

# Denk[zettel]

## 40

### Wirkungsvoll

### situativ führen

### Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit

Regelmäßig werde ich in meinen Trainings und Coachings nach dem „**besten Führungsstil**“ gefragt.

Meine Antwort lautet immer: „Wenn die Art, wie Sie Ihre Mitarbeiter/innen zur Leistung anhalten, zum gewünschten Ergebnis führt, Sie sich dabei wohlfühlen und ihre Mitarbeiter/innen sich dabei ebenso wohlfühlen, dann sind Sie auf einem guten Weg.“

Warum eine solche „Allerwelts-Antwort“? Weil es **DEN besten Führungsstil leider nicht gibt**.

Und warum gibt es DEN besten Führungsstil nicht? Diese Antwort ist schon komplexer:

„Weil die Wirksamkeit des praktizierten Führungsstils von zahlreichen Einflussfaktoren abhängt.“

- Vom Mitarbeiter, dessen Kompetenz und dessen Engagement.
- Von der Aufgabe und deren Komplexität.
- Von der Führungskraft und deren Vermögen, die genannten Faktoren ein-

schätzen und situativ, unterstützend oder dirigierend auf die Mitarbeiterleistung einwirken zu können.“

Mitarbeiter unterschiedlicher Entwicklungsstände müssen von der Führungskraft unterschiedlich geführt werden. Mal mit mehr, mal mit weniger langer Leine. Vielleicht sogar ganz ohne Leine

**Der Glaube, unterschiedlich entwickelte Mitarbeiter/innen in gleicher Weise führen zu können, ist ein Irrglaube.**

Dies hilft, wenn überhaupt, nur der Führungskraft, die leider viel zu oft selbst mit Fachaufgaben beauftragt ist und die die Führung des eigenen Team weniger unter dem Gedanken der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung, als viel mehr unter dem Gesichtspunkt möglichst schnell von sich weg zu führen, praktiziert. **Zu wenig Präsenz** und **viel zu lückenhafte Kommunikation** sind die Folgen dieses falschen Führungsideals. Es **zehrt an der Substanz**. An der der Führungskräfte, ebenso wie an der der Mitarbeiter/innen.

Ein Service für Kunden,  
Freunde und Interessierte



## Worin liegt nun die Lösung?

1. In der Tatsache, dass sich Führungskräfte von dem Gedanken, dass Gleichbehandlung die Grundlage für wirksames Führungsverhalten ist, lösen müssen.
2. Dann erst sind sie nämlich in der Lage, die unterschiedlichen Entwicklungsstände der eigenen Mitarbeiter/innen wahrzunehmen und einzuschätzen.
3. Wenn Sie anschließend das eigene (Führungs-)Verhalten „am Ende der Leine“ so aussteuern können, dass jeder Mitarbeiter das Maß an Freiheit erhält, das seiner Kompetenz und seinem Engagement entspricht, sind sie bereits auf einem sehr guten Weg von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit
4. Kommunikation ohne „wenn und aber“ über die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter die Art von Führung erfährt, die ihn / sie am weitesten bringt. Eben situativ.

## Mitarbeiterentwicklungsstände

Unterschieden werden insgesamt 4 Entwicklungsstände. Orientiert wird sich hierbei an den Parametern „Kompetenz“ und „Engagement“, die jeweilige Aufgabe bewältigen zu können bzw. zu wollen.

**E1:** Dieser Mitarbeiter verfügt über ein höchstes Maß an Engagement, aber nur ein reduziertes Maß an Kompetenz. Es handelt sich hierbei i.d.R. um den begeisterten Anfänger, der echt Bock auf eine Aufgabe hat.

**E2:** Dieser Mitarbeiter verfügt über ein reduziertes Maß an Engagement und über ein langsam wachsendes Maß an Kompetenz. Sozusagen der enttäuschte Neueinsteiger, der merkt, wie anstrengend es ist, die Aufgabe zu bewältigen.

**E3:** Dieser Mitarbeiter verfügt zunehmend über die notwendige Kompetenz, die Aufgabe zu bewerkstelligen. Sein Engagement ist schwankend, da er manchmal zu viel von sich verlangt

und von sich selbst enttäuscht zu sein scheint. Der leistungsstarke Aufsteiger, mit dem eben auch mal die Pferde durchgehen dürfen.

**E4:** Der Spitzenkönner! Höchstes Engagement, gepaart mit höchster Kompetenz.

Diesen 4 Entwicklungsständen stehen nun vier unterschiedliche Führungsstile gegenüber, die die Führungskraft situativ nutzt.

Ein individuelles Geflecht aus „unterstützendem“ und „dirigierendem“ Führungsverhalten, das jedem Mitarbeiter und jedem Entwicklungsstand gerecht wird.

Zum Abschluss dieses **Denk[zettel]s** einige Hinweise, die sich weiterführend mit dem heutigen Thema beschäftigen:

- K.Blanchard: „Situativ führen“ (ISBN 9783499630798)

### Plum & Partner

- „Die Basis erfolgreicher Mitarbeiterführung“ (M030)
- „Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit“ (M140)

Mehr Informationen finden Sie im Internet

[www.plum-partner.de](http://www.plum-partner.de)