WORKBOOK · METHODEN & WERKZEUGE

Situative Führung

Begleitmaterial zum Buch **„Zeitlos Handeln“**

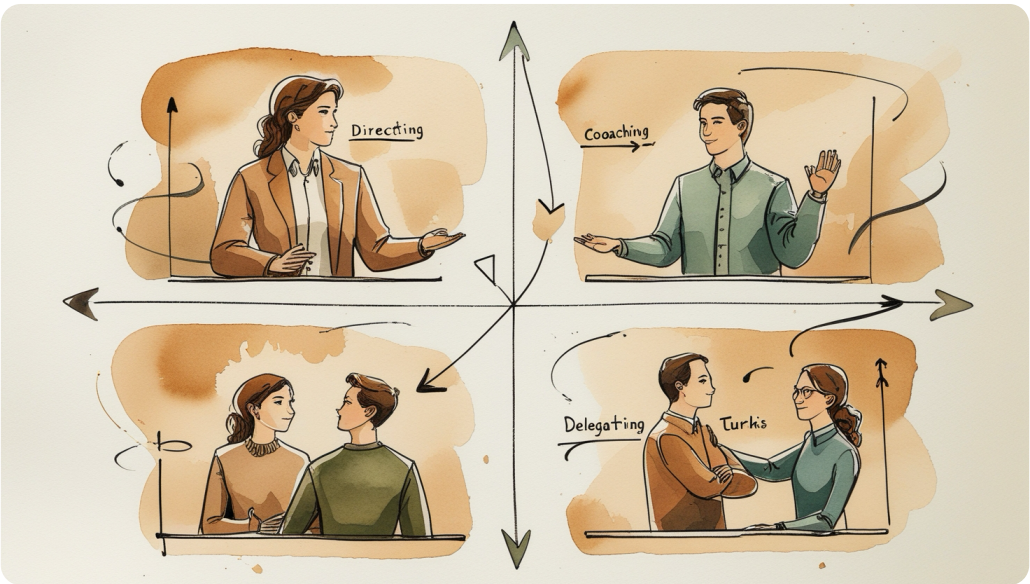
KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Situative Führung

Überblick



Es gibt keinen einen richtigen Führungsstil. Es gibt nur den passenden für diese Person in dieser Situation bei dieser Aufgabe. Situative Führung nach Hersey und Blanchard gibt Führungskräften ein Modell an die Hand, um ihren Stil bewusst an den Entwicklungsstand ihrer Mitarbeitenden anzupassen.

Aspekt	Details
Ziel	Den Führungsstil flexibel an Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden anpassen
Weg	Vier Führungsstile entlang zweier Dimensionen: Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung
Alternative Methoden	Delegation Board, Selbstinitiativ-Stufen, Developing Team
Dauer	Fortlaufend (Haltung) / 30–60 Min. (Workshop)
Teilnehmer	Führungskraft mit Team

Grundprinzip

Mitarbeitende befinden sich je nach Aufgabe auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Ein neuer Mitarbeiter bei einer unbekannten Aufgabe braucht andere Führung als eine erfahrene Expertin bei ihrer Kernkompetenz. Das Modell kombiniert zwei Dimensionen: Wie viel **Aufgabenorientierung** (Struktur, Anleitung) und wie viel **Beziehungsorientierung** (Unterstützung, Ermutigung) braucht diese Person gerade?

Die vier Führungsstile

Stil	Aufgabe	Beziehung	Passt wenn…
S1: Telling (Anweisen)	Hoch	Niedrig	Geringe Kompetenz, aber hohe Motivation (Anfängerbegeisterung)
S2: Selling (Überzeugen)	Hoch	Hoch	Wachsende Kompetenz, sinkende Motivation (Ernüchterungsphase)
S3: Participating (Beteiligen)	Niedrig	Hoch	Hohe Kompetenz, schwankende Motivation
S4: Delegating (Delegieren)	Niedrig	Niedrig	Hohe Kompetenz und hohe Motivation

Die vier Entwicklungsphasen der Mitarbeitenden

Phase	Kompetenz	Motivation	Typische Situation
E1	Gering	Hoch	Neue Aufgabe, voller Elan, aber wenig Können
E2	Wachsend	Sinkend	Erste Schwierigkeiten, Realität trifft auf Erwartung
E3	Hoch	Schwankend	Kann es, zweifelt aber manchmal an sich
E4	Hoch	Hoch	Souveräne Meisterschaft

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Macht Führung bewusst und anpassbar	Vereinfacht komplexe Beziehungsdynamiken
Gibt klare Orientierung für verschiedene Situationen	Diagnostik des Entwicklungsstands ist subjektiv
Fördert die Entwicklung von Mitarbeitenden	Kann als paternalistisch empfunden werden
Leicht verständlich und kommunizierbar	Berücksichtigt keine Teamdynamiken

Vorgehensweise

Diagnose: Wo steht mein Mitarbeitender?

Für jede wesentliche Aufgabe fragen: 1. Wie hoch ist die **Kompetenz** (Wissen, Erfahrung, Fähigkeit) bei dieser Aufgabe? 2. Wie hoch ist die **Motivation** (Engagement, Selbstvertrauen, Bereitschaft)? 3. In welche Entwicklungsphase (E1–E4) fällt das?

Intervention: Welchen Stil braucht es?

Den passenden Führungsstil (S1–S4) wählen und bewusst einsetzen. Das bedeutet nicht, die eigene Persönlichkeit zu verstellen, sondern das Repertoire zu erweitern.

Drei Werkzeuge für die Praxis

Entwicklungsgespräch: Regelmäßig mit Mitarbeitenden über ihren Entwicklungsstand sprechen. Offen fragen: „Wie geht es dir mit dieser Aufgabe? Was brauchst du von mir?" Die Einschätzung abgleichen.

Kompetenzmatrix: Für jedes Teammitglied eine Matrix anlegen mit den wichtigsten Aufgabenbereichen und der jeweiligen Einschätzung (E1–E4). Das macht Entwicklungsbedarfe sichtbar und hilft bei der Priorisierung.

Reiferoute: Den gewünschten Entwicklungsweg eines Mitarbeitenden über 6–12 Monate skizzieren. Welche Aufgaben sollen von E1 zu E3 oder E4 reifen? Welche Führungsinterventionen sind dafür nötig?

Parakletische Führung

Im H.E.A.R.-Kontext wird Situative Führung um eine weitere Dimension erweitert: die **parakletische Haltung**. Das griechische Wort „Paraklet" bedeutet „der Herbeigerufene, der Beistand". Parakletische Führung fragt nicht nur „Was braucht dieser Mensch fachlich?", sondern auch „Was braucht dieser Mensch menschlich?"

Sie ergänzt die vier Stile um eine Tiefendimension: - Bei S1 (Anweisen): Klarheit geben **und** Sicherheit vermitteln - Bei S2 (Überzeugen): Erklären **und** Mut machen - Bei S3 (Beteiligen): Einbeziehen **und** Vertrauen aussprechen - Bei S4 (Delegieren): Loslassen **und** Wertschätzung zeigen

Übungen

Mein Führungsrepertoire

Reflektiere: Welchen der vier Stile nutze ich am häufigsten? Welchen vermeide ich? Was sagt das über meine Komfortzone als Führungskraft? Welche Mitarbeitenden kommen dadurch möglicherweise zu kurz?

Entwicklungs-Check für mein Team

Erstelle eine einfache Matrix: Teammitglieder in den Zeilen, drei bis fünf Kernaufgaben in den Spalten. In jeder Zelle die Entwicklungsphase (E1–E4) eintragen. Muster erkennen: Wo häufen sich E1/E2? Wo gibt es E4, die unterfordert sein könnten?

Quellen

- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth: Management of Organizational Behavior, 1969
- Blanchard, Kenneth: Leadership and the One Minute Manager, 2013
- Wegner, Matthias: H.E.A.R. – Zeitlos Handeln, 2026

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**