

SITUATIV FÜHREN UND COACHEN

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“

Johann Wolfgang von Goethe

Was ist „Situativ führen“? (Kurzbeschreibung)

Situatives Führen (auch „Entwicklungsorientierte Führung“) beinhaltet das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard (Center for Leadership, USA). Ziel dieses Ansatzes ist es, das Potential jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und auszuschöpfen. Das Grundprinzip beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeitende nach seiner Entwicklungsstufe bzw. Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen. Ausgehend vom jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters sollte das jeweils passende Führungsverhalten praktiziert werden. Dieser Reifegrad (maturity score) wird aus der Kombination von Engagement und Kompetenz bestimmt.

Inhalt

1. Einführung	2
2. Entwicklungsstufe	2
2.1 Elemente der Entwicklungsstufe.....	2
2.2 Bestimmung der Entwicklungsstufe.....	3
3. Führungsstil	3
3.1 Kategorien im Führungsverhalten.....	3
3.2 Führungsstil 1 (Dirigieren).....	5
3.3 Führungsstil 2 (Trainieren).....	5
3.4 Führungsstil 3 (Unterstützen).....	6
3.5 Führungsstil 4 (Delegieren).....	6
3.6 Unterschiede im Führungsverhalten.....	7
4. Zusammenfassung	8
4.1 Schrittweise Umsetzung.....	8
4.2 Der passende Führungsstil.....	8

1. Einführung

Beim "Situativ führen" handelt es sich um ein Führungskonzept, dem ein effizienter Führungsstil zu Grunde liegt. Dieser Führungsstil verhilft den Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum dazu, ihr höchstes Leistungsniveau zu erreichen. Im Mittelpunkt steht das Verhältnis zwischen der Entwicklungsstufe (verschiedene Kombinationen aus Kompetenz und Engagement) des Einzelnen hinsichtlich einer bestimmten Aufgabe oder eines bestimmten Ziels und dem Führungsstil (verschiedene Kombinationen aus dirigierendem und unterstützendem Verhalten) des Vorgesetzten.

Jeder will und kann sich weiterentwickeln

2. Entwicklungsstufe

Auch wenn die Fähigkeit eines Mitarbeiters, seine Aufgabe gut zu meistern, von vielen Faktoren abhängt, konzentriert sich dieses Modell hauptsächlich auf eine situationsbezogene Variable, nämlich die Entwicklungsstufe, auf der sich eine Person hinsichtlich einer bestimmten Aufgabenstellung oder eines bestimmten Ziels befindet. Bei der Entwicklungsstufe handelt es sich um eine aufgabenspezifische und nicht um eine personenspezifische Darstellung. Eine Person befindet sich nicht auf nur einer gewissen Entwicklungsstufe. Die Entwicklungsstufen variieren von Aufgabe zu Aufgabe, d.h. der Einzelne befindet sich für eine bestimmte Aufgabe auf einer bestimmten Entwicklungsstufe und für eine andere Aufgabe auf einer anderen Entwicklungsstufe.

Dieser Entwicklungsprozess, der von jeder Person durchlaufen wird, bis sie ihre höchste Leistungsstufe erreicht hat, ist mit einer Reise vergleichbar. Das Endziel ist die Fähigkeit, autonom, d.h. ohne Überwachung, Bestleistungen zu erbringen. Doch auf dem Weg dorthin müssen die für jede "Entwicklungsstation" spezifischen Anforderungen des Mitarbeiters erfüllt werden.

Die Entwicklungsstufe ist abhängig von dem Ziel oder von der Aufgabe

2.1 Elemente der Entwicklungsstufe

Bei der Entwicklungsstufe handelt es sich um eine Kombination aus den Faktoren Kompetenz und Engagement. Die Diagnose dieser Entwicklungsstufe ermöglicht es dem Vorgesetzten, den richtigen Führungsstil zu wählen.

A. Faktor Kompetenz

Kompetenz ist das Wissen und Können, das der Einzelne für die Bewältigung einer Aufgabe mitbringt. Kompetenz lässt sich am besten an der gezeigten Leistung messen und kann im Laufe der Zeit mit der richtigen Unterstützung und Anleitung weiterentwickelt werden.

Kompetenz wird durch Bildung, Ausbildung am Arbeitsplatz oder Erfahrung erworben, wobei Erfahrung in vorherigen Jobs oder Aufgabenbereichen erlernte Fertigkeiten, wie z.B. Planungs-, Organisations-, Problemlösungs- und Kommunikationsfertigkeiten, einschliesst. Hierbei handelt es sich um standardmässige Fertigkeiten, die für viele Aufgabenbereiche unerlässlich sind.

KOMPETENZ: Kompetenz bedeutet das Wissen bzw. die Fertigkeiten, die zur Bewältigung einer Aufgabe oder zum Erreichen eines Ziels erforderlich sind

B. Faktor Engagement

Engagement ist eine Kombination aus Motivation und Selbstvertrauen, mit der Einzelne ein Ziel oder eine Aufgabe angeht.

Die Motivation beschreibt den Grad an Interesse und Begeisterung für eine bestimmte Aufgabe. Interesse und Begeisterung drücken sich verhaltensmässig in der Aufmerksamkeit, Lebhaftigkeit, Tatkraftigkeit, dem Gesichtsausdruck und den verbalen Äusserungen des Mitarbeiters aus.

Selbstvertrauen beschreibt die Selbstsicherheit einer Person, d.h. den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, wenn es darum geht, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Wenn Motivation oder Selbstvertrauen nur geringfügig oder gar nicht vorhanden sind, dann ist auch das Engagement im Allgemeinen nicht sehr stark ausgeprägt.

ENGAGEMENT Engagement ist eine Kombination aus Motivation und Selbstvertrauen

2.2 Bestimmung der Entwicklungsstufe

Die erste Fähigkeit einer situativen Führungskraft bedeutet, die Bedürfnisse eines Mitarbeiters hinsichtlich dirigierendem und unterstützendem Verhalten einzuschätzen:

Entwicklungsstufe	Motivierter Einsteiger	In Entwicklung		Motivierter Selbstläufer
Entwicklungsstufe	E1	E2	E3	E4
Kompetenz	Wenig Kompetenz	Wenig – einige Kompetenz	Mässige - hohe Kompetenz	Hohe Kompetenz
Engagement	Hohes Engagement	Wenig Engagement	Schwankendes Engagement	Hohes Engagement

3. Führungsstil

Das Ziel von "Situativ führen" besteht darin, eine Umgebung zu schaffen, die es dem Einzelnen ermöglicht, den Entwicklungszyklus – von E1 (in Entwicklung) bis zu E4 (entwickelt) – sequenziell zu durchlaufen und schlussendlich sein Potenzial voll auszuschöpfen. Der Vorgesetzte wird dabei den Führungsstil anwenden, der dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters für die jeweilige Aufgabenstellung oder das zu erreichende Ziel am ehesten entspricht. Wenn sich der Entwicklungsstand des Mitarbeiters ändert, muss der Führungsstil dementsprechend angepasst werden.

Es gibt keinen optimalen Führungsstil. Der Führungsstil ist von der jeweiligen Situation abhängig

3.1 Kategorien im Führungsverhalten

Beim Führungsstil handelt es sich um ein Verhaltensmuster, das eingesetzt wird, um andere Menschen zu beeinflussen, die wiederum den Führungsstil gemäss ihrer eigenen Wahrnehmung aufnehmen. In Studien wurde nachgewiesen, dass dieses Verhaltensmuster in zwei grundlegende Kategorien unterteilt werden kann. Diese werden in "Situativem Führen" als dirigierendes Verhalten und unterstützendes Verhalten bezeichnet. Vorgesetzte wenden unterschiedliche Kombinationen dieser beiden Verhalten an.

Führungsstil	Beim Führungsstil handelt es sich um ein Verhaltensmuster, das verwendet wird, um andere zu beeinflussen, die den Führungsstil gemäss ihrer eigenen Wahrnehmung aufnehmen
---------------------	--

Beim dirigierenden Verhalten steht die Vorgehensweise im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte weist seine Mitarbeiter an, was wann und wo zu tun ist und gibt ihnen häufiges Feedback über den Arbeitsfortschritt. Dieses Verhalten ist äusserst wichtig, wenn die Kompetenz der Mitarbeiter gefördert werden soll.

Dirigierendes Verhalten:	Strukturieren, Organisieren, Ausbilden, Kontrollieren
---------------------------------	--

Beim unterstützenden Verhalten steht die Initiative der Mitarbeiter und deren Einstellung zur Aufgabe im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte lobt die Leistungen des Mitarbeiters, hört zu und versucht, die Mitarbeiter in den Problemlösungs- und Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Unterstützendes Verhalten ist wichtig, wenn das Engagement der Mitarbeiter gefördert werden soll.

Unterstützendes Verhalten:	Ermutigen/Fördern, Zuhören, Fragen, Erklären
-----------------------------------	---

Bei der Darstellung des dirigierenden und unterstützenden Verhaltens in Form einer horizontalen und vertikalen Achse mit von "Niedrig" zu "Hoch" gehender Steigerung werden vier Kombinationen aus beiden Verhaltensweisen, die vier grundlegenden Führungsstile, ersichtlich (siehe Modell unten).

Unterstützendes Verhalten	S3 Stark unterstützendes und wenig dirigierendes Verhalten	S2 Stark unterstützendes und stark dirigierendes Verhalten
	S4 Wenig unterstützendes und wenig dirigierendes Verhalten	S1 Stark dirigierendes und wenig unterstützendes Verhalten
	Dirigierendes Verhalten	

Diese vier Führungsstile unterscheiden sich durch den Umfang von dirigierendem bzw. unterstützendem Verhalten und dadurch, inwieweit der einzelne Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt ist.

3.2 Führungsstil 1 (Dirigieren)

Das sogenannte Dirigieren zeichnet sich durch ein hohes Mass an dirigierendem und nur wenig unterstützendem Verhalten aus. Der Vorgesetzte gibt genaue Anweisungen für die Aufgabenbewältigung und Ziele und überwacht den Arbeitsfortschritt genau. In Stil 1 werden die meisten Entscheidungen von dem Vorgesetzten getroffen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Die Begeisterung des Mitarbeiters betonen
- Die übertragbaren Fertigkeiten und die bisherigen Fortschritte des Mitarbeiters schätzen
- Die gewünschten Ergebnisse, Ziele und Termine festlegen
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung bewertet und überwacht wird
- Einen Plan zur Entwicklung neuer Fertigkeiten des Mitarbeiters aufstellen
- Die Aktionsplanung übernehmen
- Den Grossteil der Entscheidungen darüber treffen, was, wann, wie und mit wem geschehen soll
- Genaue Anweisung und Anleitung geben
- Die Problemlösung übernehmen
- Häufig Anleitung und Feedback geben

Stil 1: Dirigieren Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!

3.3 Führungsstil 2 (Trainieren)

Das sogenannte Trainieren zeichnet sich durch ein hohes Mass an dirigierendem und unterstützendem Verhalten aus. Der Vorgesetzte erklärt Entscheidungen, fordert die Mitarbeiter dazu auf, Vorschläge zu unterbreiten, lobt auch annähernd richtige Vorgehensweisen und leitet weiterhin die Aufgabenerfüllung. Das Feedback der einzelnen Mitarbeiter wird zwar bis zu einem gewissen Grad berücksichtigt, doch die endgültige Entscheidungsgewalt liegt bei dem Vorgesetzten.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Den Mitarbeiter bei der Problemerkennung und an der Zielsetzung beteiligen.
- Unterstützung bieten, Sicherheit geben und loben.
- Zuhören: dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, Bedenken zu diskutieren und Ideen mitzuteilen.
- Den Mitarbeiter bei Problemlösungen und Entscheidungen beteiligen.
- Endgültige Entscheidungen über Aktionspläne treffen, nachdem der Mitarbeiter seine Ideen und Gefühle geäussert hat.
- Anweisungen geben und ihn beim Ausbau seiner Fertigkeiten anleiten.
- Erklären, warum eine Aufgabe auf eine bestimmte Weise erledigt werden muss.

- Einen Zeitrahmen vorgeben, wie lange etwas dauern sollte und Feedback über Entwicklungs- und Leistungssteigerung geben.
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewertet werden kann.
- Weiterhin häufig Anleitung und Feedback geben.

Stil 2: Trainieren Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!

3.4 Führungsstil 3 (Unterstützen)

Das sogenannte Unterstützen zeichnet sich durch ein hohes Mass an Unterstützung und nur wenig dirigierendes Verhalten aus. Der Vorgesetzte steht zur Verfügung, hört zu, erfragt Vorschläge und motiviert die Mitarbeiter dazu, ihre Vorschläge zu unterbreiten, eigene Entscheidungen zu treffen und selbständig Probleme zu lösen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Die Verantwortung für die Problemerkennung und Zielsetzung mit dem Mitarbeiter teilen.
- Den Mitarbeiter auffordern, die Aktionsplanung und Problemlösung zu übernehmen.
- Als Gesprächspartner dienen und den laufend Mitarbeiter ermutigen, Ideen und Bedenken zu diskutieren.
- Sich die Problemlösung und Entscheidung des Mitarbeiters anhören und fördern.
- Bestätigung, Unterstützung, Ermutigung und Lob bieten
- Erklären, wie die Aufgabe oder das Ziel interessanter und anspruchsvoller werden kann, falls die Motivation schwankt.
- Mit Ideen bei der Problemlösung weiterhelfen, wenn man darum gebeten wird.
- Die Arbeit gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewerten.

Stil 3: Unterstützen Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!

3.5 Führungsstil 4 (Delegieren)

Das sogenannte Delegieren zeichnet sich durch ein geringes Mass an Unterstützung und Dirigieren aus. Der Vorgesetzte ermutigt seinen Mitarbeiter, selbständig, d.h. eigenverantwortlich, zu handeln, und er stellt die Ressourcen bereit, die der Mitarbeiter zur Aufgabenbewältigung benötigt. Die meisten Entscheidungen werden von dem Mitarbeiter getroffen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Dem Mitarbeiter ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen.
- Probleme und gewünschte Ergebnisse mit dem Mitarbeiter definieren.
- Vom Mitarbeiter erwarten, die Zielsetzung, Aktionsplanung und Entscheidungsfindung zu übernehmen.
- Den Mitarbeiter ermutigen, die eigene Arbeit zu bewerten.

- Erfolge mit dem Mitarbeiter teilen und sie mit ihm feiern.
- Dem Mitarbeiter Möglichkeiten bieten, für andere als Mentor zu fungieren.
- Den Beitrag des Mitarbeiters für das Unternehmen loben, achten und belohnen.
- Den Mitarbeiter zu noch besseren Leistungen anspornen.

Stil 4: Delegieren Übergib die Verantwortung zur Entscheidung und Durchführung!

In allen vier Führungsstilen legt der Vorgesetzte die gewünschten Ziele fest und sichert ab, dass diese Ziele deutlich sind; überwacht der Vorgesetzte den Arbeitsfortschritt und gibt den einzelnen Mitarbeitern diesbezüglich Feedback.

3.6 Unterschiede im Führungsverhalten

Wie unterscheidet sich Stil 2 von Stil 1?

- Es werden mehr Verhaltensweisen wie Unterstützen, Loben und Zweiweg-Kommunikation eingesetzt. Der Mitarbeiter wird stärker an der Entscheidungsfindung und an der gemeinsamen Problemlösung beteiligt.
- Es wird weniger bestimmt und mehr erklärt.
- Es wird weniger gesagt und mehr geklärt.
- Die Betonung liegt weniger auf dem Wie und Was, sondern mehr auf dem Warum.

Wie unterscheidet sich Stil 3 von Stil 2?

- In Stil 3 übernimmt der Mitarbeiter die Planung, wie die Arbeit erledigt werden soll. Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlicher.
- In Stil 2 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter verstanden hat, was getan werden muss.
- In Stil 3 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass sie selbst verstanden hat, wie der Mitarbeiter vorgehen will. So kann sie bei Bedarf Hilfestellungen leisten und Mittel zur Verfügung stellen.
- In Stil 3 fragt die Führungskraft mehr und ordnet weniger an.
- In Stil 3 ist die Führungskraft mehr Kollege oder Gleichgestellter. Sie beteiligt sich an der gemeinsamen Problemlösung und Entscheidungsfindung.

Wie unterscheidet sich Stil 4 von Stil 3?

- Der Mitarbeiter gibt sich selbst Anweisung und Unterstützung.
- Führungskraft und Mitarbeiter haben weniger miteinander zu tun.
- Der Mitarbeiter ist bei der Zielsetzung und bei der Entwicklung von Aktionsplänen selbständiger. Er sucht von sich aus nach Möglichkeiten, Leistung zu zeigen und Feedback über seine Leistung einzuholen.
- Die Führungskraft muss sich jetzt weniger mit der Lösung alltäglicher Probleme befassen und kann sich nun mehr auf die Zukunft konzentrieren.

4. Zusammenfassung

4.1 Schrittweise Umsetzung

A. Schätzen Sie den individuellen Reifegrad jedes einzelnen Mitarbeiters ein.

Jeder Ihrer Mitarbeiter bringt einen unterschiedlichen Reifegrad in Bezug zur Arbeit mit. Kennzeichen des jeweiligen Reifegrads sind die Kompetenz und das Engagement Ihres Mitarbeiters.

B. Legen Sie den angemessenen Führungsstil fest.

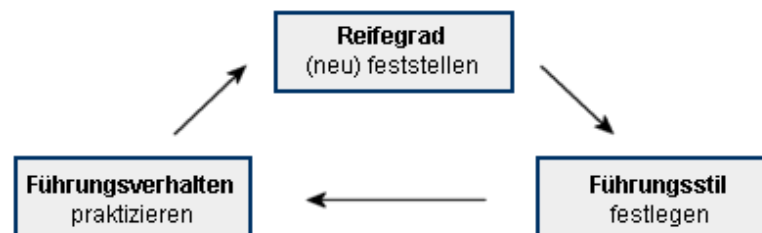
Je höher der Reifegrad, um so mehr gehen Sie weg vom dirigierenden Führungsstil hin zum delegierenden Führungsstil.

C. Setzen Sie den Führungsstil um.

Mitarbeiter mit geringer Reife unterweisen und kontrollieren Sie. Mitarbeiter mit hoher Reife lassen Sie selbständig und eigenverantwortlich arbeiten.

D. Laufende Anpassung (Regelkreis)

Der Reifegrad des Mitarbeiters verändert sich im Laufe der Zeit. Passen Sie deshalb den Führungsstil entsprechend an. Situatives Führen ist ein dynamischer Prozess und kann als Regelkreis gesehen werden.



4.2 Der passende Führungsstil

Der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt die Art des Führungsstils:

Ihr Mitarbeiter ist	Ihr Führungsstil ist
(E1) nicht motiviert und fachlich schlecht ausgebildet	(S1) klar, aufgabenbezogen dirigierend und kontrollierend
(E2) motiviert aber unzureichend ausgebildet	(S2) klar, fördernd, unterstützend und erklärend
(E3) fachlich kompetent aber nicht besonders motiviert	(S3) motivierend, einbeziehend und wertschätzend
(E4) fachlich kompetent und motiviert	(S4) delegierend, zielbezogen, und vertrauensvoll