

Situatives Führen

Die Kunst der flexiblen Führung

Führungspersonen stehen vor der Herausforderung, Mitarbeitende situations- und aufgabenorientiert zu führen. Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität bieten hier ebenso Unterstützung wie das Modell des Situativen Führens.

Von Jürgen A. Baumann

Je bewusster Führungspersonen sich ihrer Funktion sind und je flexibler sie Rollen einnehmen können, desto wirksamer führen sie. Dieses Grundverständnis ermöglicht in Verbindung mit der Anwendung des Situativen Führens eine passgenaue Führung, die viele Früchte trägt: optimales Erreichen von Zielen und Ergebnissen, Klarheit in den Beziehungen, Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten, Motivation bei Mitarbeitenden, rasche Qualifizierung bzw. gezielte und individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden und damit – auf Dauer gesehen – Zeitersparnis.



Flexibilität ist gefragt – je nach Führungssituation gilt es unterschiedliche Rollen einzunehmen.

Das Modell von Funktion und Rolle

Das Modell von Funktion und Rolle wurde vom österreichischen Psychologen und Organisationsberater Waldefried Pechtl entwickelt. Die Begriffe Funktion und Rolle sind im Rahmen dieses Modells folgendermassen zu verstehen:

- **Funktionen** sind erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingungen in einer Organisation, die an abgesprochene Tätigkeiten gebunden sind. Eine Funktion bleibt daher unabhängig von der jeweiligen Situation in der Organisation gleich. Funktionen haben öffentlichen und offiziellen Charakter, d.h., sie sind für die beteiligten Personen transparent (z.B. Organigramm, Funktions- oder Stellenbeschreibung).
- **Rollen** sind eigene oder durch fremde Erwartung gewählte Verhaltensmuster, die abgesprochen oder unabgesprochen in einer Organisation oder einer Gemeinschaft gelebt werden. Eine Rolle ist – im Gegensatz zu einer Funktion – situativ bedingt und daher veränderbar und variabel. Sie belebt die Gestaltung des Zusammenseins und -arbeitens.

Die Rolle ist auch die Art und Weise, wie wir an eine Aufgabe herangehen. Kurzum: Rollen bekleiden Funktionen.

Funktionsbewusstsein entwickeln

In der Führung können die vier Funktionen Leiten, Beraten, Verhandeln und Mitglied sein unterschieden werden. Jeder dieser Funktionen lassen sich abgesprochene und typische Tätigkeiten zuordnen (siehe Abb. 1). Die Kunst besteht für Führungspersonen darin, je nach Situation oder Aufgabe sich dem Mitarbeitenden oder dem Team gegenüber in einer passenden Rolle gemäss ihrer Funktion zu verhalten. In der schier unendlichen Bandbreite von Rollen gibt es jedoch auch solche, die eine Führungsperson in ihrer Funktion vermutlich weniger unterstützen. Unpassende Rollen führen zu Irritationen bei den Mitarbeitenden und können die Akzeptanz der Führungsperson schwächen.

Rollenflexibilität ist entscheidend

Je flexibler die Führungskraft unterschiedliche Rollen wahrnimmt und je eher sie sich ihrer Führungsfunktion in diesen

Grundsituationen bewusst ist, desto klarer, effektiver und effizienter wird der Prozess der Beeinflussung gelingen. Mit den Mitarbeitenden über die verschiedenen Funktionen und Rollen zu sprechen, kann die Zusammenarbeit erleichtern.

Für einen Personalleiter geht es beispielsweise in der wöchentlichen Teambesprechung darum, über Aktuelles zu informieren, Fragen zu klären und zu beantworten, Ziele festzulegen und über Vorgehensweisen zu entscheiden. In der nächsten Stunde kann es etwa im Zuge eines Bewerbungs- bzw. Einstellungsgesprächs um das Thema gehen, welches Gehalt mit einem Kandidaten nach erfolgter Verhandlung festgelegt wird. In der Situation eines Mitarbeitergesprächs kann die Frage lauten, wie es einem Mitarbeitenden gelingt, zu mehr Sicherheit und Autorität bei Präsentationen zu gelangen. Hier ist die Führungsperson gefordert, beraterisch tätig zu sein, gleichsam als Coach aufzutreten und entsprechend auf den Mitarbeitenden einzugehen, zuzuhören und Empathie zu zeigen. In einer vierten Situation wiederum kann es vorkommen, dass gerade



Funktion in der Führung	Aufgaben / Tätigkeiten (Was?)	Rollen (Wie?)
Leiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen • Aufträge erteilen • entscheiden • organisieren • kontrollieren • bewerten/beurteilen 	Leader Entwickler Aufschieber/Umfaller Vater/Mutter Koordinator Manager Fachmann/-frau
Beraten	<ul style="list-style-type: none"> • fachlich und prozessbezogen • bei persönlichen Fragestellungen • bei Konflikten • ausbilden, entwickeln und unterstützen • Kommunikationsfähigkeit und Lernwilligkeit fördern • anderen bei der Problemlösung helfen 	Beobachter Begleiter Sachverständiger Helfer Hofnarr Rebell (stiller) Zuhörer Forderer und Förderer Besserwisser
Verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche ansprechen • Forderungen stellen und durchsetzen • Abweichungen und Gemeinsamkeiten festhalten • Kompromisse eingehen 	Idealist Retter Geheimnistuer Nachgebender Netzwerker
(Team-)Mitglied sein	<ul style="list-style-type: none"> • gleichrangig in einem Team (bzw. einer Projektgruppe) ein Thema (bzw. Problem) bearbeiten und sich einbringen • eine Situation beschreiben und sich mitteilen • Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststellen und Aufgaben durchführen • Ziele festhalten • zielorientiert vorgehen (IST-Situation analysieren, planen, durchführen, kontrollieren) • Informationen weiterleiten 	Ausführender Experte Mitspieler Exponent Rebell Angepasster Perfektionist Kritischer Hinterfrager Ideengeber/Initiator Stimmungskanone Opfer Spezialist Animatuer etc.

Abb. 1: Die vier Funktionen der Führung mit dazugehörigen Aufgaben und möglichen Rollen.

dieser soeben gecoachte Mitarbeitende eine Projektbesprechung leitet, bei der der Personalleiter als Mitglied teilnimmt und sich idealerweise in das Projektteam integriert.

Ob der Personalleiter etwa in der Situation der Teambesprechung die Rolle des Experten, des strengen Lehrers oder die eines fürsorglichen Vaters wahrnimmt, ist seine Entscheidung und hängt auch damit zusammen, was das Team braucht. Das Wissen um eigene persönliche Rollentendenzen hilft zudem, so flexibel und situativ wie möglich sein zu können.

Das Modell des Situativen Führens

Das Modell des Situativen Führens, das vom US-Verhaltensforscher Paul Hersey entwickelt wurde, basiert ebenfalls auf

einem flexiblen Führungsverständnis. Dabei unterscheidet es in der modellhaften Verdichtung zwischen vier Selbstständigkeitsgraden bei Mitarbeitenden, denen vier Führungsstile gegenübergestellt werden. Wichtig erscheint mir hier, darauf hinzuweisen, dass das Modell des Situativen Führens sich insbesondere an den Faktoren Aufgaben und Mitarbeitende orientiert, was teilweise auch kritisiert wird. Allerdings kann dieser kleine Ausschnitt aus dem komplexen Themengebiet der Führung einen grossen Beitrag zur Führungsarbeit leisten.

Für eine Führungsperson geht es beim Situativen Führen darum, in drei Schritten den optimalen Führungsstil für einen Mitarbeitenden in einer bestimmten Situation und Aufgabe zu eruieren und anzuwenden:

1. Führungsbereich bestimmen

Zunächst muss eine Führungskraft entscheiden, ob es sich um ein Thema handelt, das den Job als Ganzes betrifft, ob es um eine Hauptaufgabe geht oder um eine bestimmte detaillierte Tätigkeit, die optimiert werden soll. Entscheidend ist, auf welcher Ebene angesetzt und was genau optimiert werden soll. Allzu leicht passiert es nämlich, dass gefragt wird, ob ein Mitarbeitender gute oder schlechte Arbeit macht. Damit werden die Mitarbeitenden aber meistens mit dem kompletten Jobprofil gleichgesetzt, sodass unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen gerne übersehen werden und die individuelle Führung vernachlässigt wird. Der Schlüssel zu gezielter Führung zeigt sich bereits ganz am Anfang, indem konkret darauf eingegangen wird, was auf welcher Ebene – umfassend, hauptsächlich oder detailliert – wie optimiert werden soll.

2. Selbstständigkeitsgrad einschätzen

Jenach Leistungsbereitschaft und demonstrierter Fähigkeit oder Kompetenz können vier Selbstständigkeitsgrade unterschieden werden, die mit den «Readiness»-Stufen R1-R4 bezeichnet werden:

- **R1:** Mitarbeitende sind in Bezug auf eine Aufgabe noch nicht fähig, diese allein zu lösen. Ihnen fehlt nicht nur das nötige Können, sondern auch die entsprechende Bereitschaft dafür.
- **R2:** Im Gegensatz zu R1 sind Mitarbeitende zwar bereit, das heisst motiviert, engagiert und überzeugt, ihnen fehlt aber noch die nötige Fähigkeit oder das erforderliche Können.
- **R3:** Auf dieser Stufe verfügen Mitarbeitende zwar über die erforderliche Fähigkeit. Ihre Bereitschaft, die Aufgabe oder die Herausforderung anzugehen, ist allerdings gering; meist sind sie unsicher und in der Folge auch wenig motiviert oder in ihrer Motivation schwankend.
- **R4:** Im vierten Selbstständigkeitsgrad haben Mitarbeitende nicht nur die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern zeigen auch eine hohe Leistungsbereitschaft, nicht zuletzt aufgrund früherer Erfolge.

3. Führungsverhalten anpassen

Aufgrund dieser unterschiedlichen Grade an Selbständigkeit brauchen Mitarbeitende jeweils eine andere Form der Unter-



stützung, sprich Führung. Dabei können beim Führungsverhalten zwei Grundkategorien unterschieden werden:

- **Aufgabenorientiertes Verhalten** zielt in erster Linie auf die Entwicklung der Fähigkeit oder Kompetenz ab. Es ist gekennzeichnet von direktem Verhalten, bei dem es darum geht, wer was wann und wie tut.
- **Beziehungsorientiertes Verhalten** hat insbesondere die Einstellung zu einer Aufgabe im Blick. Typisch für dieses unterstützende Verhalten ist es, sich als Führungsperson Zeit zu nehmen, zuzuhören, Fortschritte zu loben und zu ermutigen.

Ausgehend von diesen beiden Grundkategorien, lassen sich unterschiedliche Führungsstile ableiten, die sich in ihrer Kombination und Ausprägung von aufgaben- und beziehungsorientiertem Verhalten unterscheiden. Das Modell der Situativen Führung kennt vier Führungsstile, die auf die jeweilige Situation oder Aufgabe bei Mitarbeitenden eingehen (siehe Abb. 2):

- **S1 – Anweisen:** Der Führungsstil S1 ist gekennzeichnet durch viel Aufgaben-

und wenig Beziehungsverhalten. Die Führungsperson erteilt genaue Anweisungen, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist, und achtet genau auf das Vorgehen und das Ergebnis.

- **S2 – Überzeugen:** Der Führungsstil S2 ist charakterisiert sowohl durch viel Aufgaben- als auch durch viel Beziehungsverhalten, wobei Ersteres überwiegt. Führungspersonen erfragen und loben Vorschläge, erläutern Entscheidungen und geben genaue Anweisungen. Typisch für S2 ist es, dass die Führungsperson dem Mitarbeitenden erklärt, warum und wie eine Aufgabe zu erfüllen ist.
- **S3 – Partizipieren:** Beim Führungsstil S3 unterstützt die Führungsperson viel, weist aber zusehends weniger an. Im Vordergrund stehen das Ermutigen zu eigenständiger Problemlösung und das Bemühen, vorhandene Unsicherheit abzubauen.
- **S4 – Delegieren:** Der Führungsstil S4 ist sozusagen der feinste, da sowohl wenig Aufgaben- als auch wenig Beziehungsorientierung vonnöten ist. Mitarbeitende können und wollen hier eigenständig agieren, brauchen dafür aber die nötigen Rahmenbedingungen.

Den optimalen Führungsstil finden

Das Führungsverhalten anzupassen bedeutet im Modell des Situativen Führens, je nach Selbständigkeitsgrad den optimalen Führungsstil zu verwenden. Bei Mitarbeitenden mit dem Selbständigkeitsgrad R1 ist der Führungsstil Anweisen (S1) angebracht, da sie noch über geringe Fähigkeiten verfügen, weil es sich um neue Aufgaben handelt und zudem die Bereitschaft noch nicht gegeben ist. Deshalb ist Anweisen wichtig, um sie sozusagen in Bewegung zu bringen.

Bei Mitarbeitenden mit dem Selbständigkeitsgrad R2 gilt es, die entstandene Bereitschaft weiter zu erhöhen und zu fördern, gleichzeitig aber die Fähigkeiten und Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln. Deshalb benötigen Mitarbeitende in diesem Selbständigkeitsgrad den Führungsstil Überzeugen (S2).

Beim Selbständigkeitsgrad R3 wiederum brauchen Mitarbeitende vor allem beziehungsorientierte Unterstützung. Deshalb greift der Führungsstil Partizipieren (S3) hier am besten. Ihre Fähigkeiten sind gut ausgeprägt, was aber fehlt, ist der nötige Glaube an die eigenständige Umsetzung.

Für Mitarbeitende mit dem Selbständigkeitsgrad R4 eignet sich der Führungsstil Delegieren (S4) am besten. Zu viel Führung würde sie nur demotivieren und die Fähigkeit langfristig verringern, da sie ja bereits über Routine und über hohe Leistungsbereitschaft verfügen.

Die Kunst, flexibel zu führen, wird eine permanente Herausforderung bleiben – und das ist auch gut so. Die Unterscheidung zwischen Funktion und Rolle sowie das Modell des Situativen Führens können dazu beitragen, diese Herausforderung souveräner zu meistern.

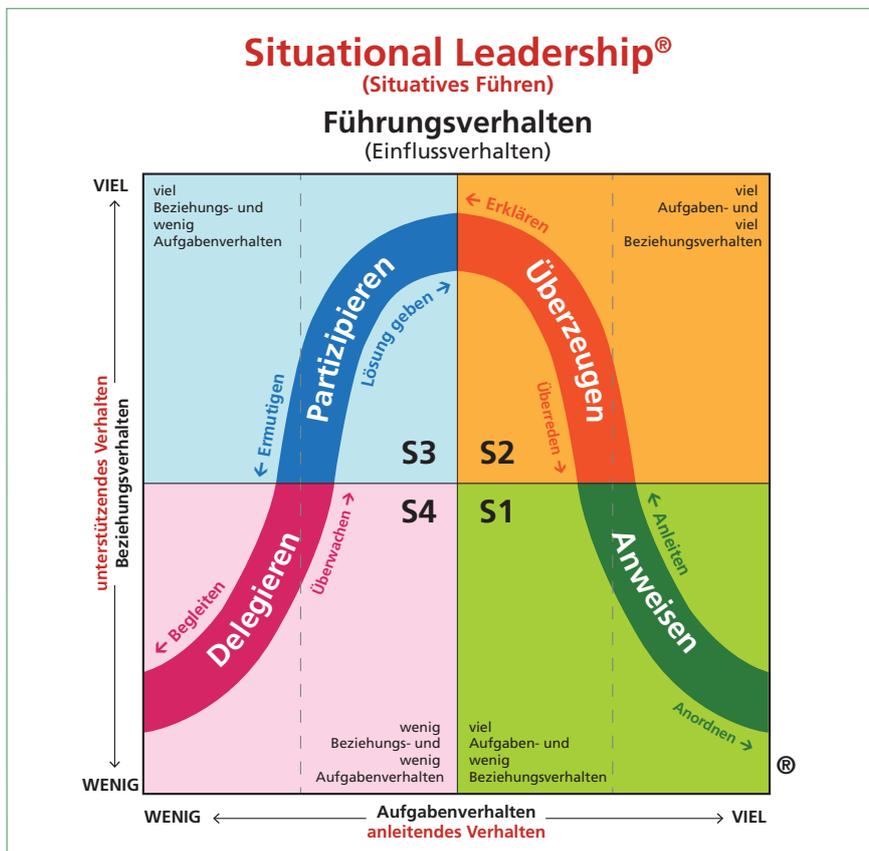


Abb. 2: Das Modell des Situativen Führens kennt die vier situationsabhängigen Führungsstile S1–S4.



Autor

Jürgen A. Baumann ist Berater und Trainer beim Management Center Vorarlberg. Neben Organisationsentwicklungsprojekten leitet er u. a. Seminare zu den Themen «(Selbst-) Führung», «Situativ und typgerecht führen» sowie «Führen ohne Vorgesetztenfunktion».