

## Podcast-Folge #8

# Finde deinen passenden Führungsstil im Projekt

Vorlagen und Downloads:



Graphik „Situatives Führungsmodell“ hier herunterladen: <https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2023/01/Situatives-Fuehrungsmodell.pdf>

Skript:

## #8 In 4 Schritten zum passenden Führungsstil für dein Projekt

Bevor wir nun dazu übergehen, die Arbeit aus dem [in #7 erstellten Projektstrukturplan](#) in eine logische Reihenfolge zu bringen, ist mir an der Stelle **eine Sache ganz besonders wichtig**, die du wissen solltest.

Wie ist nun also die **Arbeit in einen Zeitplan zu gießen** und im Team zu verteilen? Da du ja dein Team in all diese Schritten einbinden möchtest, sollst du wissen, wie du dein **Team elegant und situationsgerecht führst**.

Dazu gibt es sogar ein Modell, das sich „**Situational Leadership**“ nennt. Oder im Deutschen „**situatives Führungsmodell**“, – es orientiert sich am Reifegradmodell der Führungslehre.

Und genau dieses Modell habe ich dir mitgebracht. Es beantwortet ganz wesentliche Fragen, die ich auch in diesem Beitrag bzw. Podcast beleuchten werde.

[Kennst du deinen Führungsstil als Projektleiter:in bereits?](#)

### Kernfragen dieser Folge:

1. Gibt es eine **Logik oder ein System**, an dem du dich orientieren kannst?
2. ... Um herauszufinden, welche **Strategien** du bei der **Führung von Personen** grundsätzlich anwenden kannst.
3. Wie kannst du jeweils zwischen **Personen und Situationen** differenzieren?
4. **Wer ist eigentlich ein Leader?** Bzw. **ab wann bist du eine Führungspersönlichkeit?** Dessen ist man sich nämlich mitunter gar nicht so bewusst.

In diesem Tutorial-Podcast bzw. in diesem Online-Skript zur Folge #8 nehmen wir uns Zeit, an einem **konkreten Beispiel** zu arbeiten.

**Wir spielen für dein Projekt das Modell durch** und versetzen dich in die Lage, **bewusst führen** zu können – bis du deinen **ganz eigenen Stil gefunden** hast.

Denn im Endeffekt muss du natürlich früher oder später deinen eigenen, zu dir passenden **Stil finden, wie du führen möchtest**.

Führung hat auch etwas mit **Haltung** zu tun, also stell dir folgende Frage:

*„Wie möchte ich führen?“*

Es fällt z.B. sehr schwer, gänzlich anders als alle anderen im Unternehmen zu führen. Weil Führung auch ein Kulturthema ist, folgen weitere Fragen:

- Wie ist dein **Menschenbild**?
- Wer sind deine **Vorbilder**?
- Wie führen **andere Führungskräfte** in deinem direkten Arbeitsumfeld?

Dabei ist mir eines besonders wichtig:

*„Führung fängt nicht erst an, wenn du die Verantwortung für ein Team bekommst.“*

**Führung fängt nicht erst an, wenn du die Verantwortung für ein Team oder eine einzelne mitarbeitende Person bekommst** – wie etwa ein:e Praktikant:in oder ein:e Werkstudent:in. Du wirst auch gänzlich ohne jedweden Manager- oder Leader-Titel führen – egal ob unbewusst und unabsichtlich oder bewusst und absichtlich.

**Jederzeit, kannst du durch dein Verhalten, deine Worte, deine Gesten Vorbild für andere sein. Und sobald sich andere deshalb an dir orientieren, führst du.**

Es macht also durchaus Sinn, **bewusst zu führen**.

Und sich bewusst zu machen, dass du ein „**Leader without a title**“ sein kannst. So hieß mal ein Buch, dass ich zu meiner Zeit in Kanada von meiner Chefin eines kleinen Startups in die Hand gedrückt bekommen habe. Das Buch und die Story darin fand ich gähn-langweilig und auch echt nicht meinen Erwartungen entsprechend geschrieben. Doch der Titel ist haften geblieben und sooo einleuchtend.

## Psychologie der Mitarbeiterführung im Projekt

Zurück zum Modell und der systematischen Annäherung an das Thema Führung. Es gibt schier unendlich viele Bücher zu diesem Thema.

Und jede Zeit hat andere Führungsstile und Führungseigenschaften glorifiziert. Charismatische Führung, Visionäre Führung, die Notwendigkeit von Machthunger usw. – wohingegen wir heute bei der Führungskraft als Coach und Transformationaler Führung angelangt sind.

### **Buchempfehlung:**

Wenn du mehr dazu lesen möchtest, empfehle ich dir das kleine dünne Büchlein aus der [Essentials Reihe: „Psychologie der Mitarbeiterführung“](#). [\[Affiliated Link\]](#)

Darin wird auch das **Modell der situativen, oder situationsgerechten Führung** beschrieben.

Und das hat bei mir unglaublich viel ausgelöst, Klarheit gebracht und mich flexibel gemacht. In Zeiten, in denen ich zum ersten Mal bewusst Führungsverantwortung übernommen habe, hat es mir buchstäblich den Ar\*\*\* gerettet. Gerettet, weil es in dem Moment, in dem es mir bewusst wurde, im Prinzip schon kurz vor 12 und beinahe zu spät war. Mir war klar geworden, dass es pure Intuition, der ich stets gut vertrauen konnte, nicht mehr für mich richten würde.

Das Team war zu groß, das Projekt, das ich übernommen hatte, eine inhaltlich riesige Herausforderung und die einzelnen Persönlichkeiten zu divers, teilweise auch älter als ich, was es zusätzlich kompliziert für mich und die Kollegen und Kolleginnen machte.

Kurzum, **ich musste auch aktiv unter Beweis stellen, dass ich zum Leader taugte**. Nettsein, Kompromissbereitschaft und Schlichtungsskills waren da nicht genug. Ich musste auch lernen, wann und wie ich klare Ansagen mache, wo ich wie viel Zeit und Geduld investiere – mit der **Gewissheit, dass es sich auszahlen würde**. Und wie ich lerne zu vertrauen, wenig oder gar nicht kontrolliere, was ich delegiere und wo ich voll rein gehe und die Lösung der Probleme selbst in die Hand nehme.

Und so habe ich das **Modell herangezogen, mir Zeit genommen mich hinzusetzen und zu durchdenken, wie ich die Arbeit verteile, mit welcher Strategie und vor allem gekoppelt an welche Worte und Formulierungen**.

## In 4 Schritten zum passenden Führungsstil für deine Projekte

Wie funktioniert also das [Modell](#)?

Im Prinzip sind es **4 einfache Schritte und Fragen**, die du dir nach und nach stellen möchtest. Schnapp dir **Zettel und Stift** – let's do it.

### **Schritt 1**

Notiere dir zuerst den Namen einer konkreten Person in deinem Team. Und dann genau eine Aufgabe, die diese Person aktuell ausführt oder die du an sie oder ihn delegieren möchtest. Das ist ganz wichtig. Eine Person und wirklich nur eine ganz konkrete Aufgabe.

## Schritt 2

Let's draw a 2by2. Wir zeichnen wie schon in vergangenen Folgen wieder eine 4-Felder-Matrix.

- Deine senkrechte y-Achse beschriftest du mit ‚**Kompetenz**‘. Ganz unten ist sie gering, wir nennen das hier zur Vereinfachung **K-**. Ganz oben ist sie hoch, also folglich **K+**.
- Die waagerechte x-Achse schneidet die y-Achse mittig, sodass sich 4 Felder ergeben. Die y-Achse selbst beschriftest du mit ‚**Motivation**‘. Selbes Spiel hier. Ganz links ist die Motivation niedrig, wir benutzen **M-**. Und ganz rechts ist die Motivation hoch: **M+**. Und so ergeben sich besagte 4 Felder. Oben rechts ist die Motivation hoch und auch die Kompetenz ist hoch. Wir lesen also **K+M+**. Schreib das ruhig in dieses Feld rein. Oben links steht dann **K+M-**, unten links **K-M-** und unten rechts **K-M+**.
- Nun **fragst du gezielt nach K und M** – die Person betreffend, die du ausgewählt hast und in Bezug auf die Arbeit, die ihr zugeteilt ist:  
Ist ihre/seine **Motivation** hoch oder niedrig, sprich: **M-** oder **M+**?  
Wie steht es um die **Kompetenz**, diese Aufgabe auch auszuführen – ist diese hoch oder niedrig?
- Achte darauf, ganz praktisch vorzugehen, nicht theoretisch a la „Ja, ist n cleveres Kerlchen“ oder „Die kommt gerade von der Uni, die muss das alles wissen“. Sondern in Echt: **Hat die Person die Skills, die Erfahrung?** Weiß sie, wie es geht – im Sinne von kann sie es und hat das auch schon bewiesen? Das ist fundamental. Und auch ihre **Einstellung zur Aufgabe**, nicht zur Arbeit oder dem Leben allgemein. Motiviert bis in die Haarspitzen, genau diesen Job zu erledigen oder eher verhalten bis gar nicht angetan? Immer in Bezug auf genau diese eine Aufgabe. Und so ergibt sich jetzt deine **Einordnung dieser Person in Bezug auf ihre Kompetenz und Motivation zu eben dieser Aufgabe in der 4 Felder Matrix**. Nimm dir ruhig noch einen Moment, wenn du in Ruhe nachdenken willst.
- So, in einem der 4 Felder sollte nun **dein Kreuz oder der Name** gelandet sein. Wenn du jetzt genau mittig oder auf einer der Achsen gelandet bist, weil du dich nicht entscheiden kannst: Nimm dir noch mal ein paar Minuten und überlege in Ruhe. Denn um dir das Modell möglichst anschaulich erklären zu können, sollte deine Wahl auf eines der 4 Felder gefallen sein. Nimm im Zweifel die Tendenz der Person bzgl. Motivation und Kompetenz. Dieses fließt nun in Schritt 3 ein.

## Schritt 3

Wir zeichnen **eine weitere 4 Felder-Matrix** – zusätzlich zu deiner soeben gezeichneten.

Die Einordnung, die wir nun vornehmen, bestimmt den Grad der **Autonomie**, den du dieser Person zugestehst. Sie ergibt daher bereits deine **Führungs-Strategie**, die sich aus Motivation und Kompetenz ergibt. Jede der 4 möglichen Kombinationen resultiert nämlich in einem anderen **Umgang mit der Person in Bezug auf die zu erledigende Aufgabe**.

Also los bringen wir die **Autonomie** in die 4 Felder Matrix:

- **Nimm dir gerne einen andersfarbigen Stift zur Hand**. Deine senkrechte Achse, die y-Achse, beschriftest du bitte mit ‚**Hinwendung zur Person**‘ und die y-Achse, die Waagerechte, die die y-Achse mittig schneidet, mit ‚**Hinwendung zur Aufgabe**‘. Hast du? Super.
- Jetzt ordnest du dein **Ergebnis aus Schritt 2** zu. Unten rechts ordnest du **K-M-** zu, also für den Fall, dass die Person wenig motiviert und auch wenig kompetent für die Aufgabe ist. Das kommt vor – wir suchen uns ja die Teammitglieder oft nicht selbst aus und manchmal bringen sie notwendige Skills eben nicht mit und nicht immer sind alle Feuer und Flamme.

Das ist ganz normal – sicher warst du selbst auch schon in einer solchen Situation. Ich definitiv. Oben rechts schreibst bzw. ordnest du K-M+ hinzu. Schreib es gerne einfach in das Feld rein. Oben links schreibst du K+M- hinein. Und unten links K+M+.

### Das Modell:

Solltest du aus irgendeinem Grund den Faden verloren haben, findest du in den Show Notes und hier verlinkt einen [OnePager mit dem gesamten Modell auf einer Seite](#).

Und jetzt verrate ich dir, wie **die passenden Strategien** lauten. Schreib auch da gerne in Stichworten mit.

- Beginnen wir mit **K-M-**. Ist das bei dir unten rechts? Perfekt, dann schauen wir auf das gleiche Diagramm. Bei einer Person, der es noch an Kompetenz für die Aufgabe mangelt, weil sie vielleicht neu in der Abteilung ist und deren Motivation niedrig ist, weil sie kein Bock auf die Mitarbeit in Projekten und diese Aufgabe im Speziellen hat, bei der möchtest du **Sicherheit erzeugen**.

Sicherheit, dass die **Aufgabe wichtig und sinnvoll** ist. Hilf ihr dabei, die Arbeit zu strukturieren. **Gib einen guten Überblick** und eine Einordnung ins ‚Große Ganze‘. Sei bei Fragen tendenziell direktiv, gib also **klare Antworten und Anweisungen** und schaut regelmäßig gemeinsam über die Ergebnisse, besser noch über Zwischenstände. Aus der Sicherheit heraus, die du vermittelst, wird die Person **Motivation** schöpfen. Und das ist, was du erreichen möchtest. Wie du siehst, wäre das auch die Box in deiner 4 Felder Matrix darüber (oben rechts, K-M+).

- Schauen wir uns also dieses **K-M+** Feld an. Von heute auf morgen ist diese Person nicht zum Meister bzw. zur Meisterin aller Klassen geworden, die Kompetenz wird also immer noch niedrig sein, doch mit dem richtigen Level an Motivation lässt sich einiges anders angehen. Du kannst vom direktiven Modus umswitchen, dich mehr der Person hinwenden und versuchst in erster Linie, **Vertrauen** aufzubauen: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. In der Box finden wir klassischerweise Akademiker:innen – meist haben sie erst vor kurzem ihr Studium beendet. Gut ausgebildet, bis in die Haarspitzen motiviert – doch wir wissen alle: Das Berufsleben ist noch mal ein ganz anderes Kaliber.

Man kennt das Unternehmen meist nicht, hat sich dort auch noch kein Netzwerk aufgebaut, tausende Abkürzungen, IT Tools mit denen man noch nie gearbeitet hat, die Abläufe sind ein riesiges Rätsel usw. Ergo, die Kompetenz ist trotz langem Studium für die spezielle Aufgabe im Unternehmen, im Projekt, relativ gering. Überzeuge, diskutiere gemeinsam, erkläre Zusammenhänge und fachliche Details, gib dein Wissen weiter und zwar genau das, was benötigt wird. Das ist die Strategie, die du hier verfolgen möchtest. Und wozu?

- Um in die Box oben links zu gelangen: **K+M-**. Jetzt erschrickst du vielleicht. Wie konnte aus der hoch motivierten Person plötzlich eine mit **wenig Motivation** werden, wo sie doch nun endlich die nötigen Skills hat? Nun, das kennst du vielleicht selber. Die Euphorie ist gewichen, denn mit der Erkenntnis reift meist das Bewusstsein darüber, wie viel man noch nicht weiß. Und so sinkt schnell die Motivation. Die Person realisiert schlichtweg, dass sie nun **ins kalte Wasser geschmissen** wurde. Kompetent und deshalb bereit dafür, **an größeren Aufgaben zu wachsen**. Größeren als sie sich mitunter selbst zutraut. Die Person hat die

Skills, ist aber besorgt, ob das genügt um zu glänzen. Die Motivation geht runter und damit wieder zum Modell. **Wie führst du da jetzt?**

Ist deine Person in dieser Box gelandet. Die Strategie hier ist **Involvement** zu generieren, also **Beteiligung**. Motiviere und treibe die Person regelrecht an, sich zu **vernetzen** und sich mit anderen auszutauschen. Ermutige sie, dass es okay ist, Hilfe in Anspruch zu nehmen. **Unterstütze sie, wenn sie Fragen hat**, locke Fragen heraus, diskutiere sie, gib Ratschläge und hilf zu reflektieren, aber lass sie die Entscheidungen treffen. Schließlich hat sie ja die Kompetenz. Vermeide unter allen Umständen, dass sie sich unkompetent fühlt. Baue sie dahingehend auf, referenziere darauf, was sie alles kann und schon geschafft hat und dass sie darauf stolz und voller Selbstvertrauen sein kann. Denn was du auf jeden Fall vermeiden möchtest, ist dass sie nach unten rechts abrutscht (zu K-M-). Wie du dann damit umgehen würdest, haben wir ja oben bereits beleuchtet.

- Im Idealfall jedoch steigt die Motivation und du landest unten links bei **K+M+**. Hervorragend, warum? Nun kannst du dazu übergehen, **Verantwortung** komplett zu delegieren. Die Strategie hier lautet **maximale Autonomie**. **Diese Person hat die Skills und den Drive sowie die Motivation**. Lass sie machen, du kannst darauf vertrauen, dass das Vorhaben gelingen wird, das du ihr übertragen hast. Nun bist du lediglich noch **Mentor:in und Entwicklungspartner:in**. Hast du die Aufgabe einmal übergeben, kannst du dich blind darauf verlassen, dass diese Person weiß, was zu tun ist und sich bei Fragen oder bzgl. Hilfe bei dir meldet. Du kannst dir schon mal überlegen, was das Nächste ist, das du ihr überträgst.

Mega. Ich hoffe, du konntest folgen und schon einiges an Erkenntnis mitnehmen, wie du deinen Kollegen oder deine Kollegin nun führen möchtest. Geschafft!

#### Schritt 4

Und in Schritt 4 wird klar, warum das **Modell „situatives Führungsmodell“** heißt. Denn damit diese **4 Strategien** zum Erfolg führen, sollte die Situation den jeweiligen Stil auch ermöglichen bzw. dazu passen.

Warum? Das sehen wir uns anhand von einigen **Beispielsituationen** aus deinem Projektalltag an.

- **Im Projekt KickOff...**  
... bei komplexer Sachlage, was Aufgaben und das meist noch frisch zusammengestellte Team anbelangt, möchte ich mich sowohl den anwesenden Personen als auch den anstehenden Aufgaben ausführlich widmen. Daher greift die **Strategie in der Box oben rechts am besten**. Also **Vertrauen** aufbauen, **überzeugen, gemeinsam beratschlagen** und diskutieren, sich **Zeit nehmen Dinge zu erklären**.

Jetzt erkennst du wahrscheinlich auch sehr deutlich den roten Faden hier in der Abfolge der Beiträge. Und warum ich neben dem KickOff ([Folge #1](#) und [#2](#)) auch [die 4 Phasen der Überzeugung \(Folge #6\)](#) so früh thematisiert habe.

- **In der Entwicklungsphase...**  
... braucht es vor allem eine **rege Beteiligung der Teammitglieder**, um von der Diversität im Team zu profitieren. Der Fokus liegt also auf der Hinwendung zu den einzelnen Personen, sie gleichzeitig zu fordern, genau wie sie zu ermutigen. **Unterstütze die betreffende(n) Person(en)** außerdem dabei, notwendige Entscheidungen selbst zu fällen. Wir sind also in der **Box oben links**.

- **Bei der Entscheidungsfindung...**  
... steht wiederum die **Aufgabe selbst im Mittelpunkt**. Du konzentrierst dich also vornehmlich auf die Sache und **weniger auf die Personen**. Hier gehst du grundsätzlich **viel direkter** vor, bist also in der Box unten rechts. Denn häufig ist beim Treffen von Entscheidungen Geschwindigkeit gefragt und das lässt **wenig Raum für große Erklärungen und Diskussionen**.
- **In der der Implementierungsphase...**  
... sprich in der Umsetzung kannst du (ganz im Gegensatz zur Entscheidungsfindung) davon ausgehen dass alle Aufgaben vorab klar besprochen wurden. Hier besteht im Vorfeld bereits ein abgestimmter Plan. Dieser gibt vor, was zu tun ist und ermöglicht dir, sehr **viel leichter zu delegieren** – das heißt du musst weder groß und besonders auf die Person noch auf die Aufgabe selbst eingehen. Wir sind also in der **Box unten links**.
- **Beim Projektabschluss...**  
... gilt dann wieder **Pragmatismus**. Die Lessons Learned gilt es – genau wie die Daten – zu sichern, Ordnung in den Unterlagen zu schaffen, aufzuräumen, alles zum Abschluss zu bringen. Auch da gibt die Situation vor, dass es keine ausgedehnte Hinwendung zur Einzelperson braucht, sondern viel mehr Klarheit darüber herrschen muss, was jetzt noch zu tun ist. Ziel ist es, die Formsache nicht ausufern zu lassen, damit ihr euch ins nächste Abenteuer stürzen könnt.

## Nimm das Situative Führungsmodell mit in dein Projekt

Dir fallen mitunter ähnliche, weitere **Situationen im Projekt** ein, die Anlass zum Strategiewechsel geben – trotz klarer **Kompetenz- und Motivationslage** bei der jeweiligen Person und in Bezug auf eine konkrete Aufgabe. Weil Zeitdruck herrscht, die Sachlage besonders komplex ist, nicht alle Aufgaben gleich viel Motivationspotential haben, spezielle Abhängigkeiten gelten und/oder eure individuelle Beziehung zueinander auch abgestimmt sein will.

Erweitere gerne den [OnePager](#), den ich dir auch in den Shownotes verlinkt habe und in dem du eine **Einordnung der eben genannten fünf Beispiele** findest.

### **Kernbotschaft:**

**Durchlaufe die 4 Schritte, weil sie dich bewusst reflektieren lassen und flexibler machen. Weil sie dir zeigen, dass dein Führungsstil auch eine bewusst gesteuerte Wahl sein kann und nicht nur unbewusstes „ist dir eben in die Wiege gelegt oder nicht“ ist.**

Sicher wirst du bereits jetzt erkannt haben, dass du in manchen Situationen schon heute so oder sehr ähnlich führst, wie ich es hier beschrieben habe.

Und damit auf ins Projekt mit dem neuen Wissen, auf ins Abenteuer der echten Erfahrung. Denn hier liegt das wahre Wissen, nicht in der bloßen Theorie. Daher findest zur Ergänzung deiner Mitschriften. Ich bin sehr gespannt davon zu hören, wie es dir mit dem situativen Führungsmodell im Projektalltag und beim Führen deines Teams geht.

Sofern du spezielle Fragen hast, die dir mein Podcast bislang nicht beantworten konnte, mach gerne Gebrauch von meinem Angebot: **Setz dich direkt mit mir in Verbindung**. Via Email, [LinkedIn](#) oder indem du einfach [einen Call](#) über meine Website

einstellst. Der Austausch, der dadurch entsteht, bereitet mir eine riesige Freude. Also bloß nicht zögern. Dafür mache ich den Spaß hier ja, um dir mehr Leichtigkeit für deine Projekte zu schenken.

Und wenn du glaubst, von diesem Podcast und den hier veröffentlichten Skripten könnten noch mehr Leute profitieren, dann teile die entsprechenden Folgen und Links gerne. Im Idealfall erreichen wir damit möglichst viele Menschen und erleichtern ihnen die Arbeit an und in Projekten. Für weniger unvorhergesehene nervige Überraschungen, weniger Stress.

Für mehr Freude, mehr Ruhe, mehr Brillanz!

Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)