

Situatives Führen als Erfolgsmodell



Kommunikation mit Mitarbeitern, eigener Führungsstil, Stimmung in den Teams – diese Führungsthemen sind in Deutschland wie auch in Osteuropa aktuell. Unterschiedliche Modelle erfolgreicher Teamführung lernten weißrussische und moldauische Führungskräfte während eines Seminars kennen und an eigenen Fällen aus dem Führungsalltag anwenden. Besondere Beachtung fand dabei das Modell der situativen Führung, da es in einem Fall aus der Geschäftspraxis eines Teilnehmers schnell zu guten Ergebnissen führte.

Köln. Der Geschäftsführer einer großen weißrussischen Softwarefirma ist bereits im Business-to-Business-Bereich erfolgreich. Nun möchte er seine Produkte auch im Business-to-Government-Bereich anbieten. Zu diesem Zweck hatte er eine neue Mitarbeiterin eingestellt. Die Kollegin soll als Stabsstelle Kontakte zu Behörden aufbauen und damit eine Basis für zukünftige Vertriebswege schaffen. Sie hatte einen erfolgreichen beruflichen Werdegang in Behörden und ist ausgewiesene Expertin in ihrem Fachgebiet. Sie tritt allerdings eher zurückhaltend auf. Die Mitarbeiterin hat also Fachwissen, es fehlt ihr jedoch an Prozesskompetenz. In dem Software-Unternehmen darf und soll sie entscheiden, was in ihrem früheren behördlichen Arbeitsverhältnis weder gefordert noch erlaubt war.

Der Geschäftsführer ist mit ihrer Leistung unzufrieden, weil sie keine Entscheidun-

gen trifft, sehr problemfixiert in Sitzungen agiert, Prozesse verzögert und sich nicht in die interne Struktur integriert. Andere Abteilungen reagieren inzwischen ablehnend auf sie, weil sie einen „Flaschenhals“ darstellt und interne Abläufe durch Entscheidungsschwäche verzögert. Ihr Chef steht nun vor der Frage, ob er sich von der Kollegin trennen sollte, oder ob er noch etwas ändern könnte, um die missliche Situation ins Positive zu wenden.

Situatives Führen

Die US-Amerikaner Paul Hersey und Kenneth Blanchard entwickelten das Modell des situativen Führens. Darin stellen sie vier Führungsstile von Managern den



Gemeinsam zum Ziel

vier sogenannten Reifegraden von Mitarbeitern gegenüber. Dabei ist nicht jeder Führungsstil immer adäquat – er hängt entscheidend vom jeweiligen Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters ab. So besteht die Herausforderung für die Führungskraft darin, über ein komplettes Set von Führungsstilen zu verfügen und sie zielgerichtet einzusetzen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, sich über seinen präferierten Führungsstil bewusst zu werden. Der MP-Teilnehmer benannte unmittelbar Führungsstil 4, das Delegieren, als seinen „natürlichen Lieblingsstil“.

Um die Sichtweise der betroffenen Kollegin darzustellen, nahmen außer dem Fallgeber alle Seminarteilnehmer an einer kollegialen Beratung teil: Sie sollten sich in die Rolle der Kollegin versetzen und in Ich-Form aussprechen, wie es ihnen an ihrer Stelle gehen würde und welche Erwartungen sie an den Vorgesetzten hätten. Sehr schnell wurde klar, dass sich die Mitarbeiterin mehr Unterstützung und mehr Coaching durch den Chef erhofft. Auf der Reifegrad-Skala befindet sich die Kollegin in ihrem neuen Job bei der neuen Firma gerade zwischen Reifegrad 2 (mäßige Kompetenz, gelegentliches Engagement) und Reifegrad 3 (hohe Kompetenz, häufiges, aber nicht konstantes Engagement).

	Führungsstil der Führungskraft	Reifegrad des Mitarbeiters
1	Unterweisen („directing“): geringer Fokus auf Beziehung hoher Fokus auf Aufgaben	Geringe Kompetenz seltenes Engagement
2	Unterstützen („coaching“): hoher Fokus auf Beziehung hoher Fokus auf Aufgaben	Mäßige Kompetenz, gelegentliches Engagement
3	Partizipieren („supporting“): hoher Fokus auf Beziehung geringer Fokus auf Aufgaben	Hohe Kompetenz, häufiges, aber nicht konstantes Engagement
4	Delegieren („delegating“): geringer Fokus auf Beziehung geringer Fokus auf Aufgaben	hohe Kompetenz, hohes Engagement

Nachdem die kollegiale Beratungsrunde beendet war, erkannte der Fallgeber, der den Kollegen zugehört hatte, dass er bei dieser Mitarbeiterin anders als sonst agieren muss, wenn er sie zum Erfolg führen möchte. Und dass sein natürlicher Führungsstil („Delegieren“) in diesem Fall nicht die beste Wahl sei. Ihm wurde auch klar, dass er für die Kollegin mindestens noch ein Jahr als Coach agieren müsste, um sie auf den Reifegrad 4 zu bringen. Erst dann könne er wieder zu seinem natürlichen Führungsstil zurückkehren.

Mit Hilfe des Leadership-Modells hat sich der Geschäftsführer dazu entschlossen, der Mitarbeiterin nicht zu kündigen, sondern mit ihr regelmäßige Besprechungen und Coachings durchzuführen. Und zwar mindestens alle zwei Wochen. Dabei könnte die Kollegin fehlendes internes Know-how erwerben, um ihre neue Position erfolgreich auszufüllen. „Das Modell half mir nicht nur bei der konkreten Entscheidungsfindung, ob ich die Kollegin entlassen sollte, sondern zeigte mir vor allem einen Lösungsweg. Dies in Kombi-

nation mit der Definition meines eigenen Lieblingsführungsstils war für mich ein Aha-Effekt, den ich in Zukunft auch in anderen Fällen anwenden werde.“ ■



Thomas Benischke ist Coach und Trainer mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung, Konflikt und Teambuilding. In Kooperation mit TWIST Consulting bietet er Führungsseminare bei der IHK für ausländische Delegationen an. Weitere Infos unter www.benischke.com

trAIDe – your partner in global business



Köln. Konsortium trAIDe GmbH in Köln gehört zu den neuen Fortbildungszentren des BMWi-Managerfortbildungsprogramms. In Zusammenarbeit mit der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen International Academy GmbH betreut es MP-Teilnehmer im Auftrag der GIZ. Seit 2014 hat trAIDe bereits Teilnehmer aus Nordafrika, Mexiko und Indien fit für das Business mit Deutschland gemacht.

Für exportierende als auch importierende Unternehmen ist trAIDe der Partner für die internationale Geschäftsanbahnung. Die passgenaue Geschäftspartnervermittlung ermöglicht den Auf- und Ausbau von nachhaltigen internationalen Geschäftsbeziehungen. Eigens entwickelte Instrumente, mit denen effizient und zielgenau auf die Bedarfe der betreuten Firmen eingegangen wird, garantieren hier den Erfolg.

Nach dem Abschluss des MP bieten wir den Alumni daher ein breites Spektrum an weiteren Leistungen. Dieses beginnt mit der vertiefenden Beratung und der Konkretisierung der angestoßenen Projekte, die durch die individuellen Kontakte im MP zustande gekommen sind. Hier gibt es häufig auch noch nach Beendigung des Programms Hürden zu bewältigen, die einer erfolgreichen Umsetzung der Projekte im Wege stehen. Gemeinsam können Lösungswege erarbeitet werden, die dazu beitragen, diese anfänglichen Hindernisse zu beseitigen und langfristige Partnerschaften zu realisieren.

Für Alumni, die zum Ziel haben, Produkte oder Dienstleistungen aus Deutschland

einzu kaufen, bietet die trAIDe an, für konkrete Geschäfts- und Kooperationsvorhaben über ein intensives Business Partner Sourcing weitere potentielle Geschäftspartner zu suchen und zu vermitteln. Dabei bietet das Netzwerk der trAIDe die Möglichkeit, nicht nur in Deutschland, sondern auf vielen Märkten weltweit den richtigen Geschäftspartner zu finden.

Im Vorfeld von Exportgeschäften auf dem deutschen Markt ist eine umfassende Marktanalyse bis zur regionalen Ebene unumgänglich. Diese umfasst Wettbewerbsanalysen, die Ermittlung von Marktvolumina, Absatzmöglichkeiten, Logistik und Distributionskanälen sowie darauf aufbauend die Bestimmung eines konkurrenzfähigen Preises. Neben der Erstellung dieser umfassenden Analysen können zusätzlich für die Konsumgüterbranche Store Checks



durchgeführt werden, um die Eignung der Produkte für den deutschen Markt weiter zu überprüfen und einen Überblick über gängige Produktgestaltung zu bekommen. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen kann dann eine Marketingstrategie entwickelt werden, mit der die Produkte auf dem deutschen Markt platziert werden können. ■

Weitere Infos unter:
www.traide.de