gemeinsam Lösungen erarbeitet.
- Delegating – R4 und S4: Der Mitarbeiter ist ein selbstbewusster Fachmann. Er erhält die Verantwortung für eigene Projekte und die notwendige Kompetenz, um selbst Entscheidungen zu fällen und Probleme zu lösen. Die Führungskraft kontrolliert weniger, denn das Reporting funktioniert und ist eingespielt. Sie weiß, dass der Mitarbeiter zu ihr kommt, wenn er Fragen hat oder einen Austausch wünscht.

ge und Strategien, fragt den Mitarbeiter nach seinen Erfahrungen und Einschätzungen, hört zu und reflektiert gemeinsam mit ihm. Konstruktives Feedback ist ein wichtiger Bestandteil. Hier geht es demnach um unterstützendes Verhalten.

Die wichtigste Erkenntnis der Studie war die Beobachtung, dass die Führungskräfte ihr aufgabenbezogenes und mitarbeiterbezogenes Verhalten in den jeweiligen Situationen miteinander verbunden haben. Je nach Mitarbeiter und Aufgabe wählten sie unterschiedliche Verhaltenskombinationen.

Die unterschiedlichen Kombinationen der beiden Verhaltensweisen führen zu verschiedenen Führungsstilen. Welcher schließlich der jeweils effektivste ist, hängt von der fachlichen Kompetenz und vom Engagement des Mitarbeiters ab. Beim situativen Führen wird an dieser Stelle vom Reifegrad des Mitarbeiters in einer spezifischen Situation gesprochen. Wichtig ist, dass der Führungsstil dem Reifegrad des Mitarbeiters entspricht.

So müssen neue, unerfahrene Mitarbeiter anders geführt werden als langjährige. Doch wünschen sich auch diese in bestimmten Phasen, beispielsweise bei neuen herausfordernden Projekten, ein anderes Führungsverhalten.

Die Theorie unterscheidet vier Reifegrade der Mitarbeiter:

- Reifegrad 1: geringe Kompetenz, bemüht, aber unsicher.
- Reifegrad 2: mittlere Kompetenz, noch unsicher oder demotiviert.
- Reifegrad 3: hohe Kompetenz, aber schwankendes Engagement.
- Reifegrad 4: hohe Kompetenz und starkes Engagement.

Die Schlüssel zum Erfolg

Von besonderer Bedeutung sind beim situativen Führen drei Punkte:

- Einschätzung: Herausforderung und wichtigstes Kriterium ist die richtige Einschätzung des jeweiligen Reifegrades. Denn die Effektivität des gewählten Grundstils hängt vom Entwicklungsstand des Mitarbeiters ab.
- Flexibilität: Jede Führungskraft neigt dazu, sich mit einem der vier

Stile (siehe Grafik und Kasten links) besonders wohl zu fühlen. Sie muss herausfinden, welcher ihr am meisten liegt – und die anderen trainieren, um alle praktizieren zu können. Schließlich zählt Flexibilität im Umgang mit den verschiedenen Führungsstilen zu den Grundvoraussetzungen.

■ **Transparenz:** Die besten Ergebnisse erzielt, wer seinen jeweiligen Führungsstil gegenüber den Mitarbeitern transparent macht, also mit ihnen bespricht. Denn so verstehen die Mitarbeiter, dass das Führungsverhalten von ihrer Leistung abhängt. Sie erkennen, dass ihr eigenes Verhalten und ihre Kompetenz ihnen jene Führung bringen, die sie sich wünschen. Transparenz hat noch einen weiteren Vorteil. Die Führungskraft kann im Gespräch mit dem Mitarbeiter feststellen, ob ihre Einschätzung richtig ist.

Weber ergänzt: „Ich nutze die regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche auch für einen Austausch über mein eigenes Führungsverhalten und habe festgestellt, dass die Mitarbeiter diesen Austausch sehr schätzen. Zum einen verstehen sie so viele Reaktionen, Anweisungen oder Wünsche besser. Zum anderen nutzen sie die Chance meine Einschätzung zu hinterfragen und durch ihre Sicht der Dinge zu ergänzen. Das ist ein zugegebenermaßen anstrengender und zeitaufwendiger Vorgang, aber er lohnt sich – für den Mitarbeiter und die Führungskraft.“

Noch etwas ist ihm wichtig: „Alle Führungsstile haben ihre Herausforderungen. Diese liegen aber meist in der Art und Weise, wie sie gelebt werden. Dem Mitarbeiter klare Anweisungen zu geben und ihn straff zu kontrollieren, bedeutet ja nicht, es im Kasernenhof-Ton tun zu müssen. Ebenso wenig wie das Übertragen von großen Handlungsspielräumen und Freiheiten bedeutet, dass die antiautoritäre Erziehung nun doch in den Unternehmen angekommen ist.“ ■

Heike Berger ist Mitinhaberin der virtuellen Trainervermittlung PE-Support in Köln.

S E R V I C E

Informationen im Internet
[www.PE-Support.de/
seminare/fuehrung](http://www.PE-Support.de/seminare/fuehrung)

Plansecur – sucht qualifizierte Finanzberater



www.plansecur.de

„Wir verdienen gut und gerne. Aber nicht um jeden Preis.“

- Wir sind eine konzernunabhängige und werteorientierte Beratungsgesellschaft – kein Strukturvertrieb. Wir wollen die Besten sein, weil wir das Beste für unsere Kunden und ihr Vermögen wollen. Darum suchen wir Partner, die in jeder Hinsicht zu uns passen – als Menschen, Fachleute und als erfolgreiche Unternehmer.
- Sie sind eine unabhängige Beraterpersönlichkeit, zwischen 30 und 50 Jahre alt und kommen idealerweise aus dem Bank- oder Versicherungsbereich. Jetzt suchen Sie nach einer ehrlichen beruflichen Alternative. Wir bieten Ihnen bewährte Rahmenbedingungen und die unvergleichliche Perspektive, als selbstständig tätige/r

Plansecur-Berater/in

Mitinhaber/in der Plansecur zu werden, wenn Sie:

- über fundierte Kenntnisse und praktische Erfahrungen in der Betreuung von Privat- oder Firmenkunden verfügen,
- versiert sind in beratungsintensiven Versicherungs-, Finanz- und Kapitalanlageprodukten,
- die Fähigkeit besitzen, regionalspezifische Marketingaktivitäten zu initiieren,
- auch im Internet zu Hause sind und
- vor allem eine hohe soziale Kompetenz haben.

Interessiert? Schieben Sie es nicht auf die lange Bank. Kommen wir in Kontakt.

Jeder Tag ein Vermögen.

► Plansecur
Die systematische Finanzplanung

PLANSECUR-ServiceZentrale · Druseltalstraße 150 · 34131 Kassel
Dipl.-Kfm. Jörg Wollenhaupt · Fon 05 61 / 93 55-151 · Fax 05 61 / 93 55-111
E-Mail karrriere@plansecur.de