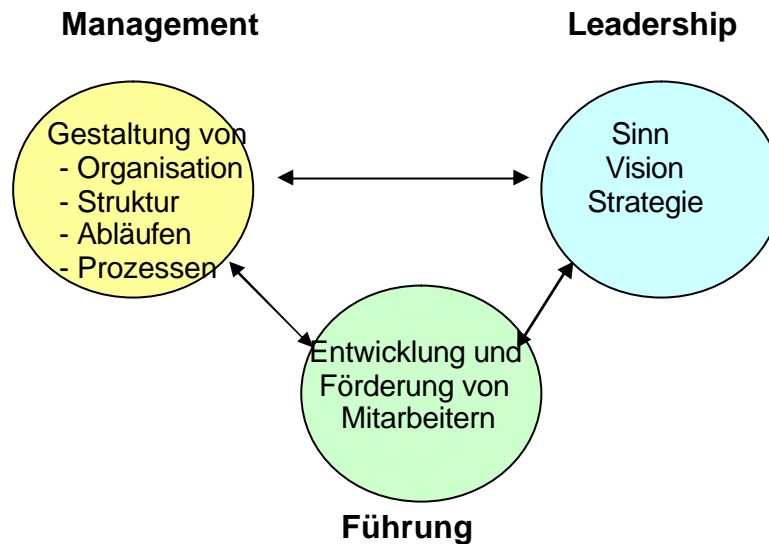


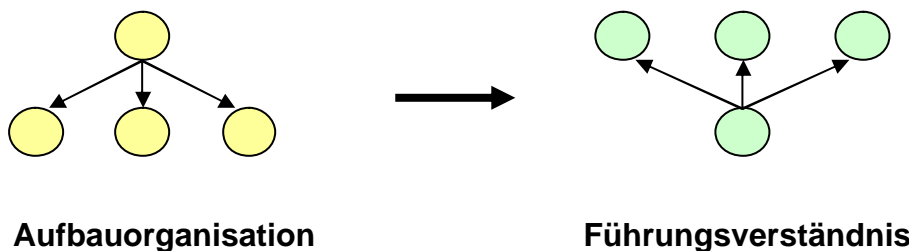
Wie führe ich richtig?

Es gibt wohl keine Führungskraft, die sich diese Frage nicht schon einmal gestellt hat. Und: Ist Führen dasselbe wie Managen oder, um ein neudeutsches Wort zu verwenden, Leadership? Das nachstehende Schaubild dient der Orientierung:



Führen ist also das Entwickeln und Fördern der Mitarbeiter.

Ein derartiges Führungsverständnis hat allerdings weitgehendere Konsequenzen als es auf den ersten Blick scheint, denn während das Organigramm Führungskräfte als „Köpfe“ erscheinen lässt, denen eine Anzahl Mitarbeiter UNTERSTELLT ist, stellt sich das Organigramm nach obiger Führungsdefinition selbst auf den Kopf: Führungskräfte sind Service- und Anlaufstelle Ihrer Mitarbeiter, deren Coaches und Trainer mit der Absicht, die Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie erfolgreich sein können: nur dadurch stellen sie langfristig auch ihren eigenen Erfolg im Sinn der Erreichung der Ziele ihres Verantwortungsbereiches sicher;



Welcher Führungsstil entspricht obigem Führungsverständnis?

Viele Führungskräfte beantworten diese Frage mit „ich möchte gerecht sein und behandle daher meine Mitarbeiter gleich“; die gute Absicht hinter dieser Aussage ist wohl zu erkennen, dennoch ist Gleichbehandlung kein erfolgreicher Führungsstil. Menschen sind verschieden, und deshalb hat die Gleichbehandlung ungleicher Wesen nichts mit Gerechtigkeit zu tun sondern ist Gleichmacherei.


Es gilt also, einen **situativen Führungsstil** zu entwickeln, der dem jeweiligen Entwicklungsstand des Mitarbeiters entspricht.

Wovon hängt der Entwicklungsstand eines Mitarbeiters ab?

Der Entwicklungsstand setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- **Kompetenz**
- **Engagement**

Ihr unterschiedliches „Mischungsverhältnis“ ergibt vier Entwicklungsstufen:

Wenig Kompetenz • Hohes Engagement E₁	Einige Kompetenz • Schwankendes Engagement E₂	Hohe Kompetenz • Schwankendes Engagement E₃	Hohe Kompetenz • Hohes Engagement E₄	
ENTWICKLUNGSFÄHIG				ENTWICKELT
Führungsaufgabe				

Welcher Führungsstil entspricht welchem Entwicklungsstand?

Entwicklungsstand	Angemessener Führungsstil
E1 Niedrige Kompetenz • Hohes Engagement	S1 - Dirigieren Strukturieren, kontrollieren und supervidieren
E2 Einige Kompetenz • Schwankendes Engagement	S2 - Trainieren Dirigieren und sekundieren
E3 Hohe Kompetenz • Schwankendes Engagement	S3 - Sekundieren Anerkennen, zuhören und fördern
E4 Hohe Kompetenz • Hohes Engagement	S4 - Delegieren Die Verantwortung für die Routine- Entscheidungen übertragen

Die Beschreibung der vier situativen Führungsstile

Stil 1: Dirigieren

Die Führungskraft gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt genau die Durchführung der Aufgabe.

Stil 2: Trainieren

Die Führungskraft lenkt und überwacht auch weiterhin genau die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber ihre Entscheidungen mit den Mitarbeitern, bittet sie um Vorschläge und unterstützt ihre Fortschritte.

Stil 3: Sekundieren

Die Führungskraft fördert und unterstützt die Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihnen.

Stil 4: Delegieren

Die Führungskraft überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.