WIP WISSEN.PLUS
HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Zur Vertiefung des Wissens

Fragebogen - Situatives Führen

Die folgenden Führungsbeispiele orientieren sich am Modell des Situativen Führens von Hersey & Blanchard, das je nach spezifischer Situation und der Fähigkeit des jeweiligen Mitarbeiters vier relevante Führungsstile unterscheidet.

DIRIGIEREN – TRAINIEREN – SEKUNDIEREN – DELEGIEREN

Ihre Aufgabe

Sie finden unten sechs Führungssituationen und jeweils 4 Führungsmöglichkeiten (Handlungsalternativen) geschildert.

Aufgabe 1:
Weisen Sie jeder Handlungsvariante den passenden Führungsstil nach Hersey & Blanchard zu. Zu welchem Führungsstil gehört die Variante?

Aufgabe 2a:
Wählen Sie eine Handlungsvariante aus, die Ihrer Meinung nach in der beschriebenen Führungssituation angemessen wäre (ausgehend vom Modell des Situativen Führens).

Aufgabe 2b:
Wenn Ihnen keine der angebotenen Handlungsalternativen sinnvoll erscheint, können Sie eine eigene individuelle Lösung entwerfen. Orientieren Sie sich dabei am Modell des Situativen Führens. Bitte ordnen Sie Ihre Lösung abschließend auch einem der 4 Führungsstile zu.

Situation 1:

Als frisch gebackene Führungskraft übernehmen Sie ein bestehendes Team und wissen nicht genau, wie stark Sie lenkend eingreifen sollen. Ihr Vorgänger hat sich um die Angelegenheiten des Teams nicht sonderlich gekümmert. Die Mitarbeiter haben ihre Teamaufgaben und deren Steuerung bislang befriedigend bewältigt. Die Leistungen und die persönlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 1:

A Sie überlassen das Team sich selbst und beobachten das Geschehen.
B Sie diskutieren den Leistungsstand und die Kooperation mit dem Team und leiten dann notwendige Veränderungen ein.
C Sie vermeiden es, durch zu direktives Verhalten Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern zu gefährden, machen jedoch deutlich, dass Sie bei Problemen jederzeit ansprechbar sind.
D Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu bringen, auf die von Ihnen präferierte Art und Weise zu arbeiten.
E *(Haben Sie eine eigene, individuelle Lösung?)*

Situation 2:

Frau Severin hat bisher gute Leistungen gebracht. Sie zeigt Eigeninitiative, ist motiviert bei der Sache und bringt für alle ihre Tätigkeiten gute Qualifikationen mit. Das Erreichen der Zielvorgaben im vergangenen Jahr war kein Problem. In jüngster Zeit müssen Sie allerdings feststellen, dass die Zusammenarbeit zwischen Frau Severin und einem internen Kunden nicht mehr so gut klappt. Offensichtlich gibt es aktuell einige Schwierigkeiten im Kommunikations- und Abstimmungsprozess.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 2

A Sie beobachten die Situation, haben aber völliges Vertrauen in Frau Severins Fähigkeiten. Sie entschließen sich, sich nicht einzumischen.
B Sie bilden Hypothesen, entwickeln Lösungsvorschläge und bringen diese ein. Dann prüfen Sie mit Frau Severin, ob neue Vorgehensweisen notwendig sind.
C Sie greifen schnell und entschlossen ein, um zu korrigieren und das Steuer herumzuwerfen.
D Sie suchen den Kontakt zu Frau Severin, melden zurück, was Ihnen als Problem aufgefallen ist und regen Frau Severin zur Analyse des Problems und zur Sammlung von Lösungen an.
E *(Haben Sie eine eigene, individuelle Lösung?)*

Situation 3:

Aufgrund von Umstrukturierung in Ihrer Organisation haben Sie einen neuen Mitarbeiter in Ihrem Team, der sich in Ihrem Praxis-Team offensichtlich noch nicht allzu wohl fühlt. Die Leistung ist durchschnittlich. Obwohl Sie sich sehr um diesen Mitarbeiter bemühen, sind seine Reaktion und sein Engagement bislang eher zurückhaltend.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 3:

A Sie suchen das Gespräch mit dem Mitarbeiter. Sie geben ihm ein Ziel und eine Vorgehensweise vor und vereinbaren Zwischenschritte und einen Kontrolltermin.
B Sie mischen sich nicht ein und vertrauen darauf, dass der Mitarbeiter seine Leistung von sich aus steigert.
C Sie suchen das Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter und setzen ihm Ziele - wobei Sie ihn in die Umsetzung der Ziele einbeziehen.
D Sie halten sich für Gespräche zur Verfügung, beobachten die Situation und lassen den Mitarbeiter wissen, dass Sie jederzeit für ihn zu sprechen sind.

Situation 4:

Im Rahmen eines QM-Projektes planen Sie auch für Ihren Bereich nachhaltige Veränderungen. Die meisten Mitarbeiter stehen hinter diesen Maßnahmen und sind bereit, sich dabei engagiert einzubringen. Im Hinblick auf den Leistungsstand ist Ihr Team bislang gut aufgestellt.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 4:

A Sie geben ein Ziel für die Veränderungen vor und beteiligen Ihr Team an der Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses, ohne Druck auszuüben.
B Sie kündigen Änderungen an und setzen Ihre eigenen Vorstellungen dann bei strenger Überwachung durch.
C Sie erlauben dem Team, selbstständig ein eigenes Vorgehen zu entwickeln.
D Sie informieren das Team, sammeln zusammen mit dem Team Vorschläge und Ideen, treffen dann Entscheidungen und steuern den Veränderungsprozess.

Situation 5:

Sie haben in Ihrem Team einen altgedienten Mitarbeiter, der seine technischen Leistungen immer wieder unter Beweis gestellt hat. Auf die Einführung einer neuen Software reagiert er sehr abwehrend und versucht die Nutzung der Software zu vermeiden.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 5:

A Sie sprechen mit dem Mitarbeiter und bitten ihn um Ideen und Lösungen für den Umgang mit der Situation.
B Sie sprechen mit dem Mitarbeiter, machen deutlich, dass eine Nutzung der neuen EDV unumgänglich ist und bitten ihn um Vorschläge, wie dies durch ihn zu erreichen ist.
C Sie gestehen dem Mitarbeiter aufgrund seines Alters zu, dass er die Software nicht nützt.
D Sie sprechen mit dem Mitarbeiter, machen deutlich, dass eine Nutzung der neuen EDV unumgänglich ist und machen ihm die Teilnahme an einer angebotenen Softwareschulung zur Auflage.

Situation 6:

Ihr Mitarbeiter Herr Mayer hat bis jetzt sehr selbstständig gearbeitet und dabei gute Ergebnisse erzielt. Nun übertragen Sie ihm eine zusätzliche Aufgabe im Rahmen des QM, bei der er bestimmte technische Abläufe im Team protokollieren und überwachen soll. Dies erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem Team. Herr Mayer empfindet diese Aufgabe als Auszeichnung, hat bezüglich der neuen Aufgabe aber noch keine Erfahrungen.

Führungsmöglichkeiten zu Situation 6

A Sie sprechen mit Herrn Mayer sowie mit dem Team. Nachdem Herr Mayer für die Aufgabe geeignet ist, lassen sie ihm freie Hand.

B Nachdem Herr Mayer für diese Aufgabe geeignet ist, halten Sie sich im Hintergrund und lassen ihn wissen, dass Sie jederzeit für ihn ansprechbar sind.

C Sie haben eine Aufgabenbeschreibung entworfen mit genauen Zielvorgaben. Sie führen Herrn Mayer in die Aufgabe ein und besprechen zu Beginn mit ihm wöchentlich die Ergebnisse und seine Erfahrungen.

D Sie haben Ziele für diese spezielle Aufgabe entworfen und besprechen mit Herr Mayer zu Beginn das konkrete Vorgehen, d.h., sie sammeln zusammen mit ihm mögliche Vorgehensweisen und sind offen für seine Ideen. Zusätzlich treffen Sie sich regelmäßig mit ihm und besprechen seine Erfahrungen.

Auflösung zum Fragebogen „Situatives Führen“

In der folgenden Übersicht sind die jeweiligen Führungsstile den Situationen zugeordnet.

Situation	Führungsstile			
	Dirigieren	Trainieren	Sekundieren	Delegieren
1	D	B	C	A
2	C	B	D	A
3	A	C	D	B
4	B	D	A	C
5	D	B	A	C
6	C	D	B	A