

Speakers Corner:

„Liberale Führung hat ausgedient“

Roland Springer über neue Führungsmodelle

■ Führung heißt, mit den Mitarbeitern Visionen zu entwickeln, Ziele zu vereinbaren und ihnen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie diese Visionen und Ziele in ihren täglichen Arbeitsprozessen eigenverantwortlich in selbst organisierten Teams und Netzwerken verfolgen können. So lautet das Credo eines liberalen Führungsmodells, das sich in den vergangenen zwanzig Jahren in Deutschland nicht nur in der in Lehrbüchern und Seminaren vermittelten Führungstheorie, sondern auch in der Führungspraxis vieler Unternehmen durchgesetzt hat. Es steht für eine Abkehr von dem traditionellen, autoritären Führungsmodell, das auf Vorschriften und Regeln, Befehl und Gehorsam beruhte.

Die autoritäre Art der Führung wird heute als nicht mehr zeitgemäß betrachtet, weil sie zum einen den Prinzipien des gesellschaftlichen Wertewandels und dessen Leitmotiv der Emanzipation und der Selbstverwirklichung widerspricht; zum anderen gilt das autoritäre Führungsmodell aber auch als gestrig, weil es mit seiner Hilfe den Unternehmen nicht möglich ist, schnell und flexibel auf die zunehmende Komplexität und Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung zu reagieren. Aus diesen Gründen war es in der Tat vor inzwischen mehr als zwanzig

Jahren dringend erforderlich, frischen Wind in die herrschende Führungspraxis der Unternehmen zu blasen und dort dafür zu sorgen, dass durch Qualitätszirkel, Gruppenarbeit, Delegation von Entscheidungsbefugnissen, Mitarbeiterfeedbacks und anderem mehr die Verkrustungen des autoritären Führungsmodells radikal in Frage gestellt und schrittweise aufgebrochen worden sind.

Theoretisch ist es gut, dass an die Stelle des rein autoritären Führungsmodells in den meisten Unternehmen ein liberaleres, partizipativeres Führungsmodell getreten ist. Aber wie sieht die Praxis aus? Eine deutliche Veränderung wird in der Gestaltung der täglichen Arbeitsabläufe sichtbar. Wo früher gemeinsame Vorschriften, Regeln und Standards nicht nur beschrieben waren, sondern auch mehr oder weniger eingehalten worden sind, herrscht heute oft eine völlig intransparente Vielfalt an individuellen Arbeits- und Verfahrensweisen. Dazu kommt eine Praxis und Mentalität des ständigen „Fire-Fighting“: Ungeplante Ereignisse stören die täglichen Prozesse; innerbetriebliche Routinen werden für jede Kleinigkeit unterbrochen.

Im Laufe der Jahre hat beides im Ergebnis zu einer weitverbreiteten Kultur des Laissez-faire in der täglichen Gestaltung der Arbeit

geführt. Die wirtschaftlichen und sonstigen Folgen sind nicht selten desaströs. Fehler häufen sich, der Kontroll- und Nacharbeitsaufwand nimmt zu, Vorgänge wiederholen sich, Termine werden nicht eingehalten und verschoben, Hektik und Stress greifen um sich, das Betriebsklima verschlechtert sich, die Kunden werden unzufrieden, Reklamationen nehmen zu, die Garantie- und Kulanzkosten steigen.

Je komplexer die Produkte und Dienstleistungen und damit die Aufgaben und Prozesse, desto mehr wird in den Unternehmen heute auf das weitgehend regelfreie Improvisationsvermögen der Führungskräfte und Mitarbeiter gesetzt – das steht außer Frage. Trotzdem: Das Nicht-Vorhandensein oder das Nicht-Befolgen verbindlicher Regeln und Standards in der täglichen Arbeit wird selbst dann als völlig normal betrachtet, wenn kein Zweifel daran bestehen kann, dass es zum Beispiel äußerst sinnvoll und hilfreich ist, dass in Sitzungen weder telefoniert wird noch E-Mails gelesen und beantwortet werden, dass Qualitätsmängel sofort am Ort der Verursachung behoben oder dass nach jedem Patientenkontakt die Hände desinfiziert werden.

Dazu kommt: Besonders in wenig planbaren, vielfach verschachtelten, störanfälli-



Finden Sie auch, dass Führungskräfte strikter auf die Einhaltung von Regeln achten müssen? Diskutieren Sie mit unter www.managerseminare.de/SpeakersCorner.



Prof. Dr. Roland Springer ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Innovation und Management (IIM GmbH), außerplanmäßiger Professor an der Universität Tübingen und Dozent an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er berät und unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Optimierung ihrer Prozesse und bei der Kompetenzentwicklung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Kontakt: www.iim-consult.de

gen und deswegen riskanten Prozessen können Organisationen nicht auf basale Regeln und Standards verzichten. Deswegen arbeiten Profis in Hochleistungsbereichen wie zum Beispiel im Fußball, in Flugzeugcockpits, in Operationssälen oder auch in Orchestersälen immer mit exakt beschriebenen Standards, die sie laufend trainieren und weiterentwickeln. Erst wenn diese Standards jedem Mitarbeiter in Fleisch und Blut übergegangen sind, kann er improvisieren und flexibel handeln ohne Qualitätsverluste in Kauf zu nehmen.

Ähnlich wie Fußballtrainer arbeiten heute auch die Führungskräfte all jener Unternehmen, die inzwischen gemerkt haben, dass sich die Rahmenbedingungen von Organisation und Führung erneut verändert und weiterentwickelt haben. Im Zentrum ihrer täglichen Führungspraxis stehen Standards *und* flexible Regeln. Mit der Hilfe dieser zwei Komponenten stabilisieren sie in enger Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern Schritt für Schritt ihre komplexen Prozesse und bringen sie auf das Niveau operativer Exzellenz. Darüber hinaus bestehen sie auf einem hohen Grad an (Selbst-)Disziplin hinsichtlich der Einhaltung gemeinsam erarbeiteter Standards, die sie täglich sich selbst und jedem einzel-

nen Mitarbeiter abverlangen. Dabei treten sie im Bedarfsfall ihren Mitarbeitern auch „auf die Füße“, wenn diese sich nicht an die vereinbarten Standards halten.

Diese Unternehmen und ihre Führungskräfte stehen nicht für den Mainstream der heutigen Führungspraxis und widersprechen dem herrschenden liberalen Führungsmodell mit seiner Laissez-faire-Kultur. Sie erscheinen deswegen manchen Beobachtern als „von gestern“. Tatsächlich sind sie aber die Vorreiter eines neuen, den heutigen Rahmenbedingungen und Erfordernissen besser angepassten Führungsmodells, das eine dialektische Synthese aus dem autoritären und dem liberalen Führungsmodell bildet. Seine praktischen Konturen zeichnen sich in vielen Unternehmen mehr und mehr ab, seine begriffliche Fassung steht indes noch aus.

Prof. Dr. Roland Springer ■