



MANAGEMENT-INFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



SITUATIVES FÜHREN: DIE KUNST, FÄHIGKEIT UND MOTIVATION IN EINKLANG ZU BRINGEN

In der modernen Arbeitswelt ist Flexibilität eine der wichtigsten Eigenschaften erfolgreicher Führung.

Die Theorie des Situativen Führens von Blanchard und Hersey bietet hierfür einen klaren Rahmen: Führungskräfte passen ihren Stil nicht nur an die Aufgabe, sondern auch an die individuelle Situation des Mitarbeiters („Reifegrad“ des Mitarbeiters) an. Zwei Faktoren sind dabei entscheidend – die Fähigkeit/Kompetenz und die Motivation/Engagement des Mitarbeiters. Beide bestimmen, wie viel Anleitung, Unterstützung oder Autonomie ein Mitarbeiter benötigt. Oftmals wird das Modell des Situativen Führens in einem Vierfelderschema (Matrix) dargestellt. Wer Situatives Führen beherrscht, kann nicht nur bessere Ergebnisse schaffen, sondern auch

Vertrauen, Entwicklung und Zufriedenheit im Team fördern.

DIE DYNAMIK VON FÄHIGKEIT UND MOTIVATION

Fähigkeit beschreibt das Wissen, die Erfahrung und die Fertigkeiten, die ein Mitarbeiter für eine Aufgabe mitbringt. Motivation hingegen umfasst die innere Einstellung, die Bereitschaft zur Verantwortung und das Engagement für die Aufgabe. Diese beiden Dimensionen sind nicht statisch. Ein Mitarbeiter kann in einem Projekt hochmotiviert und kompetent sein, während er sich in einem neuen Themenfeld unsicher und zurückhaltend zeigt.

Genau hier setzt Situatives Führen an: Es gibt keinen „One-Size-Fits-All“-Ansatz,

INHALT Ausgabe Nr. 70

» Situatives Führen: Die Kunst, Fähigkeit und Motivation in Einklang zu bringen

» Chancen durch Outsourcing

» Aktives Zuhören als wichtiges Element erfolgreicher Kommunikation

SITUATIVES FÜHREN: DIE KUNST, FÄHIGKEIT UND MOTIVATION IN EINKLANG ZU BRINGEN (Fortsetzung von Seite 1)

sondern eine flexible Anpassung an die jeweilige Situation.

VIER FÜHRUNGSSTILE – UND WIE SIE WIRKEN

Wenn ein Mitarbeiter über geringe Fähigkeit, aber hohe Motivation verfügt, ist ein klar strukturierter, direkter Führungsstil gefragt. Die Führungskraft gibt präzise Anweisungen, definiert klare Schritte und überwacht den Fortschritt eng. Ein typisches Beispiel: *Ein neuer Mitarbeiter im Team ist voller Tatendrang, kennt aber die internen Prozesse nicht. Hier hilft es, ihm einen klaren Rahmen zu geben, damit er seine Energie in die richtige Richtung lenkt.*

Anders sieht es aus, wenn sowohl Fähigkeit als auch Motivation niedrig sind. In dieser Situation reicht es nicht, nur Anweisungen zu geben – die Führungskraft muss zusätzlich Überzeugungsarbeit leisten. Sie erklärt den Sinn der Aufgabe, vermittelt Vertrauen und bietet gezielt Unterstützung an. Ein Beispiel aus der Praxis: *Ein Mitarbeiter erhält eine neue Aufgabe, die er als nicht besonders relevant empfindet. Die Führungskraft zeigt auf, wie diese Aufgabe zum Unternehmenserfolg beiträgt und bietet ein Training an, um die nötigen Kompetenzen aufzubauen.*

Die dritte Situation tritt ein, wenn ein Mitarbeiter zwar über hohe Fähigkeit verfügt, aber wenig Motivation zeigt. Hier ist ein partizipativer Führungsstil gefragt. Die Führungskraft bezieht den Mitarbeiter aktiv in Entscheidungen ein, zeigt Wertschätzung und vermittelt Sinn. Ein erfahrener Mitarbeiter, der sich nicht gehört fühlt, kann durch mehr Autonomie und Mitgestaltung wieder motiviert werden. Ein Gespräch über seine Ideen und die Möglichkeit, eigene Vorschläge umzusetzen, wirkt oft Wunder.

Die vierte und angenehmste Situation für Führungskräfte ist die Kombination aus hoher Fähigkeit und hoher Motivation. Hier kann Verantwortung weitgehend delegiert werden. Die Führungskraft agiert als Sparringspartner, während der Mitarbeiter eigenständig arbeitet. Ein Beispiel: *Ein erfahrener Mitarbeiter und*

Experte auf seinem Gebiet übernimmt ein komplexes Projekt und stimmt sich nur bei strategischen Fragen mit der Führungskraft ab. So entsteht Raum für Innovation und Eigenverantwortung.

PRAXISORIENTIERTE TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Damit Situitives Führen nicht nur ein theoretisches Konzept bleibt, sondern im Alltag wirksam wird, sind drei Schritte entscheidend: **Diagnose, Anpassung und Kommunikation.**

1. DIAGNOSE: FÄHIGKEIT UND MOTIVATION ERKENNEN

Bevor Sie Ihren Führungsstil anpassen, müssen Sie die Ausgangslage verstehen. Beobachten Sie nicht nur die fachliche Leistung, sondern auch die Einstellung des Mitarbeiters zur Aufgabe. Fragen Sie sich:

- » Verfügt der Mitarbeiter über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen?
- » Zeigt er Eigeninitiative und Engagement oder wirkt er zurückhaltend?

Praxis-Tipp: Führen Sie kurze Standortgespräche. Fragen Sie: „Wie sicher fühlst du dich bei dieser Aufgabe?“ und „Was motiviert dich daran?“. So erhalten Sie ein klares Bild.

2. ANPASSUNG: DEN RICHTIGEN STIL WÄHLEN

Nutzen Sie die Matrix als Orientierung:

- » **Anleiten/Lehrer:** Setzen Sie klare Ziele, geben Sie Schritt-für-Schritt-Anweisungen und kontrollieren Sie regelmäßig.
- » **Überzeugen/Trainer:** Erklären Sie den Sinn der Aufgabe, zeigen Sie Perspektiven auf und bieten Sie Unterstützung an.
- » **Unterstützen/Coach:** Hören Sie aktiv zu, geben Sie Wertschätzung und lassen Sie den Mitarbeiter mitentscheiden.
- » **Delegieren/Mentor:** Übertragen Sie Verantwortung und bieten Sie sich als Sparringspartner an.

Praxis-Tipp: Wechseln Sie den Stil situativ. Ein Mitarbeiter kann bei einer neuen Aufgabe Anleitung brauchen, während

im Rahmen seiner Kerntätigkeiten an ihn delegiert werden kann.

3. KOMMUNIKATION: TRANSPARENZ UND VERTRAUEN SCHAFFEN

Situatives Führen funktioniert nur, wenn die Kommunikation offen ist. Erklären Sie, warum Sie Ihren Führungsstil anpassen. Das schafft Verständnis und verhindert Missinterpretationen.

Praxis-Tipp: Nutzen Sie Formulierungen wie: „Ich gebe dir heute mehr Struktur, weil die Aufgabe neu für dich ist. Sobald du dich sicher fühlst, übertrage ich dir mehr Verantwortung.“

Checkliste für den Führungsalltag

- » Habe ich die Fähigkeit und Motivation meines Mitarbeiters richtig eingeschätzt?
- » Passt mein Führungsstil zur aktuellen Situation?
- » Habe ich klar kommuniziert, warum ich so führe?
- » Gibt es Raum für Feedback und Anpassung?

TYPISCHE FEHLER BEIM SITUATIVEN FÜHREN

1. Ein Führungsstil für alle Situationen

Viele Führungskräfte neigen dazu, ihren bevorzugten Stil immer anzuwenden – unabhängig von der Situation. Das führt dazu, dass motivierte Mitarbeiter sich bevormundet fühlen oder unsichere Mitarbeiter überfordert werden.

2. Fehlende Diagnose

Wer Fähigkeit und Motivation nicht richtig einschätzt, wählt den falschen Führungsstil. Ein Beispiel: *Ein Mitarbeiter wirkt engagiert, ist aber fachlich unsicher. Wird ihm zu viel Verantwortung übertragen, kann das zu Fehlern und Frustration führen.*

3. Zu späte Anpassung

Situatives Führen ist dynamisch. Ein Mitarbeiter, der anfangs Anleitung braucht, kann später eigenständig arbeiten. Führungskräfte, die ihren Stil nicht rechtzeitig anpassen, bremsen Entwicklung und Motivation.

CHANCEN DURCH OUTSOURCING

Mit dem Begriff „Outsourcing“ beschreibt man bereits seit den späten 80er Jahren die Ausgliederung von Aktivitäten des Unternehmens bzw. ganzer Unternehmensbereiche an externe Dienstleister bzw. Partner. Regelmäßig durch Outsourcing erwartete Vorteile sind die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Reduktion der eigenen Fertigungstiefe wie auch potentielle Kosteneinsparungen. Durch die fortschreitende Globalisierung kann Outsourcing einerseits immer wichtiger werden, um wettbewerbsfähig bleiben zu können – andererseits ergeben sich durch die Globalisierung immer mehr Möglichkeiten, um bestimmte Unternehmensbereiche outsourcen zu können.

BREITE EINSATZFELDER FÜR OUTSOURCING

Oftmals können in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführte Outsourcing-Projekte Lust auf mehr machen – demnach wird vielen Unternehmen erst mit zunehmender Outsourcing-Routine bewusst, dass es noch weitere Chancen gibt, Prozesse bzw. Tätigkeiten auszulagern. Ausgangspunkt für solche Überlegungen kann etwa sein, dass sich Produktions- und Vertriebsgesellschaften durch



erfolgreiches Outsourcing auf ihre Kernaufgaben Produktion und Vertrieb sowie auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren können. Konkret auf den Produktionsbereich bezogen können Unternehmen durch die Fertigung von Teilen oder Baugruppen durch externe Produzenten von Kostenvorteilen profitieren, die sich aus der Spezialisierung und Skalierung der externen Hersteller ergeben. Die Lagerung von Produkten oder Materialarten, auch als „Just-in-Time-Beschaffung“ bekannt, kann ebenfalls an externe Dienstleister ausgelagert werden, um Lagerkosten zu reduzieren und die Effizienz in der Lieferkette zu verbessern.

Ein Paradebeispiel für Outsourcing ist nach wie vor die Auslagerung von einzelnen IT-Services oder der gesamten EDV an einen externen Anbieter. Unternehmen können von den spezialisierten Ressourcen und dem Fachwissen externer IT-Dienstleister profitieren (und somit Leistungsoptimierung erreichen) und sich zugleich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Schließlich können auch Unternehmensbereiche wie das Marketing oder sogar der Vertrieb an externe Vertriebsorganisationen ausgelagert werden, um Zugang zu spezialisiertem Fachwissen und einem bestehenden Vertriebsnetzwerk zu erhalten. Denkbar ist auch die Auslagerung innerbetrieblicher Serviceleistungen, wie beispielsweise die Kantine, um Kosten zu senken und sich auf das Kerngeschäft fokussieren zu können.

KI UND AUTOMATISIERUNG ALS „GAME CHANGER“?

Bei dem Thema Outsourcing sind auch die

Entwicklungen – enorme Chancen, aber auch Risiken – durch Künstliche Intelligenz (KI) zu berücksichtigen. Handelt es sich um Automatisierung, so gibt es durchaus Bereiche, welche nicht mehr im klassischen Sinne an andere Unternehmen ausgelagert werden müssen und somit in gewisser Weise in Konkurrenz zu Outsourcing stehen. Im Fokus des vorliegenden Beitrags liegen – KI zum Trotz, deren Nutzung überdies mit beträchtlichen Kosten verbunden sein kann – jedoch Unternehmensbereiche, die typischerweise (noch) nicht sinnbringend von der KI übernommen werden können und somit immer noch erfolgversprechend an spezialisierte Unternehmen outgesourct werden können.

Hinsichtlich des Versuches der Kostenersparnis ist Outsourcing ein Resultat der klassischen Make-or-Buy-Entscheidung. Diese Entscheidung wirkt sich auf das Verhältnis zwischen variablen und fixen Kosten aus. Beim Outsourcing steigt typischerweise der Anteil der variablen Kosten, da die externen Dienstleister auf Basis der tatsächlich erbrachten Leistungen vergütet werden, während die fixen Kosten des Unternehmens üblicherweise reduziert werden. Allerdings ist es Voraussetzung, dass das Unternehmen die durch Outsourcing frei gewordenen Kapazitäten abbauen kann, um die damit verbundenen Kosten wie Abschreibungen oder Zinsen usw. zu senken.

MÖGLICHE NACHTEILE VON OUTSOURCING

Make-or-Buy-Entscheidungen sollten jedoch nicht ausschließlich auf traditionellen Kosten-Preis-Vergleichen beruhen. Es ist wichtig, auch qualitativ strategische Kriterien zu berücksichtigen. Dabei gilt es vorab zu überprüfen, ob gegebenenfalls Barrieren gegenüber dem Outsourcing bestehen und welche strategische Relevanz die auszugliedernden Bereiche für das Unternehmen haben. Denn durch das Outsourcing werden die Möglichkeiten der direkten Einflussnahme auf die Leistungserstellung naturgemäß verringert. Es ist daher wichtig, die langfristigen Auswir-

SITUATIVES FÜHREN

(Fortsetzung von Seite 2)

4. Mangelnde Kommunikation

Wenn nicht klar ist, warum der Führungsstil angepasst wird, entstehen Missverständnisse. Mitarbeiter könnten denken, dass mangelndes Vertrauen der Grund ist, obwohl es um Unterstützung geht.

5. Übersehen individueller Unterschiede

Situatives Führen bedeutet nicht nur, die Aufgabe zu betrachten, sondern auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters. Zwei Personen mit gleicher Fähigkeit können unterschiedlich motiviert sein und brauchen unterschiedliche Ansprache.

CHANCEN DURCH OUTSOURCING

(Fortsetzung von Seite 3)

kungen auf das Unternehmen und seine Wettbewerbsfähigkeit zu berücksichtigen.

Schließlich ist auch zu bedenken, dass mit Outsourcing auch eine Abgabe von Kontrolle sowie von Fähigkeiten und damit eine gewisse Abhängigkeit von einem externen Dienstleister verbunden sein kann, wodurch langfristig Nachteile für das Unternehmen entstehen können. Nach der Auslagerung fehlendes Wissen und Know-how können zu einem späteren Zeitpunkt nur sehr schwer bzw. nur unter großen Mühen und Kosten ins Unternehmen zurückgeholt werden. Als mögliches Risiko mitbedacht werden sollte auch, dass Outsourcing mit dem Verlust von strategischer Flexibilität verbunden sein kann – man muss sich insoweit auf den externen Partner verlassen können, als dass auch zukünftige Änderungen und Herausforderungen entsprechend gemeistert werden können und man davon ausgehen kann, dass das Service in gleichbleibender Qualität erhalten bleibt (dies ist auch bei der Vertragsgestaltung mit dem externen Partner zu beachten).

Denkbar ist sogar, dass etwa durch Outsourcing im Personalbereich/Human Resources Kommunikationsprobleme innerhalb des Unternehmens entstehen, weil die tagtägliche Kommunikation nicht mehr mit „Kollegen“ aus einer anderen Abteilung innerhalb des Unternehmens (typischerweise verbunden mit höherer Loyalität), sondern mit Ansprechpartnern eines externen Dienstleisters erfolgt. Unter Umständen kann dies auch zu Widerständen bei den eigenen Mitarbeitern führen. Nicht zuletzt sind auch die Aspekte der Vertraulichkeit, Datensicherheit und Datenverfügbarkeit gerade im Personalbereich nicht zu unterschätzen.

Eine sorgfältige Analyse der spezifischen Umstände und Anforderungen des Unternehmens ist entscheidend, um die richtige Entscheidung zwischen Outsourcing oder Eigenerledigung zu treffen. Fachwissen, Datensicherheit wie auch Branchenwissen des potentiellen externen Partners sind dabei wesentliche Entscheidungskriterien.

AKTIVES ZUHÖREN ALS WICHTIGES ELEMENT ERFOLGREICHER KOMMUNIKATION



Kommunikation ist im beruflichen Alltag immer noch gleichsam allgegenwärtig wie auch teilweise konfliktbehaftet, wenn beispielsweise zu wenig kommuniziert wird oder „aneinander vorbeigeredet wird“. Abhilfe kann hierbei die Technik des Aktiven Zuhören bieten. Nach dem Motto – Zuhören ist die Kunst, im richtigen Moment zu schweigen – sollten beim Aktiven Zuhören folgende Verhaltensregeln beachtet werden.

- » Nicht sprechen – der Gesprächspartner merkt vor allem, dass er (aus)sprechen darf und ihm zugehört wird, wenn sein Gegenüber nicht spricht.
- » Während des Gesprächs sollte keinerlei anderen Aktivitäten nachgegangen werden (Handy, nach Unterlagen suchen, E-Mails checken usw.). Störungen durch andere – auch durch Anrufe – müssen ebenso vermieden werden.
- » Interesse und Aufmerksamkeit für das Gegenüber müssen sich auch in der eigenen Mimik und Gestik widerspiegeln.

Wichtig sind auch eine entspannte, offene und zugewandte Körperhaltung sowie Blickkontakt während des Gesprächs.

- » Ganz wichtig ist auch, dass ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Sofern also für das Gespräch, in dem „aktiv zugehört“ werden soll, von vornherein voraussichtlich nicht ausreichend Zeit ist, sollte es besser auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Erfahrungsgemäß kann nicht aufmerksam/aktiv zugehört werden, wenn man in Eile ist oder mit seinen Gedanken ganz woanders (bereits im nächsten Termin oder bei einem dringenden Projekt usw.).

Aktives Zuhören zeigt nicht nur von der auch im Berufsleben so wichtigen Wertschätzung dem anderen Menschen gegenüber. Durch diese Technik kann oftmals auch besser in Erfahrung gebracht werden, was der Gesprächspartner tatsächlich möchte bzw. kann das wahre Anliegen für das Gespräch leichter identifiziert werden.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Klier, Krenn & Partner – Klienten-Info GmbH, 1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 56/4
Redaktion: H. Krenn

Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klient:innen von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt. Alle verwendeten Bezeichnungen sind als geschlechtsunabhängig und inklusiv zu verstehen. Wir sprechen damit alle Menschen gleichermaßen an. Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.

Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0; office@klienten-info.at, © www.klienten-info.at