

FLEXLEAD

Résumé

Seit Jahrzehnten sind Management-Experten auf der Suche nach dem "besten" Führungsstil, obwohl die Forschung eindeutig darauf hinweist, dass es keinen "Allzweck-" Führungsstil gibt. Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Verhalten den Erfordernissen der jeweiligen Situation an.

Situatives Führen - theoretische Grundlagen

Als Resultat intensiver Verhaltens-Forschung wurde das Situative Führen entwickelt, das den Führungskräften hilft, ihre spezifische Führungssituation zu diagnostizieren. Die direkte Führung einerseits und die unterstützende Führung andererseits sowie der Grad der Selbständigkeit des Mitarbeiters in bezug auf eine bestimmte Aufgabe, sind die massgebenden Komponenten.

Aufgabenbezogenes Verhalten und mitarbeiterbezogenes Verhalten

Die Erkenntnis, dass aufgabenbezogenes und mitarbeiterbezogenes Verhalten zwei entscheidende Kriterien für die Beurteilung einer Führungskraft sind, hat die Managementforschung in den letzten Jahrzehnten stark beschäftigt. Diese beiden Kriterien sind mit den verschiedensten Etikettierungen wie „autokratisch und demokratisch“ oder „mitarbeiterorientiert und produktionsorientiert“ etc. versehen worden.

Lange dachte man, dass „aufgaben- und mitarbeiterbezogenes“ Verhalten sich gegenseitig ausschliessen und deshalb als Endpunkte eines Kontinuums aufgefasst werden müssten, das von autoritärem Führungsverhalten an einem Ende bis zu demokratischem Führungsverhalten am anderen Ende reiche.

In den letzten Jahren wurde die Annahme, dass „Aufgaben-“ und „Mitarbeiterbezogenheit“ Entweder/Oder -Führungsstile seien, fallengelassen. Besonders durch intensive Forschungsarbeiten an der Ohio State University (U.S.A.) ist diese ursprüngliche Annahme widerlegt worden.

Durch sorgfältige Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens von Führungskräften in vielen verschiedenen Situationen fanden die Wissenschaftler aus Ohio heraus, dass sich die Aktivitäten der Führungskräfte in nur zwei verschiedene Verhaltenskategorien einordnen lassen: Sie nannten diese beiden Kategorien „Strukturieren“ (aufgabenbezogenes Verhalten) und „Rücksicht nehmen“ (mitarbeiterbezogenes Verhalten).

Die Definitionen:

Aufgabenbezogenes Verhalten (oder kurz „Aufgabenverhalten“, oder auch „Direktives Verhalten“) ist das Ausmass, mit dem die Führungskraft Einweg-Kommunikation betreibt, indem sie dem Mitarbeiter erklärt, was er wann, wo und wie zu tun hat.

Mitarbeiterbezogenes Verhalten (kurz „Mitarbeiterverhalten“, oder „Unterstützendes Verhalten“) ist das Ausmass, mit dem die Führungskraft das Gespräch pflegt, sozio-emotionale Unterstützung gewährt, den Mitarbeiter ermutigt, ihn berät.

Die erwähnten Führungsstudien ergaben, dass die Führungsstile sehr unterschiedlich waren und teilweise stark variierten. Das Verhalten einiger war hauptsächlich durch direkte Massnahmen gegenüber ihren Mitarbeitern in bezug auf die Erledigung von Aufgaben gekennzeichnet, während andere Führungskräfte sozio-emotionale Unterstützung durch den Aufbau persönlicher Beziehungen zwischen sich und ihren Mitarbeitern gewährten. Wieder andere bevorzugten einen Führungsstil, der durch starke Aufgabenorientierung gekennzeichnet war. Es gab sogar Führungskräfte, deren Verhalten zu geringer Aufgabenorientierung und ebenso geringer Mitarbeiterorientierung neigte. Es kristallisierte sich kein dominierender Stil heraus. Statt dessen gab es augenscheinlich viele Kombinationen. Der daraus gezogene Schluss: Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung sind keine Entweder/Oder-Stile. Vielmehr können diese Formen von Führungsverhalten auf zwei unterschiedlichen Achsen (Mitarbeiterbezogenes Verhalten/Aufgabenbezogenes Verhalten) aufgetragen werden.

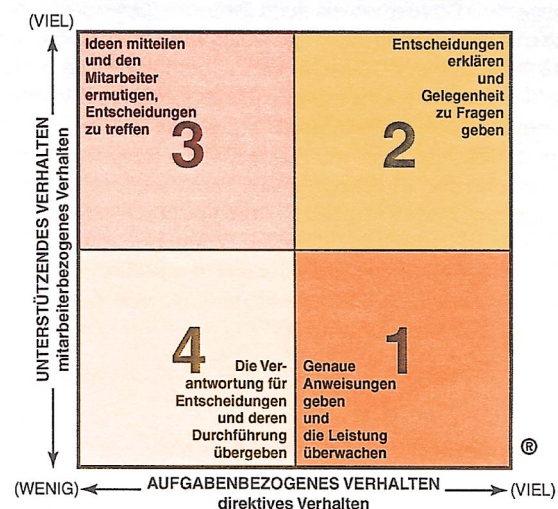


Abb. 1: Vier Grundstile des Führungsverhaltens

Da die Forschung in den letzten Jahrzehnten, wie schon gesagt, eindeutig die Behauptung gestützt hat, dass es den "besten" Führungsstil nicht gibt, kann jeder der vier Grundstile aus Abb.1, je nach Situation wirksam ("effektiv"), unwirksam ("ineffektiv") oder sogar schädlich ("kontraproduktiv") sein

Das Konzept des Flexiblen Führens basiert auf dem Zusammenspiel von direktivem Verhalten (Aufgabenorientierung) und sozio-emotionaler Unterstützung (Mitarbeiterorientierung) durch die Führungskraft, sowie dem Selbständigkeits- oder Bereitschaftsgrad des Mitarbeiters (oder der Gruppe) in bezug auf eine auszuführende Tätigkeit, eine zu erfüllende Aufgabe oder ein zu erreichendes Ziel

Selbständigkeit

Das Konzept des Flexiblen Führens definiert Selbständigkeit als die erwiesene Fähigkeit und Bereitschaft, die Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen. Diese Kriterien sind also ausschliesslich in bezug auf eine bestimmte Tätigkeit, Aufgabe oder Funktion oder ein bestimmtes Ziel zu sehen. Das heisst: ein Mitarbeiter oder eine Gruppe ist nicht an sich selbständig oder nicht selbständig. Sie zeigen vielmehr verschiedene Grade der Selbständigkeit, je nach der auszuführenden Tätigkeit oder Aufgabe, der wahrzunehmenden Funktion oder dem zu erreichenden Ziel. So ist es durchaus möglich, dass ein Verkäufer, der bei seinen Kundenbesuchen durch einen hohen Grad an Selbständigkeit besticht, bei der Ausarbeitung von Kunden-Offerten weit weniger selbständig ist. Für die Führungskraft ergibt sich daraus, dass sie in bezug auf die Kundenbesuche kaum Direktiven und Hilfen zu geben braucht, für den Bereich der Offertstellung jedoch klare Anweisungen nötig sind, deren Einhaltung auch überprüft werden muss.

Grundkonzept

Das Konzept des Flexiblen Führens besagt folgendes: In dem Mass, in dem die Selbständigkeit eines Mitarbeiters in bezug auf die Bewältigung bestimmter Aufgaben zunimmt, sollte die Führungskraft ihr aufgabenbezogenes, direktives Verhalten reduzieren und ihr mitarbeiterbezogenes, unterstützendes Verhalten steigern, bis der Mitarbeiter eine mittlere Selbständigkeit erreicht hat. So wie sich der Mitarbeiter zu höherer Selbständigkeit entwickelt, sollte die Führungskraft sowohl ihr direktives als auch ihr unterstützendes Verhalten verringern. Der selbständige Mitarbeiter braucht die fachliche Unterstützung nicht mehr, weil er „es kann“ und „will“. Er will keine Betreuung mehr, entgegengebrachtes Vertrauen und der damit verbundene Handlungsspielraum sind ihm jetzt wichtiger. Er ist motiviert, er will. Rücknahme von Kontrolle und Übertragung von Verantwortung sind jetzt angebrachte Zeichen des Vertrauens. Das Modell des Flexiblen Führens ist so auf die Angemessenheit und Effektivität des Führungsverhaltens entsprechend der aufgabenrelevanten Selbständigkeit des Mitarbeiters (oder der Gruppe) ausgerichtet.

Dieser Zyklus kann in Form einer Kurve dargestellt werden, die durch die vier Quadranten hindurch läuft.

Führungsstil und Selbständigkeit

Abb. 2 zeigt die Beziehung zwischen aufgabenbezogener Selbständigkeit und angemessenem Führungsverhalten auf. Es sind beide Dimensionen ersichtlich, sowohl das

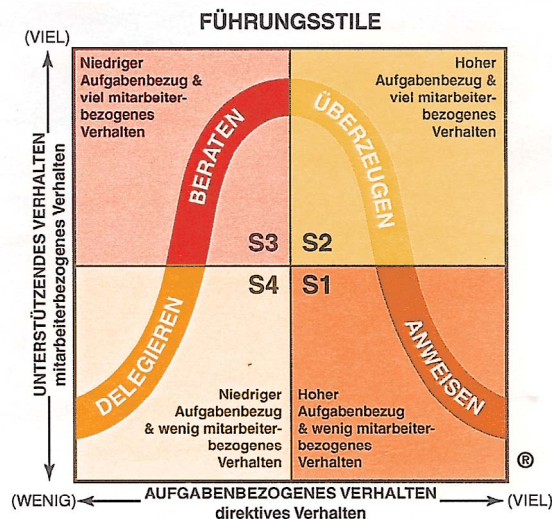
angemessene Führungsverhalten, dargestellt mit der Glockenkurve, als auch die Selbständigkeit des Mitarbeiters, eingetragen auf der horizontalen Selbständigkeitskala von niedrig R1 bis hoch R4. Die vier Segmente sind mit dem Buchstaben R bezeichnet. R steht für „Readiness“, weil S als Stil-Kurzzeichen besetzt ist. So sind vier Grundstile definiert:

Stil 1: Viel Aufgabenverhalten/wenig Beziehungsverhalten.

Stil 2: Viel Aufgabenverhalten/viel Beziehungsverhalten.

Stil 3: Wenig Aufgabenverhalten/viel Beziehungsverhalten.

Stil 4: Wenig Aufgabenverhalten/wenig Beziehungsverhalten



← MITARBEITERSELBSTÄNDIGKEIT → (WENIG)			
FÄHIG UND WILLIG UND SELBSTSICHER	FÄHIG ABER NICHT WILLIG ODER VERUNSICHERT	NICHT FÄHIG ABER WILLIG ODER ZUVERSICHTLICH	NICHT FÄHIG UND NICHT WILLIG ODER UNSICHER
R4	R3	R2	R1

Abb.2: Grundmodell Situitives Führen

Anwendung in der Praxis

Was bedeutet die Kurve im Modell? Sie drückt aus, dass mit der Entwicklung des Mitarbeiters von nicht selbständig zu selbständig sich auch der Führungsstil verändern muss.

Welcher Stil ist wann geeignet?

Um festzustellen, welcher Stil in einer bestimmten Situation der angemessene ist, muss zunächst die Selbständigkeit des Mitarbeiters bezüglich seiner Aufgaben bestimmt werden. Dann kann der dazu passende Führungsstil ermittelt werden. Das Quadrat, in dem der Schnittpunkt liegt, bezeichnet den angemessenen Stil, den eine Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter dieses Selbständigkeitsgrades anwenden soll. Ein konkretes Beispiel zeigt Abb. 3:

Eine Führungskraft hat festgestellt, dass die Selbständigkeit eines Mitarbeiters in bezug auf die Erledigung schriftlicher Verwaltungsaufgaben niedrig ist: Bei einem Selbständigkeitsgrad von R1 ist Führungsstil S1 notwendig.

Befolgt man dieses Vorgehen zur Bestimmung des geeigneten Führungsstils für alle vier Grade der Selbständigkeit, so wird deutlich, dass die vier Grade der Selbständigkeit (R1, R2, R3, R4) den vier Führungsstilen (S1, S2, S3, S4) entsprechen. Zum Selbständigkeitsgrad R1 gehört Stil S1, zum Selbständigkeitsgrad R2 der Stil S2 usw.



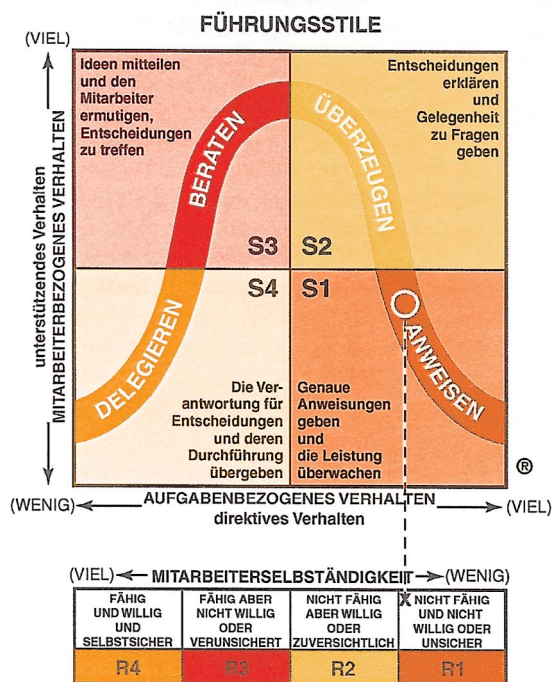


Abb. 3: Bestimmung des geeigneten Führungsstils

Wenn wir in diesem Beispiel von „wenig mitarbeiterbezogenem Verhalten“ sprechen, meinen wir nicht, dass die Führungskraft unfreundlich oder unpersönlich gegenüber den Mitarbeitern sein soll. Die Führungsperson soll in der Erledigung der schriftlichen Arbeiten auf den Mitarbeiter mehr Einfluss nehmen, indem sie ihm sagt, welche Aufgabe er auf welche Weise wann und wo zu erledigen hat. Verstärkung in Form sozio-emotionaler Unterstützung ist noch nicht angebracht. Ein verstärkt mitarbeiterbezogenes Verhalten soll erst angewendet werden, wenn der Mitarbeiter Anzeichen der Bereitschaft, notwendige schriftliche Arbeiten zu erledigen zeigt. Dann ist ein Wechsel von Stil 1 zu Stil 2 angebracht.

Die Theorie des Flexiblen Führens besagt, dass bei der Arbeit mit Personen, deren Selbständigkeit bezüglich der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe niedrig (R1) ist, ein Führungsstil mit stark aufgabenbezogenem und wenig mitarbeiterbezogenem Verhalten (S1) am erfolgreichsten ist. Bei Personen von mittlerer Selbständigkeit (R2) scheint ein gemässigt direkter Stil mit sozio-emotionaler Unterstützung (S2) am besten geeignet zu sein. Bei der Arbeit mit Personen von mittlerer bis hoher Selbständigkeit (R3) bezüglich der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe hat ein Führungsstil mit stark mitarbeiterbezogenem und wenig aufgabenbezogenem Verhalten (S3) am meisten Aussicht auf Erfolg. Schliesslich hat ein Führungsstil mit wenig mitarbeiterbezogenem und wenig aufgabenbezogenem Verhalten (S4) bei der Arbeit mit Personen hoher aufgabenbezogener Selbständigkeit (R4) die höchste Aussicht auf Erfolg.

Es ist nützlich, die zuvor gegebenen Definitionen des aufgaben- und mitarbeiterbezogenen Verhaltens verfügbar zu haben. Ebenso haben sich die Kurzbezeichnungen für die vier Stile des Flexiblen Führens, für die schnelle Diagnose als sehr nützlich erwiesen:

Stark aufgabenbezogenes / wenig mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten (Stil 1) wird als „Anweisen“ bezeichnet. Dieser Stil ist durch einseitige Äusserung (Einweg-Kommunikation) gekennzeichnet. Die Führungskraft definiert die Rollen der Mitarbeiter und schreibt genau vor, was sie wie, wann und wo zu tun haben (dieser Stil wird auch etwa ergänzend mit „strukturieren“ umschrieben). Hauptanliegen der Führungskraft muss sein, dem noch nicht für die Aufgabe befähigten Mitarbeiter, der sich deshalb „nicht traut“, Können zu vermitteln, um sein Selbstvertrauen aufzubauen („bis er sich traut - er willens oder bereit wird).

Stark aufgabenbezogenes / stark mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten (S2) wird als „Überzeugen“ (auch Erklären, Begründen) bezeichnet. Es ist durch zweiseitige Äusserungen (Zweiweg-Kommunikation) gekennzeichnet und zielt darauf ab, Interesse zu wecken, Identifikation zu erzeugen, indem dem Mitarbeiter die Aufgabe im Gesamtzusammenhang verständlich wird (beantwortet die Frage „warum“; vermittelt Wissen über die Zusammenhänge; schafft Sinnverständnis für die Aufgabe).

Stark mitarbeiterbezogenes / wenig aufgabenbezogenes Führungsverhalten (S3) wird als „Beraten“ bezeichnet, da bei diesem Stil Vorgesetzter und Mitarbeiter zusammen Entscheidungen treffen, dies geschieht durch Verständigung und viel förderndes Verhalten der Führungskraft. Die Mitarbeiter des Selbständigkeitsgrades R3 besitzen die Fähigkeiten und die Kenntnisse, um ihre Aufgabe zu erfüllen, sind aber in der spezifischen Situation durch noch Unvertrautes, unerwartete Komplexität oder Einflüsse von aussen etc. verunsichert.

Wenig mitarbeiterbezogenes / wenig aufgabenbezogenes Führungsverhalten (S4) wird als „Delegieren“ bezeichnet, da bei diesem Stil die Mitarbeiter „unter eigener Regie“ arbeiten. Die Führungskraft delegiert, da die Mitarbeiter eine hohe Selbständigkeit (R4) aufweisen, d.h. sowohl willens als auch fähig sind, die Verantwortung für die Steuerung ihres eigenen Verhaltens zu übernehmen.

Wie man Selbständigkeit entwickeln kann

Beim Versuch, die Selbständigkeit R1 eines Mitarbeiters zu entwickeln, muss die Führungskraft sorgsam darauf achten, die sozio-emotionale Unterstützung (mitarbeiterbezogenes Verhalten) nicht zu abrupt zu steigern, da dies sonst von den Mitarbeitern als „weich werden“ der Führungskraft empfunden werden kann („laissez faire“). Die Führungskraft muss das Verhältnis zu den Mitarbeitern langsam aufbauen, indem bei zunehmender Selbständigkeit in bezug auf eine spezifische Aufgabe etwas weniger aufgabenbezogenes und etwas mehr mitarbeiterbezogenes Verhalten angewendet wird. Ist die Leistung eines Individuums schwach, kann man nicht mit einer plötzlichen Änderung rechnen. Um das erwünschte Verhalten zu erreichen, muss die Führungsperson jeden geringsten Schritt in die gewünschte Richtung sofort bestätigen (Anerkennung) und so das Selbstvertrauen des Mitarbeiters Schritt um Schritt aufbauen. Der Entwicklungsprozess ergibt sich aus der richtig dosierten Wiederholung solcher Aufbauschritte mit dem Ziel, dass Verhalten so zu verändern, dass es mehr und mehr den Erwartungen entspricht. Dieses Konzept wird als „Verhaltensmodifikation“ bezeichnet. Wenn eine Führungskraft zum Beispiel die Selbständigkeit eines Mitarbeiters so verbessern möchte, dass dieser entschieden mehr Verantwortung übernehmen kann, ist der beste Weg, die direkte Führung (aufgabenbezogenes Verhalten) etwas zu



reduzieren und dem Mitarbeiter Gelegenheit zu geben, mehr Verantwortung zu rechtfertigen. Wird dieser Verantwortungsspielraum sinnvoll genutzt, muss die Führungskraft ihr Verhalten durch ein Mehr an mitarbeiterbezogenem Verhalten verstärken. Diese gesteigerte sozio-emotionale Unterstützung besteht nicht aus anbiederndem Verhätscheln des Mitarbeiters, sondern in der Vermittlung von Information über die grösseren Zusammenhänge der Aufgabe, im Erklären ihres Sinnes im Rahmen des Ganzen, im ernsthaften "ins Vertrauen ziehen". Daraus entwickelt sich Interesse an der Aufgabe. Auch diese Phase des Entwicklungsprozesses erfolgt in zwei sich wiederholenden Schritten: Erstens, Verringerung der direktiven Führung, und falls der erwartete Leistungsfortschritt eintritt, zweitens, Steigerung der sozio-emotionalen Unterstützung zur weiteren Verstärkung des Selbstvertrauens und der Bereitschaft zu wachsendem Engagement.

Dieser Prozess wird so lange fortgeführt, bis der Mitarbeiter bereit ist, selbständige Verantwortung für in Frage stehende Aufgaben oder Bereiche zu übernehmen. In diesem oberen Bereich einer mittleren Selbständigkeit (R3) wird der Mitarbeiter im Normalfall (in der Routinesituation) allein mit der Aufgabe zurechtkommen. Immer noch kann er jedoch durch Unerwartetes, bisher noch nicht Erlebtes, den "Störfall" zum Beispiel, verunsichert werden. Die Führungsaufgabe (Beraten, S3) besteht dann "im verfügbar sein" (hohe emotionale Unterstützung) und in der Ermunterung, den fachlichen Weg "aus der Misere" selbst zu finden. Die Führungskraft gibt nur wenig fachliche Unterstützung und keine Lösungen, sondern führt den Mitarbeiter durch Ermuntern und Zuhören zu eigenen Lösungen. Der Vorgesetzte entscheidet nicht, sondern hilft dem Mitarbeiter, die relevanten Entscheidungsgrundlagen zu finden. Die Steuerung des Verhaltens liegt nun beim Mitarbeiter. Er kommt nötigenfalls zum Vorgesetzten, um Rat zu holen. In diesem Stadium wird der Erfolg des Mitarbeiters positiv verstärkt, wenn ihm der Chef nicht über die Schultern guckt, sondern ihn machen lässt, ihm Vertrauen schenkt. Wenn er allerdings Signale von Verunsicherung wahrnimmt, hört er gut zu, nimmt den Mitarbeiter mit seinen Gefühlen ernst und zeigt so hohe emotionale Unterstützung. Die R3-Situation kann auch sehr ausgeprägt in der Folge von Beförderungen auftreten.

Nehmen wir als Beispiel einen Gruppenleiter, bisher in höchstem Masse fähig und bereit (R4), dem die Verantwortung für die selbständige Wahrnehmung seiner Aufgaben übertragen war (Delegieren S4): Angenommen, dieser Gruppenleiter wird zum Abteilungsleiter befördert. Er tritt damit eine neue, ihm noch nicht vertraute Aufgabe an und es wird kaum sein, dass er sich in dieser neuen, schwierigen Aufgabe ebenso selbständig fühlen wird, wie in der vorherigen (R4). Die auftretenden Unsicherheiten bedeuten ein Abgleiten, in eine mittlere Selbständigkeit (R3). Vorausgesetzt, es besteht ein Klima des Vertrauens, wird er sich wieder vermehrt an seinen Vorgesetzten wenden und bei ihm Beratung (S3) suchen.

Die nun wieder verstärkte Mitarbeiterorientierung, der Dialog, wird es dem Chef ermöglichen, herauszuhören, ob die Verunsicherung auf tiefer liegende Defizite zurückzuführen ist, und zu erkennen, ob und wie weit mit Stil 2 oder allenfalls sogar Stil 1 geführt werden muss. Stil 2, erklären der neuen Aufgabe in ihren Zusammenhängen oder auch Stil 1 als Hilfe bei der Definition, der Strukturierung und Organisation der neuen Aufgabe (hohe Sachorientierung eventuell in arbeits- und führungstechnischen Belangen). Eine derart situationsgerechte Anwendung aller Stile, wird es erlauben, auch diesen an sich erfahrenen Mitarbeiter schrittweise zu einer hohen Selbständigkeit in seiner neuen Aufgabe zu führen.

Häufig anzutreffen ist auch die Situation, wo ein Vorgesetzter bisher selbständige Mitarbeiter in einem unnötig direktiven Stil fährt („der neue Besen“). Das Ergebnis ist innere Auflehnung, die sich in Unlust oder sogar offenem Widerstand äussert. Es wäre zu wünschen, dass der Vorgesetzte den Mut aufbringt, möglichst bald im Dialog mit den Mitarbeitern (S3) gemeinsam zu bestimmen, welcher Stil die Situation wieder verbessern kann. Die Unterlassung des Gespräches, eventuell verbunden mit einer Verstärkung der autoritären Führung, wird zu wachsender Auflehnung, Absinken der Bereitschaft zu selbständigem Handeln und letztlich zum böartigen Gehorsam oder einem inneren Aussteigen führen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass effektive Führungskräfte ihre Mitarbeiter genügend gut kennen, damit sie sich in ihrem Führungsverhalten der sich fortwährend ändernden Fähigkeit und Motivation anpassen können. Man darf nicht vergessen, dass die Mitarbeiter als Einzelpersonen wie auch in der Gruppe mit der Zeit ihre spezifischen Verhaltensmuster und ihre eigene Arbeitsweise (Normen, Gepflogenheiten etc.) entwickeln. Während eine Führungskraft einen bestimmten Stil für die Arbeitsgruppe als Gruppe anwendet - entsprechend ihrer Selbständigkeit - kann es angebracht sein, sich einzelnen Mitarbeitern gegenüber völlig anders zu verhalten, da diese in bezug auf die jeweilige Aufgabe unterschiedlich selbständig sind. In jedem Fall muss der Übergang von einem Führungsstil zum anderen, S1 nach S2, S3, S4, ob man in einer Gruppe oder mit einer Einzelperson arbeitet, in kleinen Schritten erfolgen. Dieser Prozess kann seiner Natur entsprechend nicht revolutionär sein, sondern muss evolutionär angegangen werden: Allmähliche Entwicklungsveränderungen als Resultat geplanten Wachstums und der Schaffung von gegenseitigem Vertrauen und Respekt.

Literatur

Eine ausführliche Darstellung dieses Führungskonzeptes finden Sie in: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson „Management of Organizational Behavior“: *Leading Human Resources*. (Prentice-Hall) 8. Auflage 2001.

