



Situative Mitarbeiterführung: Mitarbeiterkompetenz erhöhen

Die besten Leistungen werden von Menschen erbracht, die mit sich selbst und anderen effektiv umgehen. Leider gibt es keine "Gebrauchsanweisung" für den Menschen. Wenn es sie gäbe, müsste sie jedoch für jeden Menschen anders aussehen. Was bei einem Mitarbeiter zu guten Leistungen führt, kann beim anderen genau das Gegenteil bewirken.

Flexibler Führungsstil nutzen

Als Führungskraft möchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter die gesteckten Ziele effizient und in der gewünschten Qualität erfüllen. Oftmals vergessen Führungskräfte dabei, dass Mitarbeiter unterschiedliche Ausgangslagen haben. Sie unterscheiden sich von Charakter, Können und Leistungsbereitschaft. Situative Mitarbeiterführung berücksichtigt diese Punkte und bietet eine einfache Möglichkeit, Mitarbeiter langfristig zu entwickeln.

Klare Ergebnisse vorgeben

Bevor Sie als Führungskraft diese Einschätzung jedoch vornehmen können, sollten Sie sich folgende Gedanken zu der Ausgangslage machen: Was soll genau erreicht werden? Bis wann? In welcher Qualität? Erst aufgrund dieser Analyse kann der passende Führungsstil gewählt werden. Die Definition dieser Aufgabe ist Grundvoraussetzung bei der Anwendung der situativen Mitarbeiterführung.

1. Dirigieren (hohes Engagement, tiefe Kompetenz)

Ihr Mitarbeiter macht diese Aufgabe zu ersten Mal. Er ist motiviert, hat jedoch noch keine Erfahrung damit. Seine Kompetenzen in der Umsetzung sind tief. Jetzt unterweist (dirigiert) die Führungskraft den Mitarbeiter in den geforderten Prozessen und Vorgehensweisen.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter nutzt die Kontaktmanagementsoftware heute zum ersten Mal. Er ist vom Nutzen des neuen Tools überzeugt und möchte es in seinem Alltag integrieren. Hier lohnt es sich, die Grundlagen mit ihm Schritt für Schritt anzuschauen und ihn in der Nutzung des Tools anzulernen.

2. Trainieren (hohes Engagement, mittlere Kompetenz)

Der Mitarbeiter hat die Aufgabe schon gemacht. Er ist hoch motiviert, macht aber aus Mangel an Kompetenz noch Fehler. Jetzt sollte die Führungskraft den Mitarbeiter trainieren.

Ein Beispiel: Der oben erwähnte Mitarbeiter kennt das Kontaktmanagementtool. Durch diverse Anwendungsfehler entstehen Probleme in der Nutzung des Tools. Da die Führungskraft nicht genau weiss, wo der Fehler liegt, lässt er den Mitarbeiter den Prozess durchspielen, er greift dort ein, wo Anwendungslücken bestehen und trainiert den Mitarbeiter so lange, bis der Prozess einwandfrei angewendet werden kann.

3. Coachen (schwankendes Engagement, hohe Kompetenz)

Der Mitarbeiter kennt die Aufgabe gut. Er kann sie, wenn er motiviert ist, fehlerfrei ausführen. Seine Motivation ist jedoch sehr schwankend. Dies kann verschiedene Gründe haben. Das heisst: Im Gegensatz zum trainierenden Führungsstil ist die Fähigkeit die Aufgabe auszuführen vorhanden. Es geht also viel mehr um die Frage, wie der Mitarbeiter die Hindernisse in der Motivation aus dem Weg räumen kann, um die Aufgabe zur Zufriedenheit aller auszuführen.

Ein Beispiel: Der Mitarbeiter kennt das Kontaktmanagementtool. Er kann es fehlerfrei benutzen. Oft findet er aber die Zeit nicht, dies zeitgerecht zu tun. Die Führungskraft stellt nun lösungsorientierte Fragen, damit der Mitarbeiter sein Zeitmanagement und seine Prioritäten neu organisiert.

4. Delegieren (hohes Engagement, hohe Kompetenz)

Der Mitarbeiter kennt seine Aufgabe gut. Er kann sie fehlerfrei ausführen und ist motiviert dies zu tun. Nun steht einer Delegation nichts mehr im Weg. Die Resultate werden so zur Zufriedenheit erledigt.

Unpassender Führungsstil als Faktor der Demotivation

Gerade wenn sich Mitarbeiter in die gewünschte Richtung entwickeln möchten, kann es für sie sehr demotivierend sein, wenn der Vorgesetzte seinen Führungsstil nicht anpassen kann und die situative Mitarbeiterführung dadurch nicht nutzt.

Stellen Sie sich vor: Ein Mitarbeiter hat sich eine Fähigkeit angeeignet. Er hat sich selbst trainiert und ist nun in der Lage ein Projekt in der gewünschten Qualität umzusetzen. Die Führungskraft hat jedoch seinen dirigierenden Führungsstil so intensiv trainiert, dass er ihn auch bei kompetenten Mitarbeiter anwendet. Er dirigiert den Mitarbeiter bei jedem Schritt und lässt ihn wenig selbstständig machen. Durch dieses Verhalten wird er seinen Mitarbeiter verärgern und dadurch bremsen.

Oder ein anderes Beispiel: Der Mitarbeiter ist noch nicht in der Lage eine Aufgabe selbstständig durchzuführen. Es fehlt ihm die Übung. Deshalb ist seine Kompetenz eher niedrig. Die Führungskraft merkt dies nicht und delegiert ihm die Aufgabe. Er lässt den Mitarbeiter mit seinen Problemen allein. Dadurch entsteht eine hohe Überforderung. Es entstehen Fehler und Verzögerungen.

Die situative Mitarbeiterführung als Regelkreis

Wer seine Mitarbeiter zur Selbstständigkeit entwickeln möchte, sollte folgendes tun:

- Schätzen Sie die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters ein.
- Jeder Ihrer Mitarbeiter bringt eine unterschiedliche Entwicklung in Bezug zum jeweiligen Thema mit.
- Kennzeichen dafür sind die Kompetenz und das Engagement.
- Der Entwicklungsgrad des Mitarbeiters verändert sich im Laufe der Zeit. Passen Sie deshalb den Führungsstil entsprechend an.