

# Situative Führung und Lernzyklus – Ein Versuch der Zusammenführung

Vorwort.....	1
Führungsmodell von Hersey und Blanchard.....	2
Kritik am Führungsmodell nach Hersey und Blanchard .....	2
Lernzyklus von David Kolb .....	3
Lernstile von David Kolb .....	3
Zusammenführung der Modelle.....	4
Reifegradmodell nach Tannenbaum und Schmidt.....	4
Was machen Ausbilder damit? .....	5
Nachwort.....	6

## Vorwort

Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard, auch bekannt als das Situative Führungsmodell, und der Lernzyklus von David Kolb sind zwei theoretische Ansätze, die auf unterschiedliche Aspekte von Führung und Lernen abzielen. Es ist möglich, Verbindungen zwischen diesen beiden Modellen herzustellen, um Führungskräfte besser zu unterstützen und das Lernen in Organisationen zu fördern.

Dieser Text ist ein Versuch, die beiden Theorien miteinander zu verbinden, um die Frage von Ausbildern zu beantworten:

**„Was soll ich jetzt damit anfangen in der Praxis?“<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Hinweis: Führungsstile werden im Text mit „S“ abgekürzt.

## Führungsmodell von Hersey und Blanchard

Das Situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard basiert auf der Idee, dass effektive Führung abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter ist. Es gibt vier Führungsstile, die je nach Reifegrad der Mitarbeiter angewendet werden sollten:

### **Dirigieren (Telling/Anweisen):**

Hoher Aufgabenbezug, niedriger Beziehungsbezug – für Mitarbeiter mit niedriger Reife → S1

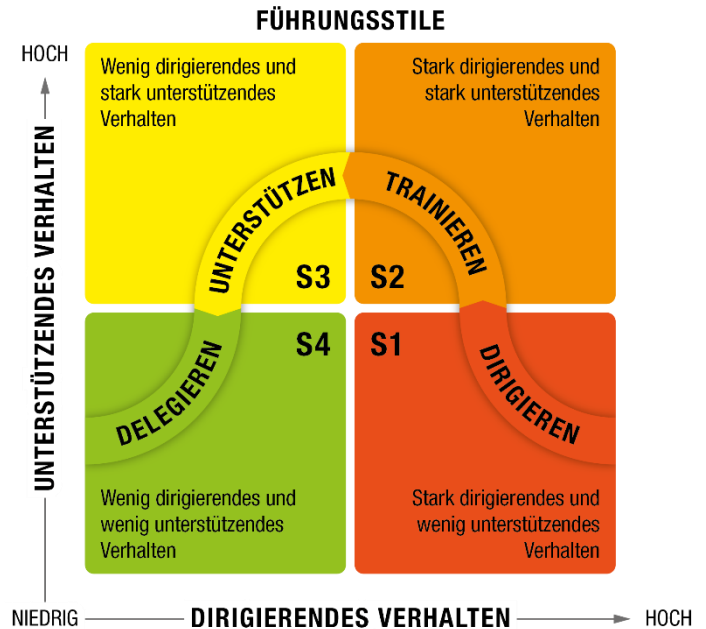
### **Trainieren (Selling/Verkaufen):**

Hoher Aufgaben- und Beziehungsbezug – für Mitarbeiter mit einiger Reife, die aber noch Unterstützung brauchen → S2

### **Unterstützen (Participating/Beteiligen):**

Hoher Beziehungsbezug, niedriger Aufgabenbezug – für reifere Mitarbeiter, die mehr Autonomie brauchen → S3

**Delegieren (Delegating):** Niedriger Aufgaben- und Beziehungsbezug – für sehr reife Mitarbeiter, die weitgehend unabhängig arbeiten können → S4



## Kritik am Führungsmodell nach Hersey und Blanchard<sup>2</sup>

### **Subjektive Reifegrad-Einschätzung:**

Die Bestimmung des Reifegrads eines Mitarbeiters kann subjektiv und fehleranfällig sein. Führungskräfte könnten Schwierigkeiten haben, den genauen Reifegrad ihrer Mitarbeiter richtig einzuschätzen

### **Übermäßige Vereinfachung:**

Komplexe Führungssituationen werden auf vier Führungsstile reduziert. In der Realität sind Führungssituationen oft vielschichtiger und von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst

### **Statische Mitarbeiterentwicklung und Vernachlässigung des Kontextes**

Das Modell suggeriert eine lineare und statische Entwicklung des Mitarbeiterreifegrads. In der Realität kann die Entwicklung nicht linear sein. Externe Einflüsse wie Unternehmenskultur und Marktbedingungen werden kaum berücksichtigt.

### **Unzureichende Flexibilität für moderne Arbeitswelten:**

Moderne Arbeitswelten sind oft durch agile Methoden, flache Hierarchien und selbstorganisierte Teams geprägt. Das situative Führungsmodell, das auf traditionelle Führungsstrukturen ausgelegt ist, könnte in solchen Umgebungen weniger relevant oder anwendbar sein.

<sup>2</sup> "Es ist wichtig, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Menschen ihre Meinung äußern können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben." Sheryl Sandberg

## Lernzyklus von David Kolb<sup>3</sup>

Der Lernzyklus von David Kolb beschreibt den Lernprozess als eine sich wiederholende vierstufige Sequenz:

### Konkrete Erfahrung

**(Macher/Akkomodierer)**

Aktives Erleben einer Situation.

### Reflexive Beobachtung

**(Entdecker/Divergierer)**

Reflektieren und Beobachten der gemachten Erfahrung.

### Aktives Experimentieren

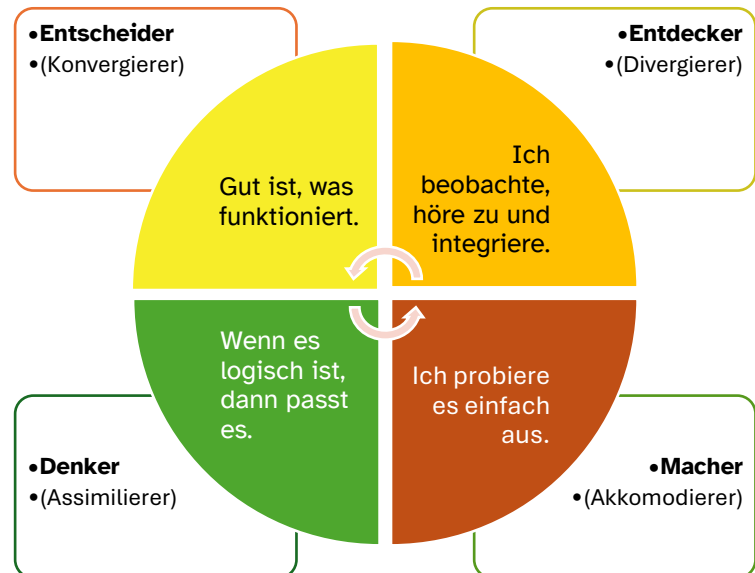
**(Entscheider/Konvergierer)**

Anwenden der neuen Konzepte in der Praxis.

### Abstrakte Konzeptualisierung

**(Denker/Assimilierer)**

Bilden von Theorien und Konzepten basierend auf der Reflexion.



## Lernstile von David Kolb

**Entdecker** (Divergierer) (Konkrete Erfahrung + Reflexive Beobachtung):

Menschen mit diesem Lernstil bevorzugen konkrete Erfahrungen und reflektieren diese aus verschiedenen Perspektiven. Sie sind gut im Brainstorming und haben ein breites Interessensspektrum.

**Denker** (Assimilierer) (Abstrakte Konzeptualisierung + Reflexive Beobachtung):

Diese Lernenden bevorzugen eine logische Herangehensweise und ziehen theoretische Modelle konkreten Erfahrungen vor. Sie neigen dazu, mehr Wert auf Konzepte und abstrakte Ideen zu legen.

**Entscheider** (Konvergierer) (Abstrakte Konzeptualisierung + Aktives Experimentieren):

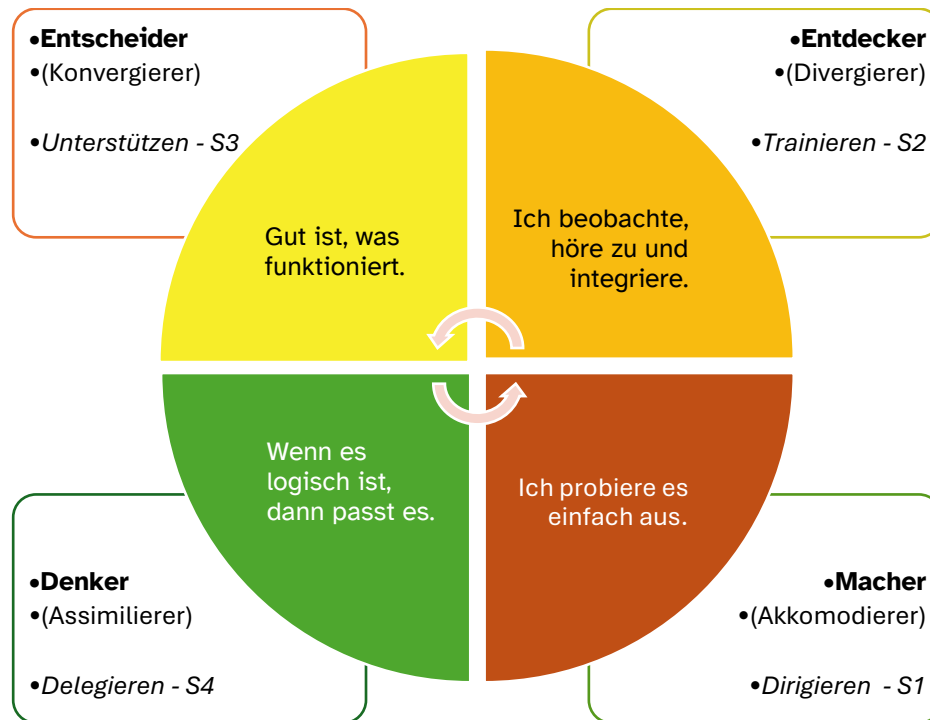
Konvergierer bevorzugen es, Theorien in die Praxis umzusetzen. Sie sind gut darin, praktische Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen.

**Macher** (Akkomodierer) (Konkrete Erfahrung + Aktives Experimentieren):

Diese Lernenden bevorzugen konkrete Erfahrungen und probieren gerne neue Dinge aus. Sie sind flexibel und anpassungsfähig, wenn es darum geht, Lösungen zu finden und Probleme zu lösen.

<sup>3</sup> "Lernen wird meist als ein Prozess des Erhaltens und nicht des Gebens betrachtet. Dies zeigt sich am deutlichsten in den Vorstellungen über die Rolle von Schülern und Lehrern: Lehrer geben und Schüler bekommen. In der Erwachsenenbildung sind jedoch sowohl das Geben als auch das Nehmen entscheidend." David A. Kolb

## Zusammenführung der Modelle



## Reifegradmodell nach Tannenbaum und Schmidt

Die Einschätzung des Reifegrads von Mitarbeitern bzw. Auszubildenden ist stark intuitiv. Messungen über Persönlichkeitsmerkmale sind nur unzureichend valide. Orientierung gibt das Modell von Tannenbaum und Schmidt. Der Reifegrad wird an diesen Merkmalen beurteilt:

Charakteristika des Vorgesetzten	Charakteristika der Mitarbeiter (Reifegrad)	Charakteristika der Situation
<ul style="list-style-type: none"> <li>sein Wertesystem</li> <li>sein Vertrauen in die Mitarbeiter</li> <li>seine Führungsqualitäten das Ausmaß an Sicherheit, das er in der bestimmten Situation empfindet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung</li> <li>ihre fachliche Kompetenz</li> <li>ihre Engagement für das Problem</li> <li>ihre Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art der Organisation</li> <li>Eigenschaften der Gruppe</li> <li>Art des Problems</li> <li>zeitlicher Abstand zur Handlung</li> <li>Gefahreneignis</li> </ul> <p>Führungskontinuum 1958</p>

Lernstil nach Kolb		Führungsstil nach Hersey und Blanchard			Reifegrad
		Stil		Maßnahme	
Konvergierer	Macher	S1 Dirigieren	Anweisen	Telling	niedrige Reife
Akkomodierer	Entdecker	S2 Trainieren	Verkaufen	Selling	mittlere Reife
Divergierer	Entdecker	S3 Unterstützen	Beteiligen	Participating	hohe Reife
Assimilierer	Denker	S4 Delegieren	Delegieren	Delegating	höchste Reife

## Was machen Ausbilder damit?

Anwendung der Zusammenführung

### **Anweisen (Telling) und Divergierer → Macher (niedrige Reife) – S 1**

- **Führungsstil:** Anweisender Führungsstil (Telling) gibt klare, konkrete Anweisungen und überwacht die Arbeit eng.
- **Lernstil:** Divergierer profitieren von klaren Anweisungen und konkreten Erfahrungen. Sie benötigen jedoch auch Zeit zur Reflexion, um ihre Erlebnisse zu verarbeiten und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.
- **Anwendung:** Führungskräfte sollten Divergierern klare, konkrete Aufgaben geben und ihnen gleichzeitig Raum zur Reflexion lassen, um ihre Erfahrungen zu verarbeiten.

Im Führungsstil **Dirigieren** (Anweisen) gibt die Führungskraft klare Anweisungen und überwacht die Arbeit eng. Dies entspricht der Phase der **konkreten Erfahrung** (Macher) im Lernzyklus, in der die Mitarbeiter eine neue Aufgabe direkt erleben und durchführen.

### **Verkaufen (Selling) und Akkomodierer → Trainieren (mittlere Reife) – S 2**

- **Führungsstil:** Verkaufen (Selling) erklärt die Aufgaben im Detail und bietet Unterstützung und Motivation.
- **Lernstil:** Assimilierer bevorzugen eine logische und theoretische Herangehensweise. Sie benötigen detaillierte Erklärungen und theoretische Hintergründe.
- **Anwendung:** Führungskräfte sollten Assimilierern detaillierte Erklärungen und theoretische Grundlagen bieten, um ihre Lernpräferenzen zu berücksichtigen.

Beim **Trainieren** (Verkaufen) erklärt die Führungskraft nicht nur die Aufgabe, sondern unterstützt und motiviert die Mitarbeiter. Dies kann zur Reflexion über die gemachten Erfahrungen führen, was der Phase der reflexiven Beobachtung entspricht. Die Mitarbeiter reflektieren ihre Erfahrungen und erhalten Feedback von der Führungskraft. Dies spricht insbesondere den **Entdecker** an.

### **Beteiligen (Participating) und Konvergierer → Unterstützen (hohe Reife) – S 3**

- **Führungsstil:** Beteiligen (Participating) fördert die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen.
- **Lernstil:** Konvergierer bevorzugen es, Theorien in die Praxis umzusetzen und praktische Lösungen zu entwickeln.
- **Anwendung:** Führungskräfte sollten Konvergierern die Möglichkeit geben, ihre theoretischen Kenntnisse praktisch anzuwenden und aktiv an Problemlösungen mitzuwirken.

Im **Unterstützen-Stil** (Beteiligen) arbeitet die Führungskraft eng mit den Mitarbeitern zusammen und fördert deren Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Dies kann zur Entwicklung von Konzepten und Theorien führen, die der Phase der abstrakten Konzeptualisierung entsprechen. Mitarbeiter nutzen ihre Reflexionen, um neue Ideen und Strategien zu entwickeln. Damit wird der **Denker** angesprochen.

### **Delegieren (Delegating) und Akkomodierer → Delegieren (höchste Reife) – S 4**

- **Führungsstil:** Delegieren (Delegating) gibt den Mitarbeitern die Freiheit, ihre Arbeit eigenständig zu planen und durchzuführen.
- **Lernstil:** Akkomodierer bevorzugen konkrete Erfahrungen und experimentieren gerne aktiv.
- **Anwendung:** Führungskräfte sollten Akkomodierern die Freiheit geben, neue Dinge auszuprobieren und ihre Arbeit eigenständig zu gestalten, um ihre Anpassungsfähigkeit und Kreativität zu fördern.

Der **Delegieren**-Stil gibt den Mitarbeitern die Freiheit, ihre Arbeit eigenständig zu planen und durchzuführen. Dies fördert das aktive Experimentieren, bei dem die Mitarbeiter ihre neuen Konzepte und Strategien in der Praxis testen und weiterentwickeln. Die Autonomie wird in den Mittelpunkt gestellt und spricht damit den **Entscheider** an.

## Nachwort

Der Rahmenplan der Ausbildereignungsprüfung wurde 2024 überarbeitet, weil die Ausbildungswelt in vielerlei Hinsicht komplexer geworden ist.

Die wichtigsten inhaltlichen Herausforderungen sind Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Heterogenität und demografischer Wandel, interkulturelle Akzeptanz sowie die Hinwendung zur Lernprozessbegleitung.<sup>4</sup>

In diesem Zusammenhang werden daher die klassischen Führungsstile und die Lerntypentheorie von F. Vester nicht mehr gelehrt. Moderne Vorgehensweisen treten an ihre Stelle.

Aus diesem Grund gibt es weitere Arbeitspapiere, z.B. zur Transformation, interkultureller Kompetenz, Lernprozessbegleitung und Ausbildungsmethoden.

---

<sup>4</sup> "Wir können unsere Probleme nicht mit dem gleichen Denken lösen, das wir verwendet haben, als wir sie erstellt haben." Albert Einstein