

Kombinieren Sie Ihren Führungsstil

MITARBEITERFÜHRUNG. Sind Sie auch der Auffassung, es gäbe nur zwei Führungsstile: den autoritären und den kooperativen? Und dass diese sich gegenseitig ausschließen würden? Viele Führungskräfte entscheiden sich deshalb für einen Führungsstil. Beim Modell des »Situativen Führens« ist jedoch das Gegenteil der Fall.

Es gibt keinen besten oder idealen Führungsstil, der immer erfolgreich ist. Handeln Sie nach zwei zentralen Erkenntnissen:

→ **Aufgabenbezogenes Verhalten** Ihre fachlichen Inhalte, wie Zielvorgaben und Kundenkontakte stehen im Vordergrund. Das heißt: Sie als Führungskraft sagen Ihrem Mitarbeiter was er wann, wo und wie zu tun hat – auch »direktives Verhalten« genannt.

→ **Mitarbeiterbezogenes Verhalten**

Hier agieren Sie auf der Beziehungsebene. Sie suchen das Gespräch, erklären übergeordnete Zusammenhänge und Strategien, fragen den Mitarbeiter nach seinen Erfahrungen und Einschätzungen, hören zu und reflektieren gemeinsam mit ihm. Sie geben konstruktives Feedback – auch »unterstützendes Verhalten« genannt. Dabei ergeben sich vier unterschiedliche Führungsstile:

→ **telling/anweisen**

Sie führen stark aufgaben- und wenig mitarbeiterbezogen

→ **selling/anleiten, trainieren**

Sie führen stark aufgabenbezogen und mitarbeiterbezogen

→ **participating/unterstützen, motivieren, coachen**

Sie führen stark mitarbeiterbezogen und wenig aufgabenbezogen

→ **delegating/delegieren**

Sie führen wenig mitarbeiter- und wenig aufgabenbezogen

Welcher Führungsstil der effektivste ist, hängt von der fachlichen Kompetenz und vom Engagement Ihres Mitarbeiters ab. Im Modell des Situativen Führens wird daher vom »Reifegrad« des Mitarbeiters in einer spezifischen Situation, also zum Beispiel in Bezug auf eine neue

Aufgabe gesprochen. Dabei werden vier Reifegrade unterschieden:

→ **geringe Kompetenz, willig, aber unsicher**

→ **mittlere Kompetenz, noch unsicher oder Motivationsprobleme**

→ **hohe Kompetenz, schwankendes Engagement**

→ **hohe Kompetenz, hohes Engagement**

Die zentrale Erkenntnis des Situativen Führens lautet also: Vom Reifegrad Ihres Mitarbeiters hängt der jeweilige Führungsstil ab. Das bedeutet: Anweisung und Unterstützung geben wo nötig, Freiraum lassen wo möglich.

Reifegrad 1 = Führungsstil 1

Sie strukturieren die Aufgaben in kleine Schritte und geben klare Anweisungen, indem Sie zum Beispiel Besuchspläne für ADM oder Produktschwerpunkte für Verkäufer genau vorgeben. Sie treffen die Entscheidungen, lösen die auftretenden Probleme und kontrollieren sehr straff. Der Mitarbeiter führt Anweisungen aus.

Reifegrad 2 = Führungsstil 2

Sie erweitern Ihre immer noch stark aufgabenbezogene Führung, nehmen sich aber mehr Zeit und erklären viel. Sie geben zum Beispiel Argumentationshilfen für den Verkauf bestimmter Produkte und erläutern, warum Sie diese Erfolgversprechend finden und verlassen damit zunehmend die rein direktive Kommunikation. Sie arbeiten aktiv an der Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter, indem Sie ihn loben, ihm zuhören, ihn korrigieren wo nötig und mit ihm bessere Lösungen erarbeiten.

Reifegrad 3 = Führungsstil 3

Sie ziehen sich inhaltlich zurück,



da Sie wissen, dass Ihr Mitarbeiter den Job fachlich im Griff hat. Es geht nun darum, dem Mitarbeiter den Rücken zu stärken. Sie fragen nach seinem Befinden, bieten Hilfe an und fordern und fördern eigene Vorschläge. Sie arbeiten intensiv auf der Beziehungsebene.

Reifegrad 4 = Führungsstil 4

Ihr Mitarbeiter ist ein selbstbewusster Fachmann. Sie lassen ihn an der langen Leine laufen, er trägt die Verantwortung für die zu fallenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme. Sie kontrollieren nur noch sporadisch und das Reporting funktioniert standardisiert. Sollte Ihr Mitarbeiter Fragen haben, so wissen Sie, dass er zu Ihnen kommt. Sie müssen jedoch achten auf:

→ **die Einschätzung/Diagnose** Knackpunkt des Situativen Führens ist die richtige Einschätzung des Reifegrades, da jeder der vier Grundstile je nach Entwicklungsstand des Mitarbeiters effektiv oder ineffektiv sein kann.

→ **die Flexibilität**

Sie müssen alle vier genannten Führungsstile praktizieren wollen. Typischerweise neigen wir alle dazu, uns mit nur einem der vier Führungsstile zufrieden zu geben; er liegt uns einfach. Finden Sie heraus, welcher dies bei Ihnen ist und – trainieren Sie die anderen.

→ **die Transparenz** Mitarbeiter, die situativ geführt werden, verstehen, dass das Führungsverhalten von ihrer eigenen Leistung abhängt. Auf Grund dieses Zusammenhangs wird den Mitarbeitern deutlich,

dass sie durch ihr eigenes Verhalten und ihre Kompetenz geführt werden, wie sie es sich wünschen. **Tipps:**

Bevor Sie sich in theoretische Diskussionen verstricken, lassen Sie diesen Ansatz auf sich wirken. Machen Sie sich bewusst, dass Sie in vielen Fällen bereits unbewusst situativ geführt haben. Durch den bewussten Einsatz des Situativen Führens erweitern Sie Ihre Möglichkeiten.

Suchen Sie Antworten auf die Frage »Was würde sich in Ihrem Verhalten ändern, wenn Sie zum Situativen Führen übergehen?«

Machen Sie sich Gedanken, wie Sie das Situative Führen in Ihren Berufsalltag einbinden können.

Der Autor, Thorge Berger, war lange als General Manager in Marketing und Vertrieb tätig. Heute ist er Mitinhaber der Trainervermittlung und Personalentwicklungsberatung PE-Support. Infos unter www.PE-Support.de

Viel mehr Formulare, Tools und Checklisten

für Verkauf und Marketing
finden Sie hier:

acquisa

PREMIUM
www.acquisa-premium.de

Einfach herunterladen.
Sofort anwenden.
Effizienter arbeiten.