

Situatives Führen nach Hersey & Blanchard

.....

Während universelle Führungstheorien davon ausgehen, dass bestimmte Verhaltensweisen oder Persönlichkeitsmerkmale, wie zum Beispiel Charisma, grundsätzlich zum Erfolg führen, behaupten so genannte **Kontingenztheorien (Situatives Führen)**, dass der Führungserfolg auch von den Rahmenbedingungen abhängig ist, in denen sich der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter jeweils befinden.

Hersey und Blanchard unterscheiden zwischen einem mehr aufgabenbezogenen und einem mehr personen-bezogenen Führungsstil.

Je nach „Reifegrad“ der geführten Mitarbeiter ist ein anderes Verhalten des Vorgesetzten Erfolg versprechend, **um den Mitarbeiter zu lenken, zu führen und zu aktivieren**.

Diese Grundbegriffe wurden von Hersey und Blanchard wie folgt definiert:

- **Aufgabenorientierung** besagt, dass der Vorgesetzte es vorzieht, detaillierte Anweisung zu geben, er formuliert klare Erwartungen und Vorgaben im Hinblick darauf, was bis wann wie erledigt werden muss.
- Im Falle der **Beziehungsorientierung** legt der Vorgesetzte großen Wert auf gute persönliche Kontakte, er bietet Unterstützung an, lobt und ermuntert seine Mitarbeiter.
- Der **Reifegrad von Mitarbeitern** umfasst zwei Aspekte: einen sachlichen und eine psychologischen. In sachlicher Hinsicht streben „reife“ Mitarbeiter Verantwortung an; sie entwickeln selbstständig ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen. In psychologischer Hinsicht wollen „reife“ Mitarbeiter etwas erreichen, sie sind motiviert und engagiert.
- **Hinweis:**
Der Reifegrad ist jeweils an bestimmte Aufgaben gebunden. Das bedeutet, dass der eine Mitarbeiter bei der Aufgabe A (zum Beispiel verkaufen) eine hohe Reife demonstrieren kann, während er bei einer anderen Aufgabe B (Abläufe organisieren) eine wesentlich niedrigere Reife aufweisen kann.
- Den **Führungserfolg** ist dann gegeben, wenn der gewählte Führungsstil zum Reifegrad der geführten Mitarbeiter passt.

Fazit:

Es gibt keinen allgemein richtigen Führungsstil, sondern nur ein angemessenes Führungsverhalten, das sich an der Situation orientiert und insbesondere am Entwicklungsstand des Mitarbeiters.

Vier Entwicklungsstände prägen das Mitarbeiterverhalten:

<p>E3: hohe Kompetenz schwankendes Engagement (Kompetenz wird „lustabhängig“ eingesetzt)</p>	<p>E2: einige Kompetenz wenig Engagement (desillusionierte Lerner)</p>
<p>E4: hohe Kompetenz hohes Engagement (Spitzenkünstler, eigene Verantwortung)</p>	<p>E(ntwicklungsstand)1: niedrige Kompetenz hohes Engagement (neue Mitarbeiter, Auszubildende)</p>

Angemessenes Führungsverhalten – MitarbeiterAKTIVIERUNG

Erfolgreich sind diejenigen Vorgesetzten, die je nach Situation den passenden Führungsstil anwenden:

- **Führungsstil 1:** Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: **Der Vorgesetzte sollte unterweisen („telling“).**
- **Führungsstil 2:** Hat sich der Mitarbeiter weiter entwickelt (geringe bis mäßige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. **Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen („selling“).**

- **Führungsstil 3:** Bei mäßiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen („participating“).
- **Führungsstil 4:** Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch muss man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren („delegating“).

Vier Führungsstile gestalten das situative Führen:

<p>S3: Unterstützen, Partizipieren lassen</p> <p>Einbezug in Entscheidungen und Verantwortung emotionale Stützung Durchführung unterstützen und fördern Raum geben</p>	<p>S2: Anleiten, Trainieren</p> <p>Aufbauen Selbstvertrauen und Sicherheit geben Durchführung überwachen Entscheidungen erklären Gelegenheit für Klärungsfragen und Vorschläge geben</p>
<p>S4: Delegieren</p> <p>Verantwortung für Entscheidungen zu lösende Probleme und Durchführung an MA übertragen, aber Kontakt halten Unterstützung bieten</p>	<p>S(til)1: Lenken, Unterweisen</p> <p>genaue Erläuterung und Anweisung geben kontrollieren, ob Aufgabe richtig gemacht wird oder noch Unterstützung nötig ist; ggf. vormachen</p>