

Deutscher Vertriebs- und Verkaufs-Anzeiger

14.Jg. · Nr. 160 · 12.11. 2001 · € 2,75/DM 5,38

Zeitschrift für Handel, Dienstleistung und Industrie in Deutschland

*In dieser Ausgabe
lesen Sie
unter anderem:*

Jürgen Gerhardus:
Mitarbeiter führen statt
Zahlen studieren

Seite 3

Heike Berger:
Situatives Führen, dann klappt's
auch mit den Mitarbeitern

Seite 18

Hermann Scherer:
Erfolg richtig
buchstabieren

Seite 20

Heike Berger:

Situatives Führen, dann klappt's auch mit den Mitarbeitern

Es gibt keinen besten oder idealen Führungsstil, der universell, immer effektiv, also immer erfolgreich ist! Sie führen erfolgreich, wenn Sie in der Lage sind, Ihr Führungsverhalten flexibel den charakteristischen Merkmalen oder Forderungen spezifischer Situationen anzupassen, d.h. wenn Sie „situativ führen“. Aber was bedeutet das? Zunächst hat situatives Führen nichts mit Launenhaftigkeit zu tun, denn es bedeutet nicht „heute-so-morgen-so“ zu führen. Vielmehr geht es beim situativen Führen darum, sein Führungsverhalten am jeweiligen Mitarbeiter in einer spezifischen Situation auszurichten und dabei immer die Erreichung der (Verkaufs-)Ziele im Auge zu behalten.

Eine erfolgreiche und letztendlich profitable Führung basiert auf der richtigen Einschätzung der Leistungsbereitschaft und des Leistungswillens Ihrer Mitarbeiter.

Lange Zeit herrschte die Auffassung, es gäbe nur zwei Führungsstile, den autoritären und den kooperativen, und dass sie sich gegenseitig ausschließen. Es entbrannte eine rege Diskussion darüber, welcher denn nun der Richtige sei, was dazu führte, dass viele Führungskräfte bis heute davon ausgehen, sich für einen Führungsstil entscheiden zu müssen.

Aber schauen wir uns die Führungsrealität an. Ist es realistisch, alle Mitarbeiter in allen Situationen gleich zu führen? Nein, denn in der Regel unterscheiden sich nicht nur Background und Berufserfahrung der Mitarbeiter, sondern auch die Aufgaben und Herausforderungen und die jeweilige Motivationslage. Darüber hinaus ändern sich auch die betrieblichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, und das in Zeiten wie diesen sogar zunehmend schneller.

Alle Mitarbeiter mit dem gleichen Führungsstil zu beglücken, ist nicht einmal gerecht, denn ungleiche Menschen ungleich zu behandeln, ist nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei.

Das Modell des situativen Führens

zwei Verhaltenskategorien einordnen lassen:

Die Wissenschaftler Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard beobachteten in einer Langzeit-Studie das tatsächliche Verhalten von erfolgreichen Führungskräften in vielen unterschiedlichen Situationen. Zwei Erkenntnisse kristallisierten sich heraus: Zum einen war kein dominierender Führungsstil erkennbar, den man als den erfolgreichsten hätte bezeichnen können. Zum anderen beobachteten Hersey und Blanchard, dass sich alle Aktivitäten der Führungskräfte letztlich in

● Aufgabenbezogenes Verhalten

Fachliche Inhalte wie Zielvorgaben, Umsatzzahlen, Kundenkontakte, Besuchsfrequenzen etc. stehen im Vordergrund. Sie als Führungskraft sagen Ihrem Mitarbeiter, was er wann, wo und wie zu tun hat = direktives Verhalten

● 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 Feed-back = unterstützendes Verhalten

Auf die richtige Kombination kommt es an

Die wichtigste Erkenntnis der Studie war die Beobachtung, dass die Führungskräfte ihr aufgabenbezogenes und mitarbeiterbezogenes Verhalten in ihren jeweiligen Führungssituationen miteinander kombinierten. Je nach Mitarbeiter und Aufgabe wählten Sie unterschiedliche Verhaltenskombinationen.

Dabei ergaben sich vier unterschiedliche Führungsstile (FS):

S1 = telling, anweisen

Sie führen stark aufgabenbezogen/wenig mitarbeiterbezogen

S2 = selling, anleiten, trainieren

Sie führen stark aufgabenbezogen/stark mitarbeiterbezogen

S3 = participating, unterstützen, motivieren, coachen

Sie führen stark mitarbeiterbezogen/wenig aufgabenbezogen

S4 = delegating

Sie führen wenig mitarbeiterbezogen/wenig aufgabenbezogen

Die einen so, die anderen so!

Welcher Führungsstil der jeweils effektivste ist, hängt von der **fachlichen Kompetenz** und vom **Engagement** des Mitarbeiters ab. Im Modell des situativen Führens wird an dieser Stelle vom „**Reifegrad**“ des Mitarbeiters in einer spezifischen Situation gesprochen.

Zu unterschieden sind vier Reifegrade:

R1 = geringe Kompetenz, willig, aber unsicher

R2 = mittlere Kompetenz, noch unsicher oder Motivationsprobleme

R3 = hohe Kompetenz, schwankendes Engagement

R4 = hohe Kompetenz, hohes Engagement

Vom Reifegrad Ihres Mitarbeiters hängt also der jeweils angemessene Führungsstil ab. Dies ist die Kernerkenntnis des situativen Führens.

Dass neue, unerfahrene Mitarbeiter anders geführt werden müssen als „alte Hasen“, ist einsichtig. Aber auch Letztere wünschen sich in bestimmten Phasen, z.B. bei neuen heraus-

Fortsetzung nebenstehend



DVVA-Autorin Heike Berger ist Mitinhaberin der virtuellen Trainervermittlung PE-Support (www.PE-Support.de). Die Online-Ausschreibungsplattform bietet die Möglichkeit, für Ihre firmeninternen Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen die passenden Anbieter zu finden. PE-Support führt zudem offene Trainings zum „situativen Führen“ durch (nächste Termine: 7.12.01 und 18.1.02 in Köln).

fordernden Projekten, ein anderes Führungsverhalten und schätzen in solchen Situationen den Austausch und die Unterstützung der Führungskraft.

Anweisungen, indem Sie z.B. ausfertigte Besuchspläne für Außendienstmitarbeiter oder Produktschwerpunkte für Verkäufer genau vorgeben. Sie treffen die Entscheidungen, lösen auftretende Probleme und kontrollieren straff.

Anweisung und Unterstützung geben, wo nötig und lange Leine lassen, wo möglich

R 2 = S 2

Sie erweitern Ihre immer noch stark aufgabenbezogene Füh-

Verkauf bestimmter Produkte oder Leistungen und erläutern, warum Sie diese erfolgversprechend finden. Sie verlassen zunehmend die „Ein-Weg-Kommunikation“. Sie arbeiten aktiv an der Beziehung zum Mitarbeiter, indem Sie ihn loben, ihm zuhören, ihn korrigieren, wo nötig und mit ihm bessere Lösungen erarbeiten.

R 3 = S 3

Sie ziehen sich inhaltlich zurück, da Sie wissen, dass Ihr Mitarbeiter den Job fachlich im Griff hat. Hier geht es darum, dass Sie dem Mitarbeiter den Rücken stärken. Sie fragen nach seinem Befinden, bieten Hilfe und Unterstützung an und fordern und unterstützen eigene Vorschläge. Sie arbeiten intensiv auf der Beziehungsebene und stärken sein Selbstvertrauen. Wenn er Sie braucht, Sie sind für ihn da.

R 4 = S 4

Ihr Mitarbeiter ist ein selbstbewusster Fachmann. Sie lassen ihn an der langen Leine laufen, übertragen die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme. Sie kontrollieren nur noch sporadisch, und das Reporting funktioniert standardisiert. Sollte Ihr Mitarbeiter Fragen oder gar Probleme haben, so wissen Sie, dass er zu Ihnen kommt.

geführt werden kann. Denn sobald der Key Accounter sehr eigenständig arbeitet und dabei erfolgreich ist, haben Sie wieder mehr Kapazitäten frei, sich Ihren anderen (Führungs-)Aufgaben zu widmen.

Auf dem Weg dorthin ist es jedoch i.d.R. notwendig, dass Sie zunächst mit S1/S2 beginnen. Denn schließlich muss Ihr neuer Mitarbeiter die Struktur des Unternehmens, die neuen und evtl. spezifischen Kunden, Produkte, Aufgaben und Strategien kennen lernen, kurz - er muss eingearbeitet werden. Natürlich bedeutet dies zu Beginn Ihrer Zusammenarbeit ein erhöhtes Engagement Ihrerseits. Aber diese zeitliche Investition zahlt sich in der Folge aus. Da es sich bei einem Key Accounter um einen Mitarbeiter mit einem prinzipiellen hohen Reifegrad, also mit viel Erfahrung und hoher Kompetenz handelt, fällt die Phase, in der Sie ihn mit S1/S2 führen, entsprechend kurz aus. Dennoch wird es sie geben, und je nach neuen Aufgaben und/oder Situationen eben auch immer mal wieder!

Die „Gefahr“ darin, dass Sie den Mitarbeiter zu lange mit S1/S2 führen oder zu schnell zu S3/S4 übergehen.

Im ersten Fall wäre der Mitarbeiter sicher frustriert, weil er das Gefühl bekäme, Sie trauen ihm gar nichts zu oder er hat in diesem neuen Job keinerlei Handlungsfreiheiten und Entwicklungschancen. Oder, und auch das hat gerade mit Kundenkontakt fatale Folgen, er baut nicht genügend Selbstbewusstsein auf, weil er nie Entscheidungen trifft und auch

keine eigenen Erfolgserlebnisse hat.

Wechseln Sie jedoch zu früh zu S3/S4, ist der Mitarbeiter evtl. mit den betrauten Aufgaben noch überfordert. Kommt Ihr Mitarbeiter mit einer solchen Überforderung jedoch nicht rechtzeitig zu Ihnen oder bekommen Sie die Überforderung erst spät oder gar nicht mit, können die Folgen ebenfalls eminent sein.

Erfahrungsgemäß gute Ergebnisse erzielen Sie daher durch „Transparenz“. Damit ist gemeint, dass Sie ganz bewusst mit dem Mitarbeiter über Ihre Einschätzung und das daraus resultierende Vorgehen sprechen: „Unser gemeinsames Ziel ist, dass du möglichst schnell selbstständig arbeitest. Daher ist es meine Aufgabe, dich zunächst mit unserer Arbeitsweise und deinen Aufgaben vertraut zu machen. Das bedeutet, ich werde dir klare Arbeitsanweisungen geben und mir die Ergebnisse genau ansehen. Während dieser Phase der engen Führung wachst du mehr und mehr in deine Aufgaben hinein. Du bekommst Hintergrundinformationen, wir unterhalten uns über deine Herausforderungen, erarbeiten gemeinsam Lösungen und diskutieren deine Ergebnisse. Wir werden uns dann auch über passende Wege des Reportings verständigen. Schließlich wirst du so weit sein, dass du in vielen Bereichen über die entsprechende Kompetenz und Routine verfügst und dann auch sehr selbstständig und eigenverantwortlich agieren kannst. Dann wird meine Rolle in vielen Fällen eher die eines Beraters sein.“

Diese Art vorzugehen, bietet noch einen weiteren Vorteil. Sie können sich jederzeit im Gespräch mit dem Mitarbeiter Ihrer Einschätzung rückversichern, denn Ihr Führungsstil ist kein „Geheimnis“, sondern beruht auf Ihrer Einschätzung des Reifegrades des jeweiligen Mitarbeiters.

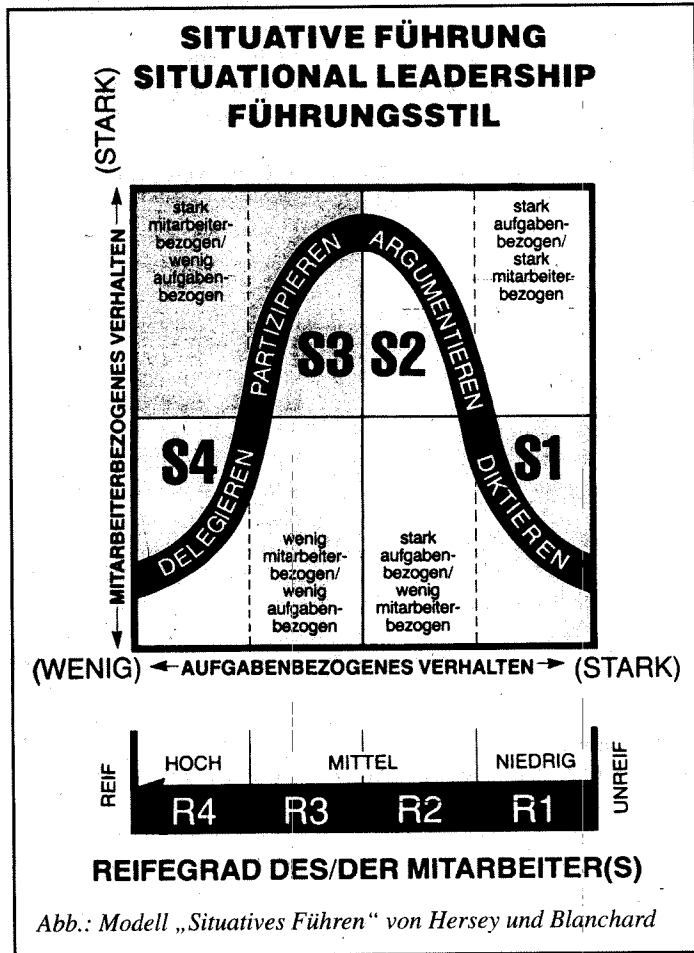
Eines noch zum Schluss

Alle Führungsstile haben ihre Herausforderungen. Diese liegen aber in der Regel in der Art und Weise, wie sie gelebt werden. Dem Mitarbeiter klare Anweisungen zu geben und ihn straff zu kontrollieren, bedeutet ja nicht, dies im Kasernenhottun zu müssen. Und ihm große Handlungsspielräume und Freiheiten zu übergeben, bedeutet nicht, dass die antiautoritäre Erziehung nun doch in den Unternehmen angekommen ist.

Herausforderung und Knackpunkt des situativen Führens ist die richtige Einschätzung des jeweiligen Reifegrades, da jeder der vier Grundstile je nach Entwicklungsstand des Mitarbeiters effektiv oder ineffektiv sein kann!

Mitarbeiter, die situativ geführt werden, verstehen, dass das Führungsverhalten, welche sie durch ihre Führungskräfte erfahren, von ihrer eigenen beruflichen Leistung abhängt. Auf Grund dieses Zusammenhangs wird den Mitarbeitern deutlich, dass sie durch ihr eigenes Verhalten und durch ihre Kompetenz so geführt werden, wie sie es sich wünschen.

Fortsetzung umseitig



Reifegrad (R) 1 = Führungsstil (S) 1

Sie strukturieren die Aufgaben in kleine Schritte, geben klare

Angewiesungen, indem Sie z.B. ausfertigte Besuchspläne für Außendienstmitarbeiter oder Produktschwerpunkte für Verkäufer genau vorgeben. Sie treffen die Entscheidungen, lösen auftretende Probleme und kontrollieren straff.

Ein Beispiel

Sie haben einen neuen Key Accounter in Ihrem Team. Sicher ist Ihr Ziel, dass der neue Mitarbeiter bald mit S4, also an der langen Leine laufend,

Fortsetzung von Seite 19

Tipps:

- Bevor Sie sich in intellektuelle und theoretische Diskussionen verstricken, lassen Sie sich diesen Ansatz auf sich wirken UND probieren Sie ihn aus.
- Schauen Sie, wo Sie ihm schon entsprechen und überlegen Sie, was er ganz konkret für Sie und Ihre Mitarbeiter bedeutet.
- Suchen Sie Antworten auf die Frage: „Was würde sich in Ihrem Verhalten, in Ihrer Kommunikation etc. ändern, wenn Sie zum situativen Führen übergehen?“
- Machen Sie sich Gedanken, wie Sie ihn in Ihr daily-business einfließen lassen können.