

# **Situatives Führen**

Führungsqualität systematisch verbessern

## **Inhalt**

«Situatives Führen»: Das Führungs-Modell von Hersey/Blanchard	2
Situatives Führen anwenden	8
Übung: Selbständigkeitsgrade bestimmen	10

## Situatives Führen

Managementqualität systematisch verbessern

# «Situatives Führen»: Das Führungs-Modell von Hersey/Blanchard

### Führungsmodell

Hersey und Blanchard haben ein Führungsmodell entwickelt, das auf den Erkenntnissen der Führungsforschung der vergangenen Jahrzehnte beruht und dem Manager für unterschiedliche Führungssituationen Hilfe anbietet.

Das Hersey/Blanchard-Modell ist, wie schon viele vorher, nicht das «Non-plus-ultra» und sicher auch nicht das letzte Modell zum Thema Führen. Aber das vorgestellte Modell ist beachtenswert, und daher werden im folgenden knapp die Vor- und Nachteile aufgezeigt.

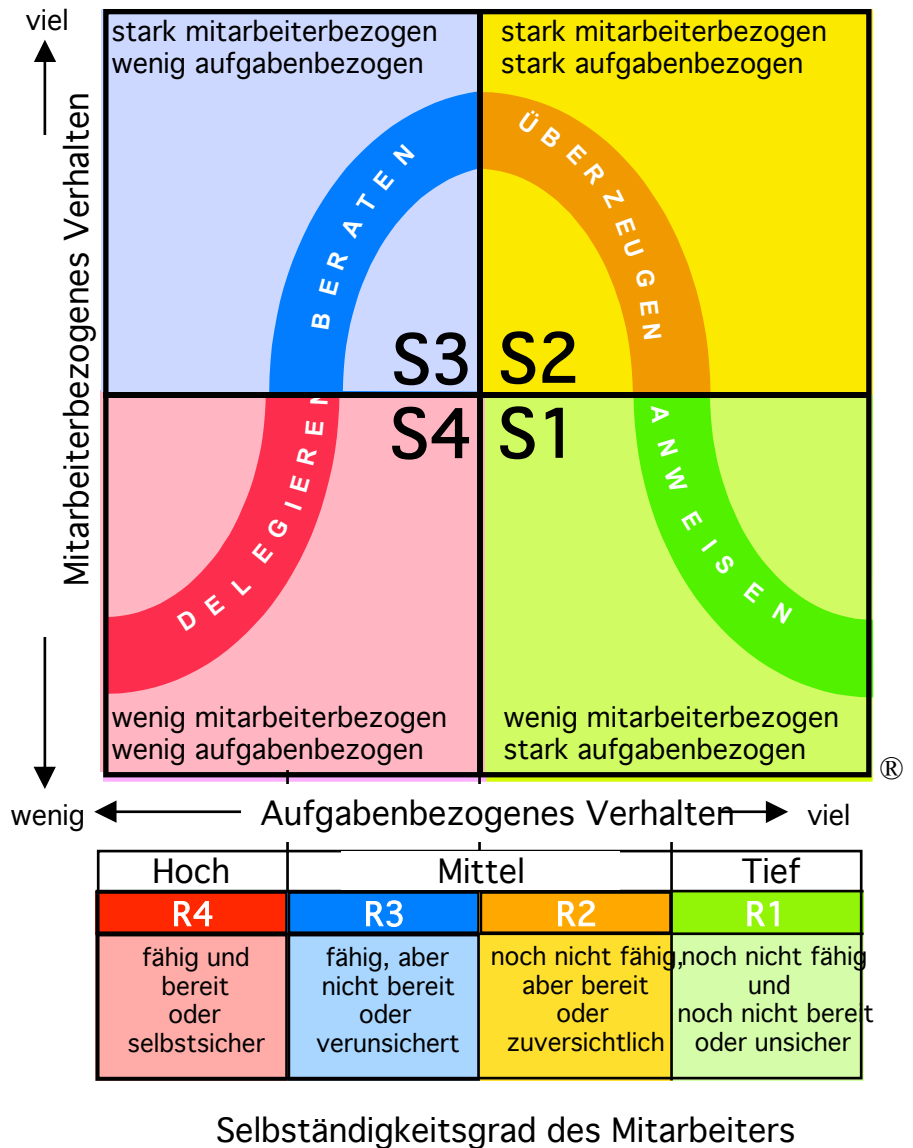
Stellen Sie sich vor, Sie würden sich nur darum kümmern, dass sich Ihre Mitarbeiter wohl fühlen, so wie es sich für einen netten Chef gehört. Was passiert? Alle sind zwar nett miteinander, aber gearbeitet wird nicht mehr so recht. Kümmern Sie sich dagegen nur noch darum, dass Ergebnisse erreicht werden, dann kann es passieren, dass Sie Ihre Mannschaft verärgern, die Atmosphäre ist dahin. So ist erklärlich, was zahlreiche Untersuchungen bis zum heutigen Tag immer wieder bestätigen: Führungskräfte müssen sich sowohl um die Mitarbeiter als auch um die Leistung kümmern. Eine Binsenweisheit, aber eine sehr wichtige. Viele beachten diese Binsenweisheit nämlich nicht, tun nur das eine oder das andere und sind dann verständlicherweise verschrien als «na ja – ein netter Mensch» oder als «Sklaventreiber». Manche kümmern sich weder um die Mitarbeiter noch um die Leistung, sie lassen alles laufen, sie machen «laissez-aller». Schliesslich gibt es noch die, die sehr differenziert fragen: In welchem Verhältnis muss ich denn, bezogen auf die jeweilige Situation, Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung wahrnehmen? Die liegen im Sinne des kooperativ-situativen Gedankens schon sehr richtig.

### Aufgabenbezogenes Verhalten

In Abbildung 1 auf der nächsten Seite sehen Sie im Hersey/Blanchard-Modell eine Achse für aufgabenbezogenes Verhalten und eine weitere Achse für mitarbeiterbezogenes Verhalten. Aufgabenbezogenheit gibt dabei an, wie sehr der Manager einseitig bestimmt, was der Mitarbeiter zu tun hat. Stark aufgabenbezogen ist der Manager dann, wenn er beispielsweise bis ins Detail vorgibt, was, wann, wozu, wie, womit, warum, mit welchen Personen usw. der Mitarbeiter etwas zu tun hat. Wenig aufgabenbezogen ist der Manager dann, wenn er nur noch die Aufgaben delegiert, ohne viel zu kommentieren.

**Situatives Führen**  
Managementqualität systematisch verbessern

Abbildung 1: Das Modell des  
Situativen Führens  
(nach Hersey/Blanchard)



Mitarbeiterbezogenes Verhalten

Mitarbeiterbezogenheit gibt an, wie weit der Manager in wechselseitiger Kommunikation den Mitarbeiter motiviert. Stark mitarbeiterbezogenes Verhalten hiesse dann beispielsweise: viele Gespräche, viel Lob, viel menschliche Unterstützung und Hilfestellung, während bei gering mitarbeiterbezogenem Verhalten dies viel weniger stark ausgeprägt ist.

4 Führungsstile

Aus der Verbindung von aufgabenbezogenem und mitarbeiterbezogenem Verhalten ergeben sich nun vier unterschiedliche Führungsstile: S1 (Stil 1) bis S4 (Stil 4) und zwar:

- S1 Anweisen oder informieren
- S2 Überzeugen
- S3 Beraten
- S4 Delegieren

## Situatives Führen

### Managementqualität systematisch verbessern

«Selbständigkeits-Modell»

Die Kurvenlinie durch das Quadrat zeigt an, welcher Stil in welcher Situation angemessen ist. Welchen Führungsstil eine Führungskraft nun anwendet, ist von der Selbständigkeit oder dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters abhängig.

Der Entwicklungsstand eines Mitarbeiters kann natürlich immer nur auf eine klar abgegrenzte Aufgabe hin definiert sein. Eine Sekretärin kann möglicherweise zwar hervorragend Texte am PC bearbeiten, hat hier also einen hohen Entwicklungsstand, aber sie tut sich schwer, die Reisen des Chefs gezielt vorzubereiten, hat hier also einen niedrigen Entwicklungsstand.

Es lassen sich vier verschiedene Entwicklungsstufen unterscheiden: R1 bis R4. Wie Abbildung 2 zeigt, lässt sich der Entwicklungsstand danach betrachten, wie weit ein Mitarbeiter fähig und bereit ist, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen.

Abbildung 2:  
Definition der  
Selbständigkeitsgrade  
(nach Hersey/Blanchard)

Selbständigkeitsgrad				Führungsstil	
R1	niedrig	=	(noch) unfähig	noch nicht bereit oder unsicher	anweisen, informieren
R2	niedrig bis mässig	=	(erst) mässig fähig	bereit oder zuversichtlich	überzeugen
R3	mässig bis hoch	=	fähig	nicht bereit oder verunsichert	beraten
R4	hoch	=	fähig	bereit und selbstsicher	delegieren

Stil 1

Ist der Mitarbeiter weder fähig noch bereit (R1), dann ist es am sinnvollsten, durch klare Anweisungen, gezielte Informationen und Unterweisung eine sichere Basis zu schaffen, auf der er aufbauen kann. Das Führungsverhalten ist primär also aufgabenorientiert (S1).

Stil 2

Ist der Mitarbeiter schlauer geworden und durch erste Erfolgserlebnisse motiviert (R2), dann muss der Manager zwar immer noch Informationen geben, damit der Mitarbeiter seine Kenntnisse vertiefen kann; er sollte aber zusätzlich durch motivierende Gespräche den Mitarbeiter von der Sache her überzeugen. Das Führungsverhalten ist sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert (S2).

Stil 3

Ist der Mitarbeiter weitgehend fähig, aber nur mässig bereit oder verunsichert (R3), dann kann die Führungskraft sich mit Anweisungen und zusätzlichen Informationen zurückhalten, muss aber stark motivierend wirken, in diesem Falle den Mitarbeiter mehr in die Durchführung mit einbeziehen, zum Beispiel an Entscheidungen teilnehmen lassen, Gespräche mit Kunden selbständig, aber unter Beobachtung durchführen lassen. Das Führungsverhalten ist nun primär mitarbeiterorientiert (S3).

## Situatives Führen

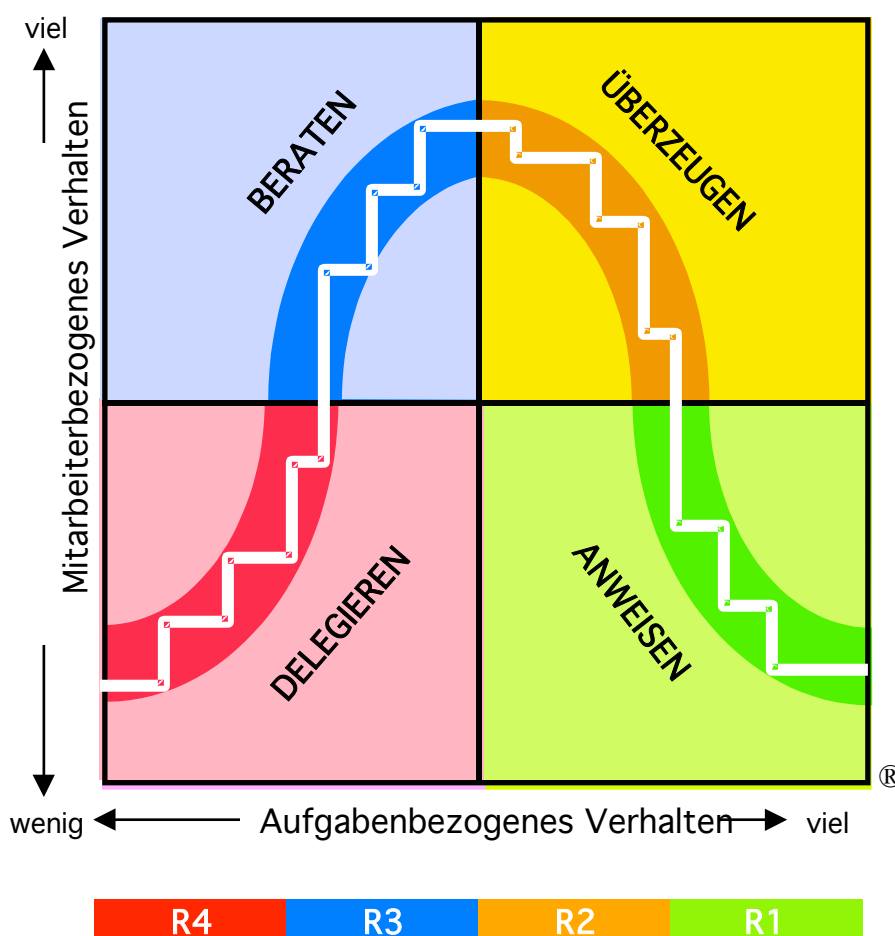
Managementqualität systematisch verbessern

Stil 4

Wenn schliesslich der Mitarbeiter sowohl fähig als auch stark motiviert ist (R4), muss die Führungskraft nur noch die zu erledigende Aufgabe sowie die damit verbundene Kompetenz delegieren. Sie muss sich weder aufgabenbezogen noch mitarbeiterbezogen stark engagieren (S4).

Da die Führungskraft den Mitarbeiter auf einen hohen Entwicklungsstand geführt hat, also sowohl die Aufgabe als auch den Menschen berücksichtigt hat, kann bei S4 nicht von «laisser-aller» gesprochen werden.

Abbildung 3: stufenweise Entwicklung des Mitarbeiters von R1 bis R4



Wenn Sie nicht so recht wissen, warum es zur Kurve kommt, dann stellen Sie sich diese am besten als eine zuerst aufwärts steigende und dann abwärts führende Treppe vor, wie Sie sie in Abbildung 3 sehen können. Dann wird deutlicher, wie die Führungskraft, mit einem niedrigen Entwicklungsstand des Mitarbeiters beginnend, zuerst informieren muss, dann den Mitarbeiter im ständigen Wechsel mit motivierenden Verhaltensweisen auf einen höheren Entwicklungsstand führt und schliesslich ab dem Entwicklungsstand R3 beide Verhaltensweisen, Aufgabenbezogenheit und

## Situatives Führen

### Managementqualität systematisch verbessern

Mitarbeiterbezogenheit, mit wachsender Selbständigkeit des Mitarbeiters immer stärker reduzieren kann.

Autoritärer Führungsstil

In einigen Darstellungen des Modells von Hersey/Blanchard findet sich S1 in den Bezeichnungen «Diktieren» und «Dirigieren» wieder. Diese beiden Begriffe können gefährlich sein. S1 meint nämlich nicht «autoritär», wie manche irrtümlicherweise glauben oder auch hinein interpretieren (weil sie nämlich glauben, es sei nun kein Anlass mehr gegeben, sich überhaupt zu ändern). Das Menschenbild des Autoritären ist nicht gerade positiv. Er hält, grob gesprochen, seine Mitarbeiter für «dick, dumm, faul und gefräßig», und weil das so ist, müssen diese eben stark dirigistisch angefasst werden.

Kooperativer Führungsstil

Die kooperative Führungskraft dagegen geht davon aus, dass die Mitarbeiter Entwicklungspotential haben. Ihr Menschenbild ist positiv. Dies führt dann dazu, dass sie ein Wachstum des Mitarbeiters anstrebt. Dazu gehört auch, dass sie ihn informiert, wie es im Modell ja bei Stil 1 der Fall ist.

Eine Abwertung des Mitarbeiters ist damit aber nicht verbunden, wie es die autoritäre Führungskraft tut. Die Information ist von der Sache her notwendig und damit auch begründet. Abgesehen davon ändert die Führungskraft ihr Verhalten mit höherem Selbständigkeitsgrad des Mitarbeiters.

Konfliktpotential aufdecken

An dieser Stelle ein wichtiger Tip für Sie: Sprechen Sie doch einmal mit Ihren Mitarbeitern über das Modell von Hersey/Blanchard. Dann lassen Sie, bezogen auf klar definierte Ziele, Ihre Mitarbeiter ihren eigenen Entwicklungsstand einschätzen. Sie tun desgleichen. Anschliessend sprechen Sie darüber. Wo decken sich Ihre Einschätzungen, wo gibt es Unterschiede? Hier liegen Konfliktbereiche! Sprechen Sie darüber und vereinbaren Sie schliesslich mit dem Mitarbeiter, wie Sie ihn, bezogen auf seinen jeweiligen Entwicklungsstand, bei einer klar umrissenen Zielsetzung führen werden. Damit wissen beide, was von ihnen erwartet wird, und das Konfliktpotential vermindert sich.

**Situatives Führen**  
Managementqualität systematisch verbessern

Auf einen Blick:

Hat der Mitarbeiter den Selbstständigkeitsgrad:		so ist mein angemessener Führungsstil:		zusammengesetzt aus den Verhaltensweisen:
R1	noch nicht fähig noch nicht leistungsbereit unsicher kein Selbstvertrauen «traut sich nicht»	S1	anweisen anleiten Selbstvertrauen schaffen	vA wB
R2	noch nicht fähig zum selbständigen Handeln, aber fähiger als vorher und leistungsbereit zuversichtlich	S2	Überzeugen begründen erklären Sinn vermitteln Engagement fördern	vA vB
R3	fähig, aber nicht bereit bzw. durch Unerwartetes/Neues, «Störfall» verunsichert	S3	beraten zuhören Problemlösungsprozess Erfahrung sammeln lassen	vB wA
R4	fähig und leistungsbereit	S4	delegieren	wB wA

## Situatives Führen anwenden

«Bester Führungsstil»

Seit langem 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 wird in folgenden Schritten praktiziert:

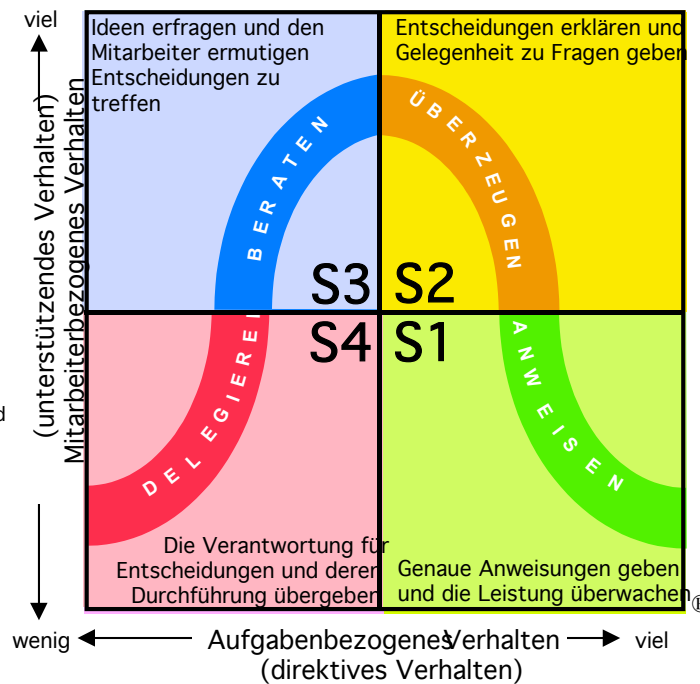
1. Grad der Mitarbeiterselbständigkeit R1 bis R4 ermitteln
2. Den für diese Situation passenden Führungsstil S1 bis S4 auswählen
3. Den gewählten Führungsstil richtig kommunizieren

**Aufgabenbezogenes Verhalten:**  
Das Ausmass mit dem der Vorgesetzte bestimmt, was, wie, wann, wo, warum und falls es um mehrere Personen geht, wer was zu tun hat in Bezug auf:

- Ziele setzen
- organisieren
- Zeitablauf
- steuern

**Mitarbeiterbezogenes Verhalten:**  
Das Ausmass, mit dem der Vorgesetzte Zweiweg- bzw. Mehrwegkommunikation ermöglicht, zuhört, Verhalten unterstützt und soziale und emotionale Unterstützung gibt:

- Unterstützung geben
- Kommunizieren
- Zusammenarbeit fördern
- Feedback geben
- aktiv zuhören



S1: Vorgesetzter trifft Entscheidung  
S2: Vorgesetzter trifft Entscheidung, begründet sie und geht auf Fragen und Einwände ein  
S3: Mitarbeiter wird durch Vorgesetzten beim Entscheiden unterstützt  
S4: Mitarbeiter trifft Entscheidung

**Fähig** heisst: hat das notwendige Wissen, die Erfahrung und das Können.

**Leistungsbereit** heisst: hat die notwendige Sicherheit, die Einstellung und Motivation.

Mittel			
R4	R3	R2	R1
fähig und bereit oder selbstsicher	fähig, aber nicht bereit oder verunsichert	noch nicht fähig aber bereit oder zuversichtlich	noch nicht fähig und noch nicht bereit

Mitarbeiterselbständigkeit

Anwendung der Führungsstile

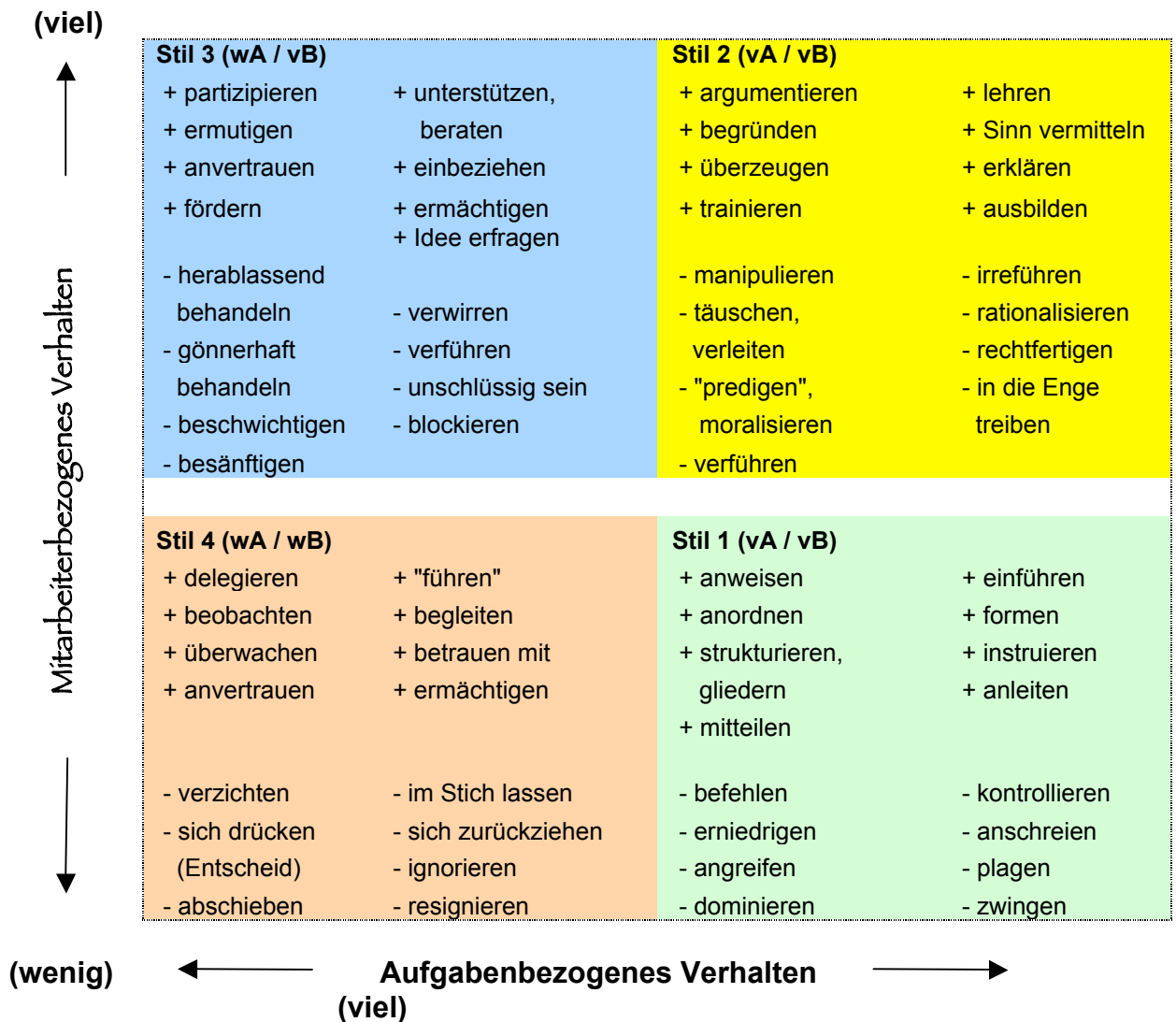
Um festzustellen, welcher Führungsstil in einer Situation der Angemessene ist, muss zunächst die Selbständigkeit des Mitarbeiters (gemessen in den Graden R1 bis R4) bezüglich seiner Aufgaben bestimmt werden. Darauf aufbauend resultiert der dazugehörige Führungsstil wie folgt:



**Situatives Führen**  
Managementqualität systematisch verbessern

Der Quadrant, in dem der Schnittpunkt zwischen der Glockenkurve und der senkrecht nach oben verlängerten Linie der Mitarbeiter-selbständigkeit liegt, bezeichnet den angemessenen Führungsstil (S1 bis S4), den eine Führungskraft gegenüber diesem Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe anwenden sollte.

**Bezeichnungen für Führungsverhalten**



+ Der Führungsstil ist dann wirksam, wenn er zum Selbständigkeitsgrad passt und der Vorgesetzte fähig ist, ihn anzuwenden.

- Der Führungsstil ist unwirksam, wenn er nicht mit dem Selbständigkeitsgrad übereinstimmt oder der Vorgesetzte nicht in der Lage ist, ihn passend anzuwenden.

## Situatives Führen

Managementqualität systematisch verbessern

### Übung: Selbstständigkeitsgrade bestimmen

Situation 1 Sie haben eine Gruppe von erfahrenen Mitarbeitern einberufen, um ein neues Projekt in Angriff zu nehmen. Die Mitarbeiter machen zwar mit und liefern Vorschläge, sind aber offensichtlich von allem wenig begeistert und eher lustlos.

---

Selbstständigkeitsgrad der Mitarbeiter R

---

Situation 2 Die neue Lehrtochter hat ihren ersten Arbeitstag. Sie kennt die Räumlichkeiten und die Mitarbeiter der Abteilung noch nicht und wirkt in der ihr fremden Umgebung recht hilflos und unsicher.

---

Selbstständigkeitsgrad der Lehrtochter R

---

Situation 3 Einer Ihrer fähigsten Mitarbeiter im Aussendienst hat immer noch Mühe, seine Spesenabrechnung termingerecht und vollständig abzuliefern. Er drückt sich gern um diesen «bürokratischen Kram».

---

Selbstständigkeitsgrad des Mitarbeiters R

---

Situation 4 Ein älterer Mitarbeiter hat sich zunächst gegen die Arbeit am PC gewehrt und eine entsprechende Schulung nur sehr widerwillig mitgemacht. Nachdem ihm erste Operationen gelingen, findet er doch Spass an der Sache und tut begeistert mit.

---

Selbstständigkeitsgrad des Mitarbeiters R

---

Situation 5 Ein langjähriger Mitarbeiter, der Ihre ganze Stütze ist, wirkt in der letzten Zeit unzufrieden. Seit ein neuer Underwriter in die gleiche Arbeitsgruppe eingetreten ist, hat er sich sehr zurückgezogen. Da kommt Ihnen zu Ohren, dass er sich offensichtlich für eine Stelle in einem Konkurrenzunternehmen interessiert.

---

Selbstständigkeitsgrad des Mitarbeiters R

---

## Situatives Führen

### Managementqualität systematisch verbessern

Situation 6	Ihre Sekretärin arbeitet seit Jahren speditiv und zur vollsten Zufriedenheit. Jetzt ist es kurz vor Feierabend, und sie lehnt es kategorisch ab, noch zwei dringende Briefe für Sie zu tippen.
	<hr/> Selbständigkeitsgrad der Sekretärin R <hr/>
Situation 7	Herr Huber erledigt seine Arbeitsaufgaben fachlich kompetent und mit grossem Einsatz. Sie können ihm auch anspruchsvollste Vorgänge übergeben und sich darauf verlassen, dass alles korrekt und termingerecht erledigt wird.
	<hr/> Selbständigkeitsgrad von Herrn Huber R <hr/>
Situation 8	Sie haben Frau Fleissig auf ihren Wunsch hin eine neue Aufgabe übertragen. Sie geht engagiert und motiviert ans Werk und möchte sich rasch einarbeiten.
	<hr/> Selbständigkeitsgrad von Frau Fleissig R <hr/>
Situation 9	Nach einiger Zeit bearbeitet Frau Fleissig ihr neues Fachgebiet unter Anleitung gut. Sie war froh, dass die Verantwortung noch bei Ihnen lag und wichtige Entscheidungen noch nicht von ihr getroffen werden mussten. Jetzt möchten Sie ihr straffes Führungsverhalten lockern und die Durchführungsverantwortung sukzessive an Frau Fleissig abgeben. Frau Fleissig freut sich über diesen Vertrauensbeweis, meint aber auch, sie habe «jetzt wo es ernst wird, doch noch ein wenig Angst vor der eigenen Courage».
	<hr/> Selbständigkeitsgrad von Frau Fleissig R <hr/>
Situation 10	Sie sind befördert worden und übernehmen zum ersten Mal Führungsverantwortung für sechs Mitarbeiter. Sie freuen sich auf Ihre Rolle als Vorgesetzter, haben aber noch keine Führungsschulung erhalten und sind unsicher, ob Sie akzeptiert werden.
	<hr/> Ihr Selbständigkeitsgrad R <hr/>