

Im Schnupper-Workshop: Anregungen zum Fachaustausch

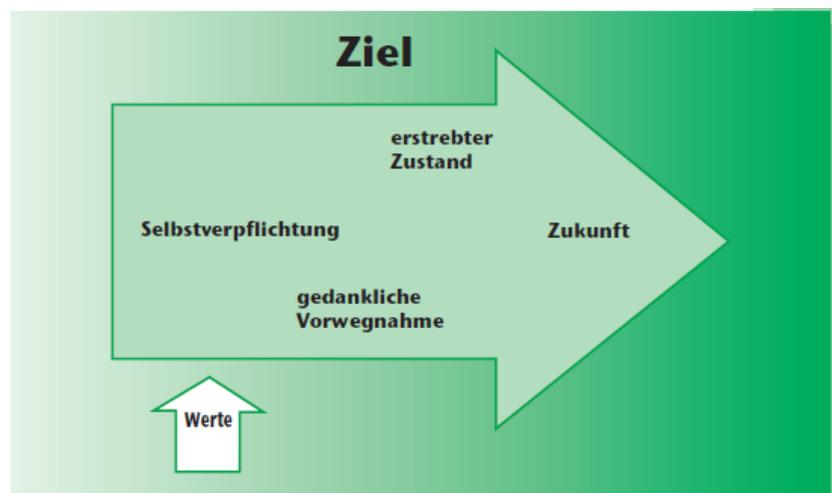
Handwerkszeug für Vorstände: Situatives Führen im Verein

Mit:

Bettina Lobenberg¹



Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand.



Ziele³ sind somit gedankliche Vorwegnahmen von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen in Teams, in Gruppen, in Organisationen oder in der Gesellschaft erreicht werden sollen.

Ziele

- werden auf dem Hintergrund von Werten festgelegt, bezeichnen etwas Erstrebenswertes;
- enthalten die Selbstverpflichtung eines Einzelnen oder einer Personengruppe;
- sind eine Herausforderung für die formulierende Person und können damit Energie freisetzen und Durchhaltewillen aufrechterhalten.

¹ www.bettina-lobenberg.de; mail@bettina-lobenberg.de

² Qs21 Leitfaden zur Zielfindung und Zielklärung. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe des BMFSFJ S. 11

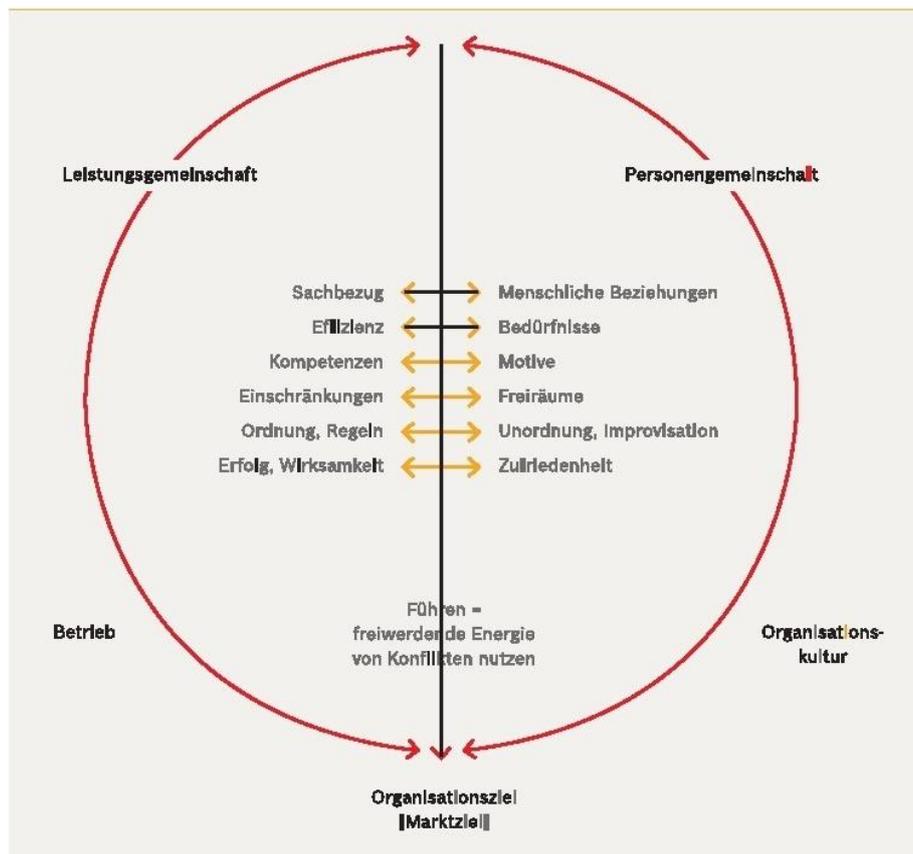
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=3238.html>

³ In diesem Handout wird davon ausgegangen, dass eine Person für sich Ziele formuliert. Wenn dieser Text im Alltag angewendet wird, werden vielleicht auch mehrere zusammen oder ein Team, ein Vorstand, ein Gremium Ziele formulieren. Wenn sich mehrere Personen auf ein Ziel einigen, ist das „Ich“ durch ein „Wir“ zu ersetzen.

Führen: Sich - Andere - Gemeinsam

Führungskräfte⁴ müssen sich (noch) mit ihrer eigenen Qualifikation zum Thema Führung auseinandersetzen und sich selbst um einen Standard kümmern⁵. Insgesamt sollte das Thema Führung als Standardthema im freiwilligen Engagement etabliert werden.

Führen in sozialen Organisationen⁶:



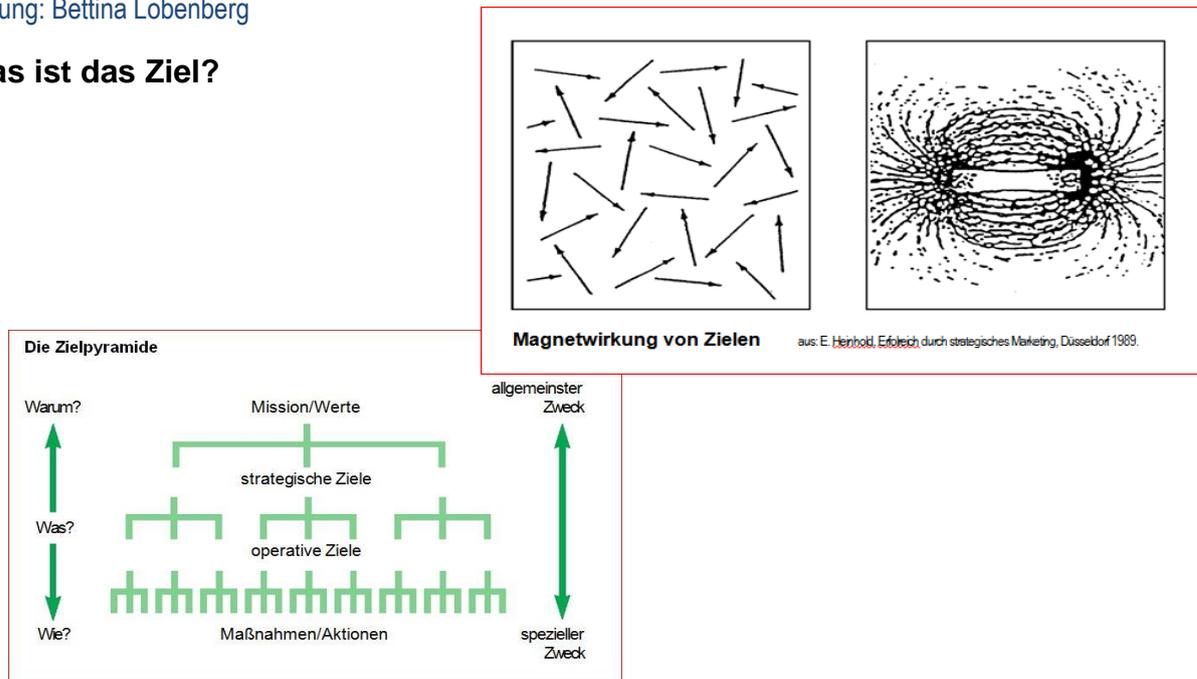
Führung kommt immer dann zum Tragen, wenn es darum geht, sich und auch andere zu einem bestimmten Ziel zu führen.

⁴ Nach Britta Redmann: Erfolgreich führen im Ehrenamt. Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen. Wiesbaden 2012

⁵ Möglichst sollte dies in einem Führungsteam gemeinschaftlich erfolgen.

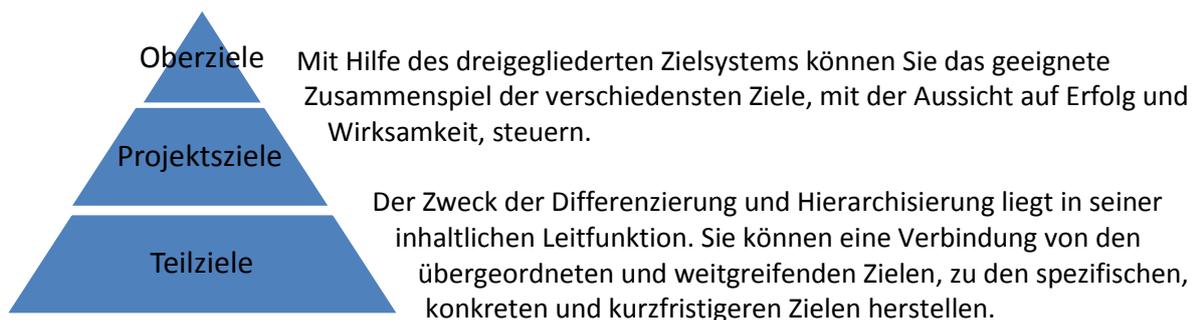
⁶ Paula Lotmar, Edmond Tondeur: Führen in sozialen Organisationen. S.171. 1999

Was ist das Ziel?



- Der erste und überragende Verantwortungsbereich des Vorstands liegt in der Verantwortung für die Festlegung der langfristigen Ziele der Organisation
 - Zu definieren, wozu die Organisation existiert, für wen sie da ist und was sie genau zu erreichen versucht, bevor über Maßnahmen zur Erreichung der Ziele diskutiert wird.
- Auch wenn der Vorstand meist nicht selber die Zielformulierung beschließt, sondern dies eine Aufgabe der Mitgliederversammlung ist, ist er verantwortlich dafür, dass dies geschieht, und er muss gegebenenfalls die notwendigen Schritte dazu veranlassen.

Leit- Mittler- und Handlungsziele zur Leitung und Vereinbarung ⁷



Mit Zielen zu arbeiten heißt, die Voraussetzungen für reflektiertes und geplantes Handeln zu schaffen.

⁷ Weiterführende Informationen finden Sie im Qs21, der Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dem Leitfaden zur Zielfindung und Zielklärung; <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=3238.html>

Situatives Führen⁸

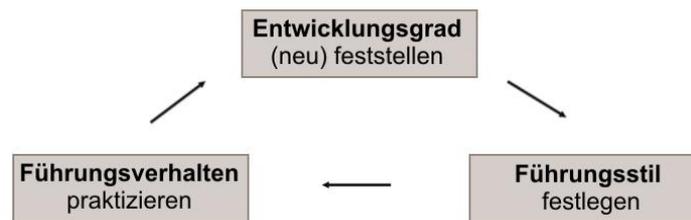
Auf der Handlungsebene lenken Ziele die Tätigkeit eines jeden Mitwirkenden in die gewünschte Richtung. Sie lassen den/die KollegIn, (An-)LeiterIn und/oder Führungskraft erkennen, welche **Kompetenz und Engagement** die Menschen besitzen, mit denen wir zusammenarbeiten⁹.



!! Ziele und Führungsverhalten sollten jedoch nicht vorgegeben, sondern gemeinsam vereinbart werden.

- Wo sieht sich der/die MA für eine bestimmte Aufgabe
- Was wünscht er/sie sich diesbezüglich?
- welche Entwicklungsschritte erwarten sie (Führungskraft)
- von welcher Entwicklungsstufe könnte/ er/sie sich in die nächste entwickeln?

Sobald der Mitarbeitende über die Ziele ihrer Aufgabe/Arbeit Bescheid wissen, ist es die Aufgabe der „Leitung“, alles Erdenkliche zu tun, um eine erfolgreiche Zielerreichung zu ermöglichen¹⁰.



Situatives Führen als Regelkreis

Mögliche situative, aufgabenbezogene **Entwicklungsstufen bzw. Reifegrade** eines Mitarbeitenden



Kompetenz ergibt sich aus den **Kenntnissen und Fertigkeiten**, die jemand durch Ausbildung, Übung und Erfahrung erworben hat.

!! Engagement ist eine **Kombination aus Selbstvertrauen und Motivation**.

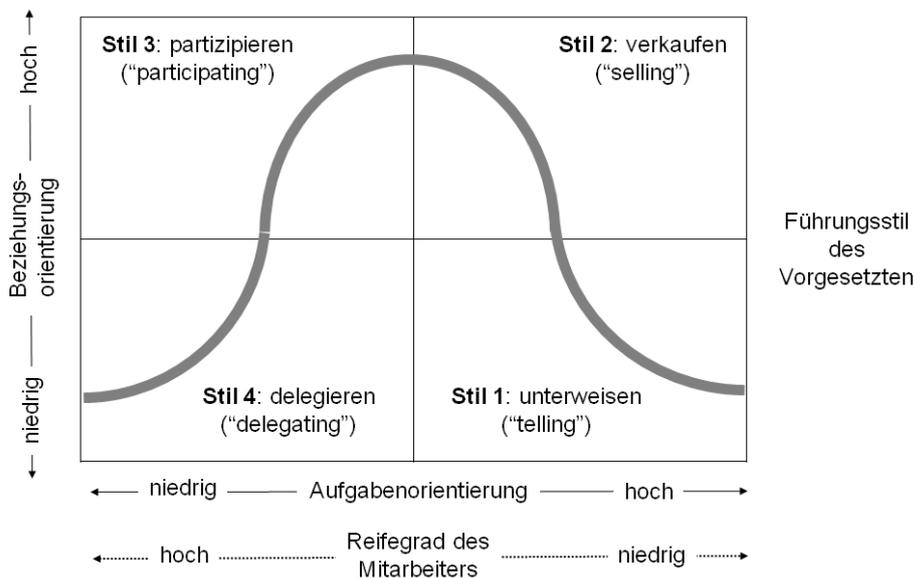
⁸ situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard (1969)

⁹ Nach K. Blenchard u.a.: Der Minuten Manager: Führungsstile. Reinbek bei Hamburg 1995

¹⁰ Nach K. Benchard u.a.: Der Minuten Manager: Führungsstile. Reinbek bei Hamburg 1995

Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard

„Die einen so, die anderen so!“



Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004

Die vier Stile ergeben sich aus der **Kombination von zwei Verhaltensprinzipien**, die aller Menschenführung zugrunde liegen. **Dirigierendes Verhalten** und **Sekundierendes Verhalten**.

Entwicklungsstufe	Angemessener Führungsstil
<ul style="list-style-type: none"> Niedrige Kompetenz Hohes Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigieren Strukturieren, kontrollieren und supervidieren
<ul style="list-style-type: none"> Einige Kompetenz Wenig Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Trainieren Dirigieren und Sekundieren
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Kompetenz Schwankendes Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Sekundieren Anerkennen, zuhören und fördern
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Kompetenz Hohes Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Delegieren Die Verantwortung für Routine-Entscheidungen übertragen

Die vier Führungsstile beim Situativen Führen



1. Lenken/ Anweisen / Dirigieren:

- hohe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung-
Ist das richtige für Menschen, denen Kompetenz fehlt, die aber begeistert und engagiert sind. Sie brauchen Lenkung und Überwachung, um sich in eine Arbeit hineinzufinden. Der/die (An-) LeiterIn gibt präzise Anweisungen, die Durchführung wird gewissenhaft beaufsichtigt.

2. Anleiten/ Trainieren:

- hohe Aufgabenorientierung, hohe Mitarbeiterorientierung -
Ist das Richtige für Menschen, die zwar einige Kompetenz haben, aber zu wenig engagiert sind. Sie brauchen Lenkung und Überwachung, weil sie noch immer relativ unerfahren sind. Außerdem brauchen sie Unterstützung und Lob, um Selbstvertrauen aufzubauen, und sie müssen an Entscheidungen beteiligt werden, um ihr Engagement wieder herzustellen. Der/die (An-) LeiterIn lenkt weiterhin klar und überprüft, bespricht jedoch die Entscheidung bittet um Vorschläge und unterstützt den Fortschritte.

3. Unterstützen / Participating:

- hohe Mitarbeiterorientierung, geringe Aufgabenorientierung-
Ist das Richtige für Menschen, die kompetent sind, denen es jedoch an Selbstvertrauen oder an Motivation fehlt. Sie brauchen dank ihrer Fertigkeit nicht viel Lenkung, wohl aber Unterstützung, um ihr Selbstvertrauen und ihre Motivation aufzuhelfen. Der/die (An-) LeiterIn fördert und unterstützt bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen

4. Delegieren:

- geringe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung-
ist das Richtige für Menschen, die sowohl kompetent als auch engagiert sind. Sie sind fähig und willens, ein Projekt selbständig und ohne Unterstützung zu bearbeiten. Der/die (An-) LeiterIn überträgt den MA die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

Notwendige Führungs-Kompetenzen für das Situative Führen



Flexibilität:

- die verschiedenen Führungsstile flexibel handhaben
- unterschiedliche Situationen verlangen unterschiedliche Arten von Führung und dass erfolgreiche Führungskräfte können ihr Verhalten an die Situation anpassen

Diagnostizieren:

- den Entwicklungsstand eines Mitarbeitenden stets in Bezug auf ein spezifisches Ziel oder eine bestimmte Aufgabe einschätzen
- die Kompetenz und das Engagement kann nicht allgemein festgestellt werden, sondern nur seinen aktuellen Entwicklungsstand beim Erreichen eines spezifischen Ziels.
- Sie behandeln ein und dieselbe Person nicht immer auf dieselbe Manier, sondern je nach Aufgabenbereich mal so und mal so...

Vereinbarungen treffen:

- lernen, mit jedem zu einer verbindlichen Vereinbarung zu kommen, welcher Führungsstil der angemessene ist.

Anerkennen, loben

- Lob hilft den MA, ihren Entwicklungsstand zu verbessern. Es ermöglicht den Anleitenden, schrittweise ihren Führungsstil umzustellen und von stark dirigierendem Verhalten (Dirigieren) zu weniger dirigierendem und mehr sekundierendem Verhalten (Trainieren und Sekundieren) überzugehen. Der nächste Schritt besteht im Übergang zu kaum dirigierendem und kaum sekundierendem Verhalten (Delegieren)¹¹.

Anmerkung zur Kritik:

- Kritik ist kein geeignetes Mittel, um einem Menschen neue Fertigkeiten beizubringen. Sie dient lediglich dazu, leistungsstarke Mitarbeitende wieder auf „Vordermann“ zu bringen, wenn ihr Arbeitseifer nachgelassen hat. Aber! Prüfen Sie, bevor sie jemanden kritisieren, lieber einmal zu viel als zu wenig, ob Sie über alle Fakten informiert sind. Manchmal sinkt die Leistung, weil der/die Mitarbeitende in ihrem Selbstvertrauen angeschlagen ist – weil die Aufgabe komplizierter ist, als er erwartet hatte. In diesem Fall dürfen sie nicht kritisieren, sondern müssen unterstützen und ermutigen. Eventuell werden auch konkretere Direktiven gebraucht¹².

Kritik dient dazu, schlechte Leistungen der Mitarbeitenden abzustellen. Dabei muss der Vorgesetzte gegebenenfalls schrittweise rückwärtsgehen von kaum noch dirigierender und sekundierender Führung (Delegieren) zu stärker sekundierender Führung (Sekundieren) und schließlich zu stark dirigierender Führung (Trainieren, Delegieren)¹³.

¹¹ Nach K. Blenchar: Der Minuten Manager: Führungsstile. Reinbek bei Hamburg 1995

¹² S 81. Der Minuten Manager: Führungsstile. Reinbek bei Hamburg 1995

¹³ Nach K. Blenchar: Der Minuten Manager: Führungsstile. Reinbek bei Hamburg 1995