



Aus guten Spielern bessere machen: auf den Trainer kommt es an. (Foto: istockphoto)

Der «situative Führungsstil» berücksichtigt die unterschiedlichen Situationen der einzelnen Mitarbeiter

Situativ führen: der optimale Führungsstil

In den technischen Berufen absolviert jeder eine professionelle Ausbildung mit einer Abschlussprüfung und einem Zertifikat. Im Management sieht es ganz anders aus. Man wird Vorgesetzter, weil eine gewisse Eignung besteht und sich der Betreffende das zutraut. Bei einem geringen Personalstand in den KMU ist Führung nicht ganz so wichtig, meinen viele. Schliesslich läuft alles von alleine, jeder weiss, was er zu tun hat. Das Team will aber geführt werden.

Rolf Leicher

■ Professionelle Führung hat den gleichen Stellenwert wie der Trainer einer Fussballmannschaft. Führung überlässt nichts dem Zufall und gibt dem Personal klare Orientierung. Das Team will geführt werden, Mitarbeiter wollen individuell anerkannt, gehört und verstanden werden und freuen sich über persönliche Kontakte.

Jeder ist nur so gut, wie er geführt wird. Nicht umsonst heisst es: «Das gute Personal ist der Firma Kapital.» Der erfolgreiche Manager versteht sich mehr als Personalentwickler, zu Neudeutsch als Coach. Früher wurde der Kutscher eines Fuhrwerks als Coach bezeichnet,

heute wird der Begriff Coach nicht nur im Sport verwendet. Im «situativen Führungsstil» erhält jeder Mitarbeiter eine für seine Situation und seine fachlichen sowie sozialen Fähigkeiten angemessene Führung. Merkmal ist der individuelle Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter im Gegensatz zu anderen Führungsstilen, die pauschal vorgeben, was zu tun ist, ohne die Situation des einzelnen zu berücksichtigen. Situativ führen erfordert grosse Flexibilität des Vorgesetzten, eine Portion Einfühlungsvermögen und das nötige Zeitbudget. Das erfordert auch den Mut, dem Mitarbeiter etwas zuzutrauen, gelegentlich

sogar mit Fehlern zu rechnen, sofern sie überschaubar sind.

Fachkompetenz, Entwicklungsstand und Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters werden bei situativer Führung berücksichtigt. So wie im Mannschaftssport der Trainer und Coach auf jeden einzelnen Sportler individuell eingeht, um bei ihm Leistungsreserven zu wecken, berücksichtigt man bei der situativen Führung die Individualität des Einzelnen. Andererseits ist das sehr aufwendig, es kann zu Diskussionen kommen, und nicht immer lassen sich alle Wünsche realisieren. Des-

halb kann der «situative Führungsstil» oft nicht in Reinform, also zu 100 Prozent angewendet werden, sondern im Mix mit der autoritären Führung.

Das Wir-Gefühl

Zu den Soft Skills der situativen Führung gehört das «Wir-Gefühl» im Team. Wertschätzung von oben stärkt die Bindung nach oben und schafft auch ein gutes Betriebsklima, in dem man sich wohlfühlt. Dadurch entsteht die Bereitschaft, private Interessen auch mal zurückzustellen und Mehrarbeit ohne Frust zu leisten. Einerseits ist auf harmonisches Miteinander zu achten, andererseits wird Kuschel-Management von allen kritisch betrachtet und sogar abgelehnt. Die Firma ist kein Streichelzoo, sondern hat in erster Linie betriebswirtschaftliche Ziele zu erfüllen. Das wissen die Mitarbeiter, und sie wollen das Gefühl haben, dass sie einen für den Betriebserfolg notwendigen Beitrag erbringen.

Führungsstil: autoritär oder kooperativ?

Autoritäre Führung ist bis auf wenige Ausnahmen zum Scheitern verurteilt. Für den autoritären Vorgesetzten sind Mitarbeiter reine Vollzugsorgane, die sich unterordnen müssen. Wer sein Team unter Druck setzt, erzeugt Gegen- druck oder Gleichgültigkeit.

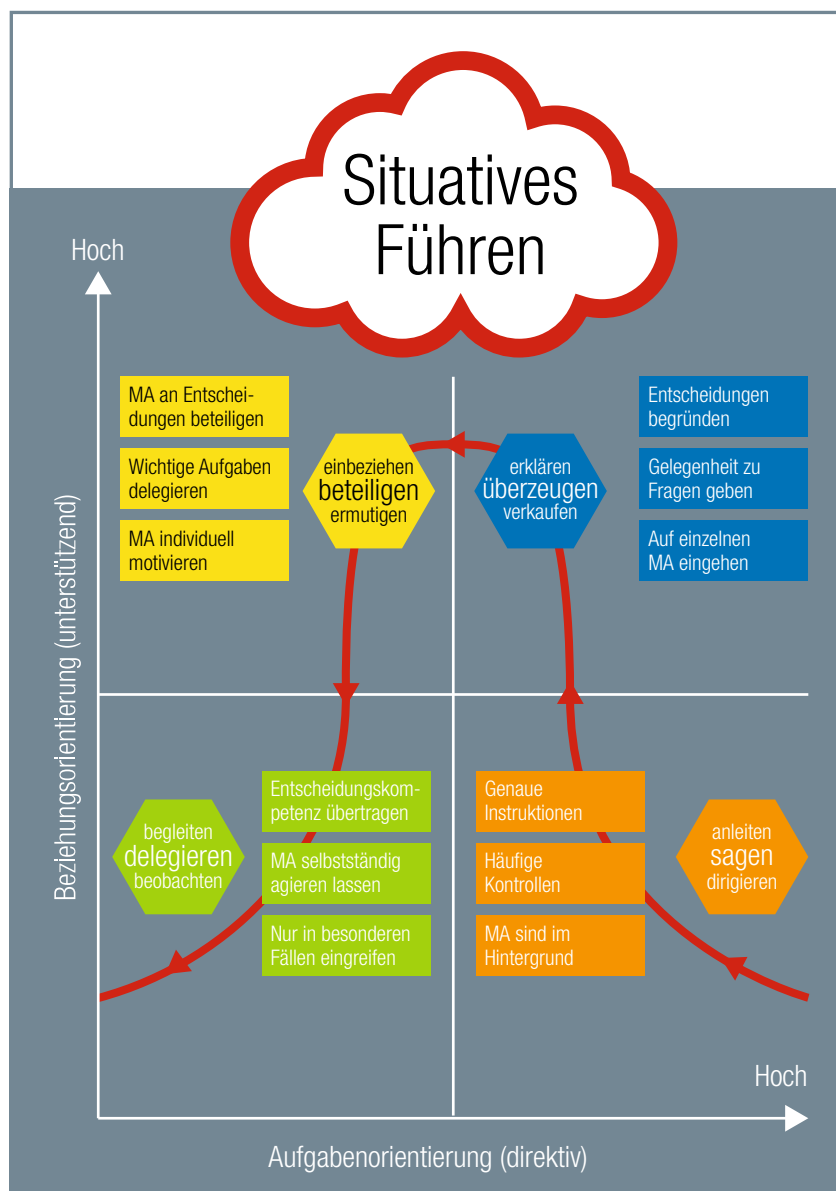
Erfolgreich führen heisst, auch Sympathien und Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Mit einem grossen Punkte- stand an Sympathien akzeptiert das Team den «Boss» und zeigt auch nach aussen hin Loyalität. Richtig motiviert ist, wer sagt: «Ich liebe meine Arbeit, ich freue mich auf Herausforderungen.» Je mehr sich der Mitarbeiter als Teil des Betriebs fühlt, desto grösser sein Engage- ment. Begeisterte Mitarbeiter unter- scheiden sich von zufriedenen Mitarbei- tern. Wer begeistert ist, geht bis an seine Leistungsgrenze und arbeitet, als wäre er selbst der Chef. Begeisterung zu schaffen, erfordert besondere Führungs- qualität des Chefs. Gute Personalfüh- rung führt ausserdem zu Mitarbeiter- bindung und reduziert die Fluk- tuationsrate. Motivierte Mitarbeiter ent- wickeln Eigeninitiative, Engagement, Schwung und Begeisterung. Ein Mitar- beiter ist motiviert, wenn er von sich aus den «Antrieb» zeigt, die Arbeitszie- le möglichst gut zu erreichen. Auffal- lend ist, dass ein gutes Gehalt zunächst motivierend wirkt. Neben den materiel- len Motiven wie Einkommen und Ge-

haltsgerechtigkeit, sind auch die immate- riellen Motive zu beachten: Anerken- nung, Lob, Mitspracherecht, Vertrauen, Freude an der Arbeit und Lust auf Leis- tung. Erwartungen des Personals an den kooperativen Führungsstil:

- Wir werden rechtzeitig und vollstän- dig über Wichtiges informiert.
- Wir haben bei der Arbeitseinteilung auch ein Mitspracherecht.
- Wir dürfen an Entscheidungen mit- wirken.
- Wir werden gehört und verstanden.
- Wir erhalten für besondere Leistun- gen Anerkennung.
- Wir spüren die Wertschätzung unse- rer Person.

Führungsfehler vermeiden

Kritischen Teammitgliedern entgeht es nicht, wenn der Vorgesetzte einen Füh- rungsfehler macht. Meist lässt er kriti- sche Äusserungen nicht zu, weil er diese als Angriff auf seine Autorität erlebt. Wer aber am Führungsstil keine Kritik zulässt, geht ein hohes Risiko ein. Ist man als Chef von Ja-Sagern umgeben, fehlt das Korrektiv, es kommt zur Selbst- überschätzung und Fehlentscheidungen. Früher war Schweigen der «Untergebe- nen» angesagt, heute fördern erfolgrei- che Vorgesetzte kritisches Denken und lassen konstruktive Kritik aus dem Team zu. Zu den grossen Führungsirrtümern gehört, dass derjenige mit Führung be- auftragt wird, der das grösste Fachwis-



Situatives Führen: abhängig von der Aufgabenstellung im konkreten Fall und abgestimmt auf den betreffenden Mitarbeiter. Rechts unten: reine Instruktion (z. B. unerfahrener Mitarbeiter / neue Aufgabe), oben: Überzeugen / Beteiligen (zeitintensiver), links unten: Delegieren (erfahrener Mitarbeiter kann Arbeit selbstständig erledigen).

sen und längere Betriebszugehörigkeit hat. Ein Fachspezialist ist aber nicht automatisch dazu geeignet, Managementaufgaben wahrzunehmen.

Es fehlt die Qualitätssicherung im Management. Festgelegte Kriterien, die zu erfüllen sind, so wie es «QS» im technischen Bereich gibt, wonach ein Produkt erst geliefert wird, wenn alle Anforderungen erfüllt sind. Der Anforderungskatalog an die Führung sollte in den Betrieben festgeschrieben und immer wieder aktualisiert werden. Möglicher Anforderungskatalog bzw. zehn «gute Vorsätze» fürs Management:

- Ich informiere mein Team rechtzeitig und vollständig über alles, was wesentlich ist.
- Ich fördere die fachliche Entwicklung jedes Einzelnen.
- Ich sehe im Mitarbeitergespräch den idealen Weg zur Vertiefung der Zusammenarbeit.
- Ich bin offen für Ideen und nehme mir Zeit, sie zu prüfen.
- Ich treffe Entscheidungen nicht alleine, sondern gemeinsam.
- Ich übertrage Zuständigkeit und Verantwortung nach Rücksprache mit dem Team.
- Ich stehe in schwierigen Fragen mit Rat und Tat zur Verfügung.
- Ich kontrolliere nur Arbeitsergebnisse und vermeide zu häufige Kontrollen.
- Ich behandle alle gleich und gerecht und bevorzuge keinen.
- Ich motiviere meine Leute durch Lob und Anerkennung.

Mitarbeiter beurteilen Vorgesetzte

Wie beurteilen Mitarbeiter den Führungsstil ihres Vorgesetzten? Was wünschen sie sich von ihm? Sind sie mit sei-

Unterschiedliche Führungsstile

- **Autoritär:** Führung aufgrund von Anweisungen
- **Teamorientiert:** Konzentration auf ein funktionierendes Team
- **Motivierend:** Motivation der Mitarbeiter für die Betriebsziele steht im Mittelpunkt
- **Delegierend:** Grundsatz ist die Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- **Situativ:** Eingehen auf die unterschiedlichen Situationen der Mitarbeiter

ner Führung zufrieden, wie schätzen sie die Zusammenarbeit? So wie es für Mitarbeiter die Personalbeurteilung gibt, sollten sich auch Vorgesetzte einer anonymen Beurteilung durch die Mitarbeiter stellen. Es ist ungewöhnlich, von Mitarbeitern beurteilt zu werden, wo es normalerweise umgekehrt ist. Nur durch regelmässiges Feedback kann sich die Führung verändern. Natürlich braucht man etwas Mut, das eigene Verhalten auf den Prüfstand zu stellen und Kritikbereitschaft zu beweisen.

Die Rückmeldung durch die Mitarbeiter ist eine wesentliche Hilfe für die eigene Standortbestimmung. Die meisten Vorgesetzten gehen davon aus, dass an ihrer Führung nicht viel auszusetzen ist. Schliesslich beschwert sich niemand, jeder macht seine Arbeit. An der Beurteilung sollten alle Abteilungsvorgesetzten teilnehmen, nicht nur einzelne. Für die Mitarbeiter wirkt es nicht positiv, wenn sich einige Vorgesetzte hier ausschliessen, weil sie davon nichts halten.

Kompetenzen der Führungskraft

Früher hatte der Vorgesetzte das meiste Fachwissen und war stets am besten informiert, was in der Firma passiert. Führen hat sich in der Zeit, die durch Spezialisierung und Informationsflut geprägt ist, geändert. Zu den wichtigsten Eigenschaften gehört die persönliche Autorität. Wer führt, wird respektiert, ohne dass er seine Macht ausspielt. Vorgesetzte können Werte vorleben, statt sie nur einzufordern. Dank der Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, können sie die Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln wahrnehmen und zeigen Einfühlungsvermögen. Zu den Anforderungen gehört auch, die Mitarbeiter in Entscheidungen einzubinden. Mitarbeiter wollen informiert

werden und fühlen sich verunsichert, wenn sie wichtige Informationen unvollständig oder zu spät erhalten. Informationsdefizite wirken sich immer negativ aus und werden immer wieder beklagt, seltener ein Overkill an Informationen. Wer seine Mitarbeiter respektiert und wertschätzt, beteiligt sie soweit wie möglich am Informationsfluss. Wer nicht vollständig und rechtzeitig informiert ist, fühlt sich isoliert und macht «Dienst nach Vorschrift».

Dem Vorgesetzten geht es wie dem jungen Vater: «Vater werden ist nicht schwer, Vater sein dagegen sehr.» Die Erwartungen an die Führung sind stark gestiegen. Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit stellen immer neue Forderungen an den Chef und die leiten den Mitarbeiter. Es ist wie beim Fussball, wo der Trainer seinen Hut nehmen muss, wenn die Mannschaft enttäuscht und Spiele verloren werden. Der Trainer übernimmt auch dann die Verantwortung, wenn die Ursachen bei den Spielern liegen.

Zum Schluss und als Übersicht hier die 12 guten Eigenschaften eines Vorgesetzten:

- V: Vorbildfunktion
- O: Organisationsstärke
- R: Rechtzeitige Informationen
- G: Gerechtigkeit
- E: Entscheidungsstärke
- S: Sozialkompetenz
- E: Einfühlungsvermögen
- T: Teamorientierung
- Z: Zielorientierung
- T: Toleranz
- E: Effizientes Selbstmanagement
- R: Realitätssinn

Das gehört zum situativen Führungsstil

- Sie informieren Ihr Team rechtzeitig und vollständig
- Sie geben qualifizierten Mitarbeitern freien Entscheidungsspielraum
- Sie prüfen und würdigen die Vorschläge der Mitarbeiter
- Sie sind ein Meister der Delegation und beschränken sich auf die Kontrolle
- Sie loben besondere Leistungen der Mitarbeiter