

DIE 6 SITUATIVEN FÜHRUNGSSTILE

Führungsstile	Hauptziel	Charakteristische Verhaltensmuster der FK	Hilfreich	Weniger hilfreich
Direktiv	Forderung nach sofortiger Aufgabenerfüllung: „Tu was ich Dir sage!“	Viele Anweisungen; Erwartung, dass MA sofort der Erfüllung nachkommen; Strenge Kontrolle; Negatives und korrigierendes Feedback; Motivation durch Hervorheben der negativen Konsequenzen bei Nichterfüllung	bei einfach strukturierten Prozessen; in Krisensituationen; bei organisationaler Macht und Akzeptanz der FK; bei ruhigen MA; bei Zeitdruck; zur Steuerung des Verhaltens; bei neuen MA/Gruppen zur Komplexitätsreduktion	bei eher komplexeren Aufgaben mit unklaren Abgrenzungen; bei langfristiger Entwicklung der MA; als dauerhafter Stil hinsichtlich Energie und Krisenresistenz; bei motivierten und fähigen MA;
Visionär	Ein langfristiges Ziel und eine Vision steht für die MA im Vordergrund: „Komm mit mir“	Entwickelt eine klare Vision und kommuniziert diese; Bewirbt die Perspektive dieser Vision bei den MA und verkauft diese als zentral; Überzeugt die MA, indem das „Warum“ und „Wie“ erklärt wird; Setzt Standards/überwacht Leistung im Hinblick auf die „größere Vision“; Motiviert durch die Ausgewogenheit von positiven und negativen FB	wenn eine neue oder klare Richtung oder wenn Vorgaben notwendig werden; in Situationen, bei der die FK als „Experte“ oder „Autorität“ wahrgenommen wird; bei neuen MA, die sich an der FK orientieren; bei Veränderungsprozessen, um MA zu motivieren, um sie ins „Boot zu holen“	wenn die FK ihre MA nicht entsprechend entwickelt; wenn die FK nicht als zuverlässig angesehen wird; zur Förderung von selbst regelnden Teams; bei partizipatorischen Entscheidungsprozessen
Affiliativ	Harmonie erzeugen: „Der Mensch kommt zuerst“	Kümmert sich primär, freundschaftliche Beziehungen zu fördern; Stärkere Betonung der persönlichen Bedürfnisse der MA (statt Ziele und Vorgaben); Vermeidung von leistungsbezogenen Konfrontationen; Belohnung der persönlichen Eigenschaften (mehr als die berufliche Leistung)	in Situationen, um Menschen zu fördern; wenn man persönlich Hilfe anbieten möchte; um sehr unterschiedliche, rivalisierende Teams zur Zusammenarbeit zu bewegen; zur Motivation in Stresssituationen; für resonante FK (authentisch, sensitiv, empathisch)	wenn die Leistung der MA unangebracht ist; in Krisen oder komplexen Situationen; wenn klare Richtung oder Kontrolle erforderlich ist; bei stark aufgabenorientierten MA, die an „freundschaftlicher Beziehung“ mit der FK wenig interessiert sind

Führungsstile	Hauptziel	Charakteristische Verhaltensmuster der Führungskraft	Hilfreich	Weniger hilfreich
Partizipativ	Commitment erzeugen und neue Ideen generieren: <i>„Was meinst Du?“</i>	Vertrauen in MA, dass sie selbst den richtigen Weg einschlagen; MA einladen an der Entscheidungsfindung teilzuhaben; viele Meetings; Anhören der Anliegen der MA; Belohnung der geforderten Leistung, wenig negatives Feedback; Guter Zuhörer, „Teammensch“, legt Wert auf Zusammenarbeit	bei kompetenten/reifen MA; zur Koordination von MA; wenn der FK der richtige Zugang unklar ist; um Input von erfahrenen MA zu generieren; um Konsens zu erreichen; in High-Potential- od. Zielerreichungsprogrammen; für Non-Profit Organisationen	in Krisen mit dringendem Handlungsbedarf; wenn MA nicht kompetent genug sind (Fehlen von entscheidenden Informationen, Bedürfnis nach Beaufsichtigung); wenn MA Ziele nicht teilen
Pacesetting	Ausführen von Aufgaben auf hohem Niveau: <i>„Mach es wie ich, jetzt!“</i>	Führen durch Vorbild; Hohe Vorgaben (dadurch wenig Verständnis für unterdurchschnittliche Leistung); Besorgt wegen delegieren; Rettung von Situationen (nimmt Verantwortung weg, wenn hohe Leistung nicht erreicht wird); Zusammenarbeit mit anderen nur wenn die Aufgabe das erfordert; Ergebnisorientierung	bei hoch motivierten/kompetenten MA, die lernen wollen; wenn Einzelne geleitet werden sollen; wenn sich die Organisation schnell bewegen soll; bei Entwicklung von MA, die der FK ähnlich sind; um internen Wettbewerb anzukurbeln; Formen neuer Gruppen; in Veränderungsprozessen, bei Vorbildrolle der FK	wenn die FK nicht alles selbst erledigen kann; wenn MA eine Richtungsvorgabe, Entwicklung und Koordination benötigen; wenn MA andere Arbeitsweisen als die FK erfolgreicher einsetzen können
Coachend	Langfristige berufliche Entwicklung der MA: <i>„Versuch es“</i>	Unterstützung der MA in ihrer Langzeitentwicklung; Unterstützung für MA, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen; Vereinbarungen mit MA treffen, welche Rollen jeder im Entwicklungsprozess einnimmt; Laufend Anweisungen ebenso wie FB zur Verfügung stellen; Fokussieren auf die langfristige Entwicklung (vs. unmittelbare Vorgaben)	bei MA, die gut über Erleben lernen und die Diskrepanz in ihrer Leistung erkennen; bei motivierten MA, die professionelle Weiterentwicklung anstreben; in Phasen des Führungsübergangs; in Mentoringprogrammen; für empathische FK; um normatives Commitment zu fördern; wenn Stabilität und Kontinuität wichtig ist	wenn es der FK an Coaching-Kompetenz fehlt; bei MA, die viel Richtung und Feedback verlangen; in Krisensituationen; unter Zeitdruck; für Interimsbesetzungen