
FLEXLEAD

Resume

Seit Jahrzehnten sind Management-Experten auf der Suche nach dem „besten“ Führungsstil. Und das, obwohl die Forschung eindeutig darauf hinweist, daß es keinen „Allzweck“-Führungsstil gibt. Erfolgreiche Führungskräfte sind die, welche ihr Verhalten den Erfordernissen der jeweiligen Situation anpassen können.

Was bedeutet das für die Praxis? Welches Verhalten ist wann erfolgversprechend? Wie läßt sich das beurteilen? Diese Fragen sollen im folgenden diskutiert und beantwortet werden.

FLEXIBLES FÜHREN:

Das Konzept

Flexibles Führen bedeutet, für jede Situation, jedes Ziel und jeden Mitarbeiter den jeweils optimalen Führungsstil zu wählen. Da ist es hilfreich, zunächst mögliche Führungsstile zu unterscheiden und zu analysieren.

Aufgabenbezogenes Verhalten und mitarbeiterbezogenes Verhalten

Grundsätzlich läßt sich Führungsverhalten in zwei Kategorien einteilen: Aufgabenbezogenes Verhalten betrifft konkrete Arbeitsanweisungen: was, wie, wo und wann getan werden soll. Dieses Verhalten wird auch als direktiv oder autokratisch bezeichnet. Mitarbeiterbezogenes Verhalten bezieht sich auf das Miteinander: gegenseitige Information, aktives Zuhören, unterstützendes Verhalten. Dieses Verhalten ist in erster Linie kommunikativ und demokratisch.

Extensive Forschungen an der Ohio State University (USA) haben gezeigt, daß es sich hierbei nicht um Entweder/ Oder -Alternativen handelt, die sich gegenseitig ausschließen. Beobachtungen des tatsächlichen Verhaltens von Führungskräften haben im Gegenteil bewiesen, daß in der Praxis immer Mischformen von mitarbeiter- und aufgabenbezogenem Verhalten angewandt werden.

Tatsächlich lassen sich vier Arten von Führungsverhalten unterscheiden (**Darstellung 1**).

Welches dieser Verhaltensmuster zielführend ist, hängt von der Situation ab, d. h. von dem Ziel, das erreicht werden soll und von dem Mitarbeiter oder der Gruppe, die geführt werden soll. Menschen reagieren in verschiedenen Situationen unterschiedlich auf bestimmte Führungsstrategien. Wie erkennt man aber, wann welches Führungsverhalten angemessen ist?

Die Reifesituation eines Mitarbeiters

Die Forschung zeigt einen Zusammenhang zwischen dem wahrscheinlichen Erfolg eines Führungsstils und der „Reifesituation“ einer Person oder Gruppe. Reife, in der englischen Fachliteratur auch als Matunty bezeichnet, wird dabei definiert als die Kombination von Können und Wollen.

Können meint die fachliche Qualifikation oder Fähigkeit eines Mitarbeiters. Beurteilungskriterien dafür sind das Wissen und die Erfahrung, die den Mitarbeiter in die Lage versetzen, Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe und das Ergebnis zu übernehmen.

Wollen meint die Motivation oder Bereitschaft, diese Verantwortung anzunehmen. Kriterien sind der Wille, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und ein Maß an Identifikation mit der Aufgabe.

In der Kombination dieser beiden Variablen lassen sich vier Reifesituationen unterscheiden:

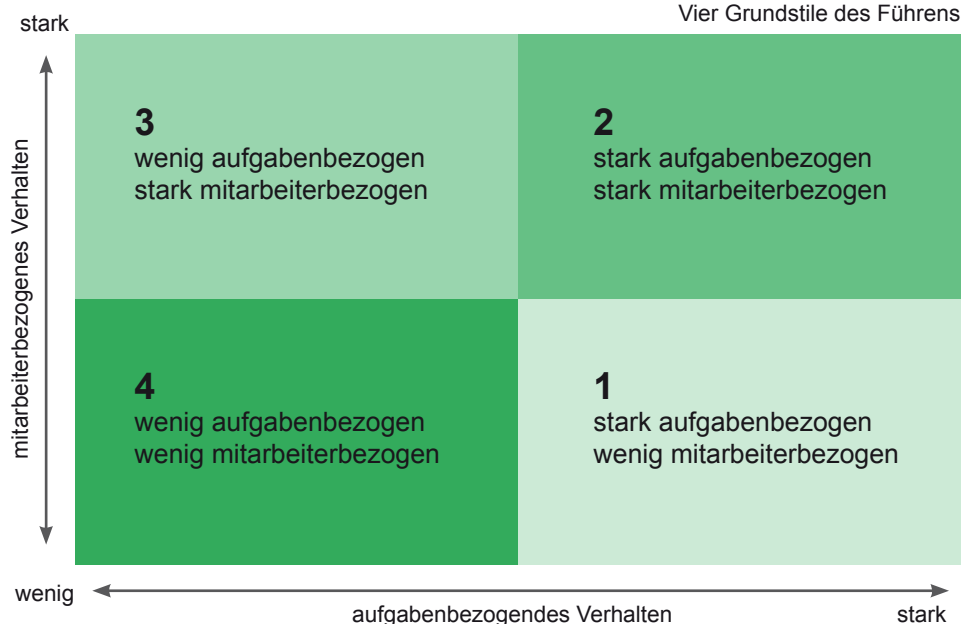
- R1:** Niedrige Fähigkeit und niedrige Bereitschaft
- R2:** Niedrige Fähigkeit und hohe Bereitschaft
- R3:** Hohe Fähigkeit und niedrige Bereitschaft
- R4:** Hohe Fähigkeit und hohe Bereitschaft

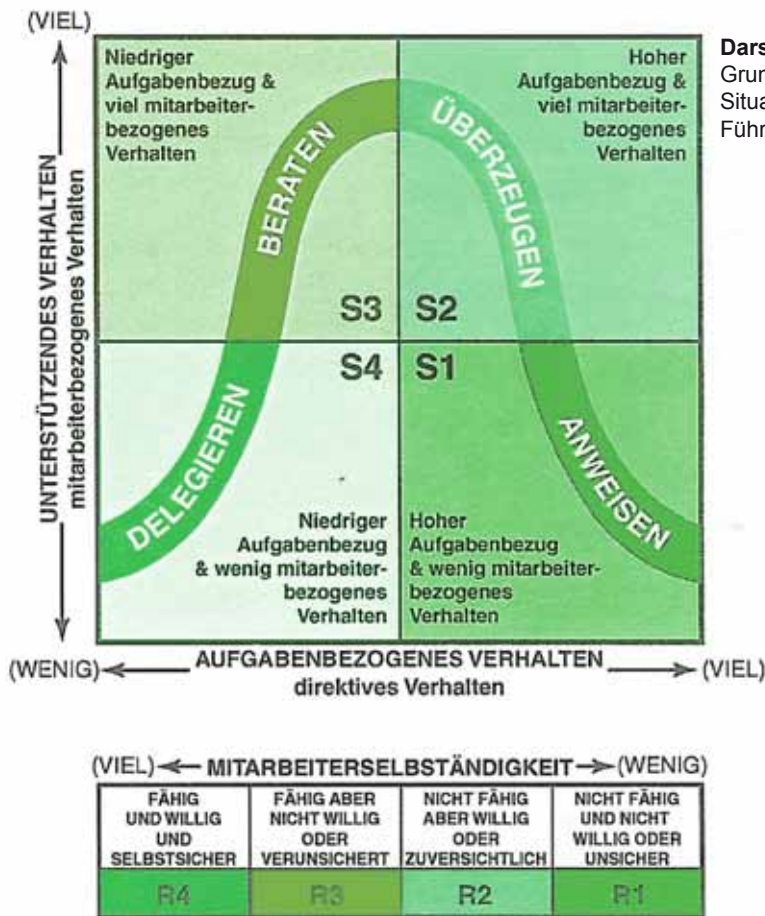
Reife ist dabei immer aufgabenspezifisch zu sehen. Jede Person kann in verschiedenen Bereichen, bezogen auf spezifische Aufgaben, mehr oder weniger fähig oder willig sein, die alleinige Verantwortung zu übernehmen. Ein Beispiel: Ein Verkäufer, der bei seinen Kundenbesuchen durch hohe Reife besticht, kann beim Ausarbeiten und Formulieren von Kundenofferten weit weniger Fähigkeit und/oder Bereitschaft zeigen. Dementsprechend muß die Führungskraft reagieren: Während der Verkäufer für seine Kundenbesuche nur wenige Direktiven braucht, sollte er bei der Ausarbeitung der Offerten mehr unterstützt werden. Klare Anweisungen und Kontrollen helfen hier dem Mitarbeiter, sich auch in diesem Bereich weiterzuentwickeln.

Je unreifer ein Mitarbeiter in einer bestimmten Situation ist, desto wichtiger ist es, ihn durch aufgabenbezogenes Verhalten mit klaren Anweisungen bei der Hand zu nehmen. Dies ist keinesfalls mit einem unfreundlichen oder unpersönlichen Umgangsstil gleichzusetzen. „Wenig mitarbeiterbezogenes Verhalten“ besagt nur, daß die Führungskraft mehr Zeit in konkrete Arbeitsvorgaben als in sozio-emotionale Unterstützung investiert.

Dieser Zusammenhang zwischen der Reifesituation eines Mitarbeiters und dem geeigneten Führungsstil wird in **Darstellung 2** aufgezeigt.

Darstellung 1:
Vier Grundstile des Führens





Je reifer ein Mitarbeiter ist, desto wichtiger wird mitarbeiterbezogenes Verhalten. Das bedeutet wiederum nicht, daß auf klare Vorgaben verzichtet werden soll. Die Ziele werden nach wie vor von der Führungskraft bestimmt. Dem Mitarbeiter werden jedoch Entscheidungsspielraum und Mitspracherecht in Bezug auf die Vorgehensweise eingeräumt.

Führungsstile in Relation zur Mitarbeiterreife

Mit dem Begriff der Reife steht also ein wichtiges Kriterium zur Wahl des geeigneten Führungsstils zur Verfügung. Dies läßt sich noch weiter differenzieren, wenn man die Führungsstile im einzelnen betrachtet:

1. Anweisen S1 der geeignete Stil für die niedrige Reifesituation (R1). Wenn sowohl Fähigkeit als auch Bereitschaft fehlen, um alleine die Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen, helfen nur klare spezifische Anweisungen und enge

Kontrolle der einzelnen Arbeitsschritte. Nichteingreifen bedeutet Akzeptanz von Fehlverhalten: Es würde als Schwäche und Lob für schlechte Leistungen ausgelegt. Diktieren bedeutet also ein hohes aufgaben- und wenig mitarbeiterbezogenes Verhalten.

2. Überzeugen S2 ist die sinnvolle Methode für eine niedrige bis mittlere Reifesituation (R2). Menschen, denen zwar wesentliche Fähigkeiten fehlen, die aber willens sind, Verantwortung zu übernehmen, brauchen neben richtungsweisenden Vorgaben sozioemotionale Unterstützung, die ihre Begeisterung fördert und belohnt. So werden Vorgehensweisen zwar immer noch zugewiesen, die Führungskraft argumentiert und erklärt jedoch das „wozu“ und „warum“. Argumentieren bedeutet hohes aufgaben- und hohes mitarbeiterbezogenes Verhalten.

3. Beraten S3 ist der Stil für die mittlere bis hohe Reifesituation (R3). Mitarbeiter, die zwar die ausreichende

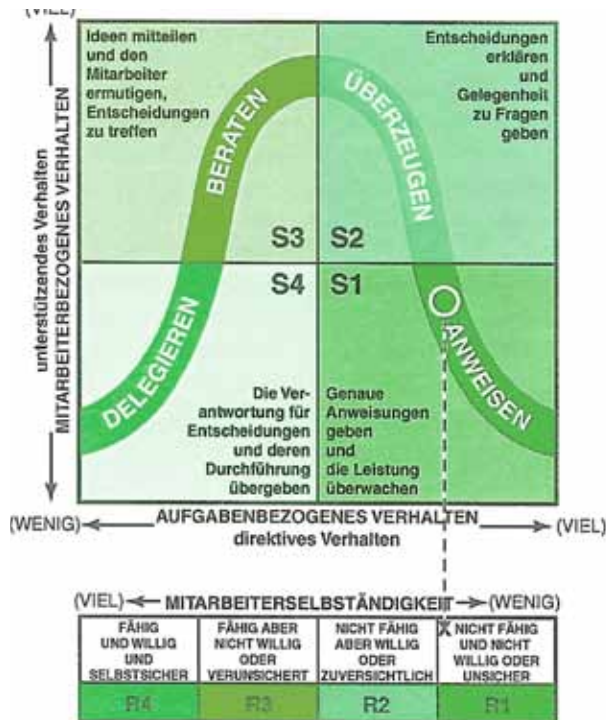
Qualifikation haben, aber mangelndes Selbstvertrauen und/oder geringe Begeisterung zeigen, um alleine die Verantwortung für das Ergebnis zu tragen, müssen durch aktives Zuhören und verstärkte Kommunikation unterstützt werden. Entscheidungen sollten gemeinsam getroffen werden, um das Selbstvertrauen zu stärken. Dies verlangt niedriges aufgaben- und hohes mitarbeiterbezogenes Verhalten.

4. Delegieren S4 paßt zur höchsten Reifesituation (R4). Mitarbeiter mit hoher Qualifikation und Motivation werden am besten durch großzügigen individuellen Entscheidungsspielraum unterstützt, wobei sich der Spielraum auf das Vorgehen, nicht die Wahl der Ziele bezieht. Dies entspricht wenig aufgaben- und wenig mitarbeiterbezogenem Verhalten. Zuviel direktives oder sozioemotionales Agieren können hier als fehlendes Vertrauen oder Einschränkung aufgefaßt werden.

Situatives Führen als kontinuierlicher Prozeß

Es gilt grundsätzlich immer zu bedenken, daß weder Mitarbeiterreife noch Führungsstil festgeschriebene Konstanten sind. Zum einen können Mitarbeiter zu verschiedenen Zeitpunkten für dieselben Aufgaben unterschiedlich „reif“ sein. Zum anderen beeinflusst der ausgeübte Führungsstil die Reifesituation der Mitarbeiter.

Regelmäßige Leistungsüberprüfungen und Neueinschätzungen (**Reifegrad-Entwicklungsgespräch**) sind darum ebenso wesentlich, wie eine Anpassung des gewählten Führungsstils an die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters oder der Gruppe. Dies wird in der Grafik (**Darstellung 2**) durch die Kurve symbolisiert. Der Prozeß vom Diktieren zum Delegieren wird in der Realität kaum linear verlaufen. Entwicklungsschritte vor und zurück sind normal. Mitarbeiter können z. B. zeitweise Motivationsverluste zeigen und müssen dann durch verstärktes mitarbeiterbezogenes Verhalten unterstützt werden. Ebenso kann eine aktuelle Qualifikationsschwäche wieder stärkere Vorgaben und Kontrollen verlangen.



Darstellung 3:
Bestimmung des geeigneten Führungsstils

aufgabenbezogene Stil wird so lange beibehalten, bis der Mitarbeiter auch in dieser neuen Position eine höhere Reifesituation erreicht hat. Dann kann und sollte beides sukzessiv zurückgenommen werden.

Zusammenfassung

1. Effektives Führen bedeutet situatives Führen. Erste Voraussetzung dazu ist, daß die Führungskraft ihre Mitarbeiter genau kennt. Und zwar sowohl als Einzelperson, als auch als Mitglied einer Gruppe. Individuen oder Gruppen entwickeln mit der Zeit spezifische Verhaltensmuster und Arbeitsweisen. Sollen diese beeinflusst werden, muß zwischen der Reifesituation der Gruppe und des einzelnen Mitarbeiters differenziert werden. Während ein Führungsstil für eine bestimmte Gruppe geeignet ist, kann es oft angebracht sein, sich einzelnen Mitarbeitern gegenüber völlig anders zu verhalten.

2. Die Reifesituation ist aufgabenspezifisch und situationsbedingt zu sehen. Sie verändert sich laufend und macht damit auch eine ständige Anpassung des Führungsverhaltens nötig.

3. Die Anpassung des Führungsstils sollte behutsam und Schritt für Schritt geschehen. Erfolgreiches Führen ist ein Prozeß, der gegenseitiges Vertrauen und Respekt schaffen soll, um so positives Wachstum für alle zu bewirken. Dies kann nur allmählich geschehen. Sprunghafte Veränderungen im Führungsverhalten bewirken Verunsicherung und schaden dem Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Führen als Verhaltensmodifikation

Es ist klar, daß erfolgreiches Führen darauf abzielt, die Reife der Mitarbeiter zu fördern: Je qualifizierter und motivierter ein Mitarbeiter ist, desto besser und effizienter wird er eine bestimmte Aufgabe erledigen. Ziel ist also eine Verhaltensmodifikation. Wie ist diese zu erreichen? Das läßt sich am besten an zwei Beispielen veranschaulichen.

1. Anpassung des Führungsstils an die Mitarbeiterreife

Wenn eine Führungskraft erreichen will, daß ein wenig „reifer“ Mitarbeiter mehr Verantwortung übernimmt, muß zunächst das direkte Verhalten in einzelnen Bereichen zurückgenommen werden. Dadurch erhält der Mitarbeiter die Gelegenheit, die Verantwortung zu übernehmen. Tut er dies, sollte die Führungskraft mit verstärktem mitarbeiterbezogenen Verhalten reagieren und ihn so auf seinem Weg bestärken. Tut er es nicht, muß wieder das aufgabenbezogene Verhalten verstärkt werden. Dieser Prozeß wird so lange fortgeführt, bis der Mitarbeiter bei einer mittleren Reifesituation angelangt ist. Dann sollte damit begonnen werden, auch das mitarbeiterbezogene Verhalten zu reduzieren. Der Mitarbeiter ist jetzt nicht nur in der Lage,

viele seiner Tätigkeiten selbst zu steuern, er wird in der Regel auch selbst Befriedigung und Anerkennung aus der Tätigkeit schöpfen. Er braucht weniger aktive Bestätigung. Im Gegenteil: Er wird selbst Führung fordern, wo er sie braucht und betrachtet es als Vertrauensbeweis, daß ihm die Führungskraft nicht bei allem über die Schulter schaut. Ein Zurücknehmen des mitarbeiterbezogenen Verhaltens wird in diesem Fall mehr Motivation und Respekt des Mitarbeiters bewirken.

2. Anpassung des Führungsstils an die Aufgabe

Ebenso wichtig ist es, daß sich der Führungsstil an der spezifischen Aufgabe orientiert. Wenn ein Gruppenleiter, der in seiner bisherigen Funktion höchste Reife gezeigt hat, zum Abteilungsleiter befördert wird, verändert sich seine Reifesituation: Er sieht sich neuen Aufgaben gegenüber. Darauf muß die Führungskraft mit einer Veränderung des Führungsstils reagieren. Zunächst sollte mehr sozio-emotionale Unterstützung gewährt werden, um dem Mitarbeiter Mut für seine neue Position zu machen. Anschliessend sollte der Mitarbeiter durch konkrete Hilfestellungen bei neuen Aufgaben unterstützt werden. Dieser stark mitarbeiter- und stark

Literatur
Eine ausführliche Darstellung dieses Führungskonzeptes und anderer verwandter Konzepte der Verhaltensforschung finden Sie in: Paul Hersey und Kenneth H. Blanchard: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J. U.S.A. (Prentice-Hall), 7. Aufl. 1996.