

Situatives Führen

(situationsbezogenes Führen)

>> Führen Sie Ihre Mitarbeitenden so,
dass Sie selbst überflüssig werden.
Führen Sie Ihre Mitarbeiter so,
dass sie so gut werden,
dass sie eines Tages
selbst gut führen wollen. <<

Bei dem situativen Führungsstil berücksichtigt die Führungsperson die Persönlichkeit der Mitarbeitenden, die zu lösende Aufgabe und das situative Umfeld (z.B. Dringlichkeit, Themen im Alltag oder auch im persönlichen Umfeld), sowie die eigene Persönlichkeit. Situatives Führen erfordert ein gutes bewusstes Führungsverhalten und die Bereitschaft, dies auch einzusetzen.

Grundlage für den situativen oder auch angemessenen Führungsstils bildet die Wahrnehmung des Reifegrades der Mitarbeitenden. Davon abhängig ergeben sich 4 Entwicklungsstufen. (siehe unten)

Reifegradmodell

Das Reifegradmodell ist ein von Paul Hersey und seinen Mitarbeitern im Center for Leadership (San Diego, Kalifornien) entwickelter Führungsstil und wird zum **situativen Führungsstil** gezählt. Paul Hersey hat zusammen mit Ken Blanchard diese Theorie aufgestellt. Blanchard ist Vorsitzender von „Blanchard Training und Development, Inc.“.

Das Grundprinzip dieses Führungsstiles beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen.

Nicht die Führungskraft führt in erster Linie mit dem ihr eigenen Stil, sondern sie passt ihren Führungsstil im Idealfall in den Grenzen der eigenen Persönlichkeit weitgehend an den Bedarf des Mitarbeiters an.

Quellenangaben, vgl.:

Paul Hersey / Ken Blanchard

FHZ Nordwestschweiz

Mikael Krogerus / Roman Tschäppler „50 Erfolgsmodelle“

Jörg Meerholz

Situatives Führen ist nicht beliebig!

Auch wenn die Führungsperson unterschiedliche Führungsstile praktiziert, muss das Führungsverhalten verständlich bleiben. Für den Mitarbeitenden ist es wichtig, dass sein Vorgesetzter für ihn einschätzbar ist und dass er ihn versteht. Situatives Führen ist eine Haltung des Vorgesetzten, die es ermöglicht und fordert, dass der Mitarbeitende den angemessenen Führungsstil durch sein Verhalten beeinflusst und dadurch aktiv mitgestaltet.

Vier wichtige Rahmenbedingungen:

1. Messbare Ziele
2. Feedback
3. Vereinbarung
4. Prozess- und Ressourcenbewusstsein

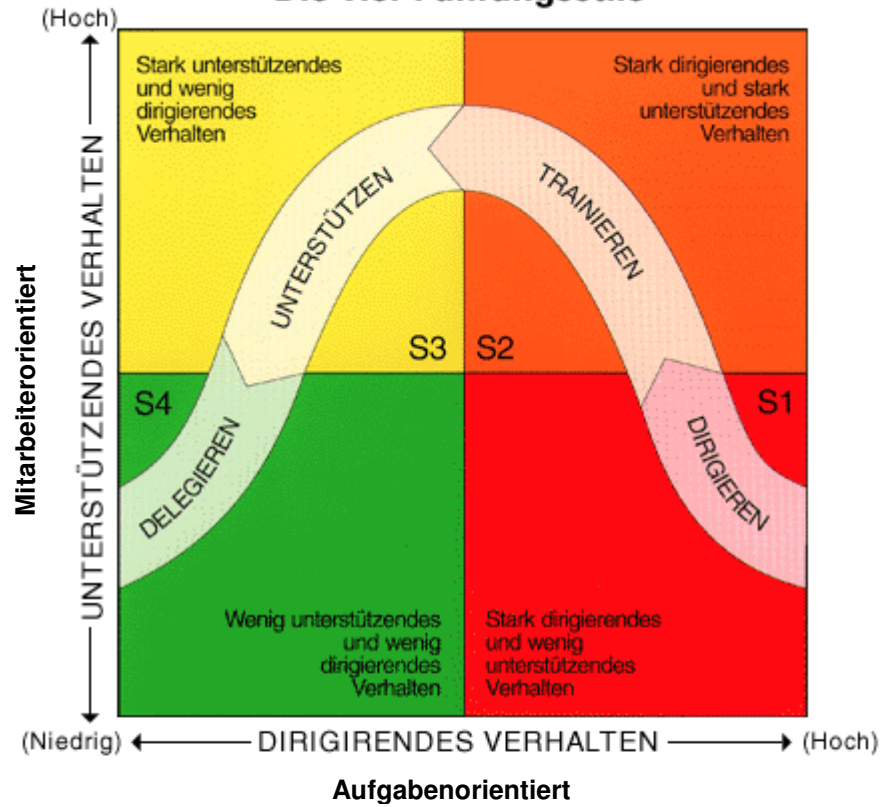
Führungsstil – Haltung zum situativen Führungsstil

- Ich akzeptiere mich und meine Mitarbeitenden auf gleicher Stufe. Ich vertraue ihm und mir.
- Ich erkenne/ bin mir bewusst über das, was ich bewirken will und erkenne wo ich und der Mitarbeitende stehen.
- Ich steige immer in einen fließenden Prozess ein.
- Ich nehme mir Zeit. Ich plane Führungsaufgaben ein.

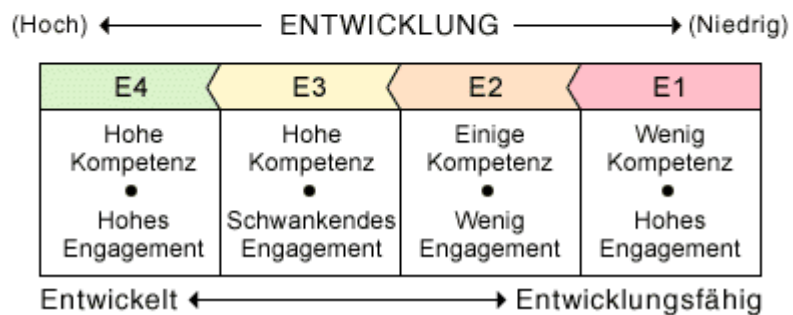
Voraussetzungen zum situativen Führungsstil (Führungskraft)

1. Vertrauen in die Entwicklungspotenziale der Menschen, ein positives Menschenbild
2. Wissen über das eigene Stärken- Schwächenprofil
3. Setzen von eigenen Entwicklungs- und Veränderungszielen
4. Objektive Diagnosefähigkeit
5. Konstruktive und effektive Kommunikation (wertschätzend und klar)
6. Beweglichkeit und Kreativität im Führungsalltag

SITUATIONSBEZOGENES FÜHREN Die vier Führungsstile



Die vier Entwicklungsstufen der Mitarbeiter



Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird aus der Kombination von **Willigkeit** oder auch Engagement (psychologischer Reife) und **Arbeitsreife** oder Fähigkeit bestimmt. Durch die Ausprägung von niedrig bis hoch ergeben sich vier Grundformen:

- ➡ Reifegrad 1: nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher

Der/Die Mitarbeitende kann einzelne, sorgfältig durchstrukturierte Aufgaben ausführen. Kenntnisse und Fertigkeiten sind begrenzt vorhanden.

- ➡ Reifegrad 2: nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll

Der/Die Mitarbeitende beherrscht Teilaufgaben und lernt in Bezug auf weitere Ziele mitzudenken.

- ➡ Reifegrad 3: fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher

Der/Die Mitarbeitende beherrscht einen Aufgabenbereich von der Planung über Problemlösung bis zur Kontrolle. Er braucht Unterstützung und wird instruiert die Gesamtleitung zu übernehmen. Durch Entwicklung des Selbstvertrauens kann der Mitarbeitende ermutigt werden, kalkulierbare Risiken einzugehen.

- ➡ Reifegrad 4: fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll

Der/Die Mitarbeitende ist fähig einen kompletten Aufgabenbereich selbständig ohne Überwachung zu übernehmen

Daraus ergibt sich die Art der Führung:

- Reifegrad 1: Anweisen:

Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung! Der Mitarbeitende braucht eine starke Führung. Präzise Anweisungen und Beaufsichtigen der Durchführung.

- Reifegrad 2: Argumentieren/Überzeugen:

Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen! Die Fachkompetenz des Mitarbeitenden hat sich erhöht. Dem Mitarbeitenden werden Fragen gestellt. Die Antworten bringt er selbst. Die Anfangseuphorie ist verflogen. Der Vorgesetzte lenkt und überwacht, bespricht seine Entscheidungen und bittet um Vorschläge.

- Reifegrad 3: Beraten/Partizipieren:

Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen! Die Fachkompetenz ist stark erhöht. Motivation hat sich durch die erlaubte Selbständigkeit erhöht oder ist gesunken wegen Überforderung/Unsicherheit.

- Reifegrad 4: Delegieren/Übergeben:

Übergib die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung! Volle Kompetenz und hohe Motivation. Er erhält eigene Aufgaben und ist von A-Z verantwortlich und fähig.