

Reinhard Schmitt

DER AUTO NOME FÜH RUNGS STIL

Als gute Führungskraft
haben Sie sich vermutlich
wiederholt mit Führungs-
ansätzen, Führungstheorien
und Führungsstilen ausein-
andergesetzt.

Und selbstverständlich
haben Sie reflektiert, was
das alles konkret für Ihr
persönliches Verhalten im
Kontext Ihrer Organisation
bedeutet.



REINHARD SCHMITT

Reinhard Schmitt erachtet die Führungshaltung „Entscheidungen dort treffen lassen, wo sie operativ gebraucht werden“ als DAS Leitmotiv zur Steigerung von Dynamik und Lebendigkeit in Organisationen. Die konsequente Verfolgung dieses Leitmotivs unterscheidet seiner Auffassung nach Unternehmen, die es mit Agilität ernst meinen, von jenen, die lediglich agiles Theater spielen. In seiner Beratungstätigkeit findet er es immer wieder aufs Neue faszinierend, welche Energie Mitarbeiter entwickeln können, wenn man ihnen die Verantwortung für eigene sinnvolle Wirkräume überlässt ... und wie rasch die ganze Energie wieder entweicht, wenn Führungskräfte es nicht schaffen loszulassen und in diese Wirkräume gefragt oder ungefragt hinein intervenieren.

DAS MODELL DER FÜHRUNGSSTILE

Je nachdem, in welchem betrieblichen Umfeld Sie tätig waren und von wem Sie Ihren Input erhalten haben, unterscheiden Sie zwischen dem autoritären, dem demokratischen und dem Laisser-faire-Führungsstil. Die zugrunde liegende Theorie von Führung geht davon aus, dass bestimmte angeborene Persönlichkeitsmerkmale wie beispielsweise Charisma, Mut, Durchsetzungsstärke, Intelligenz und die daraus folgenden Verhaltensweisen grundsätzlich zum Erfolg führen.

In der Wissenschaft herrscht jedoch seit Langem Einvernehmen darüber, dass es keine nachweisbare Korrelation zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg gibt. Zudem haben wir es hier mit einem Orientierungsrahmen zu tun, dessen Überlegungen auf Kurt Lewin, einen der Begründer der modernen Sozialtheorie, zurückgehen; einem Modell also, dessen Anfänge in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts liegen.

DER AUTO NOME FÜH RUNGS STIL

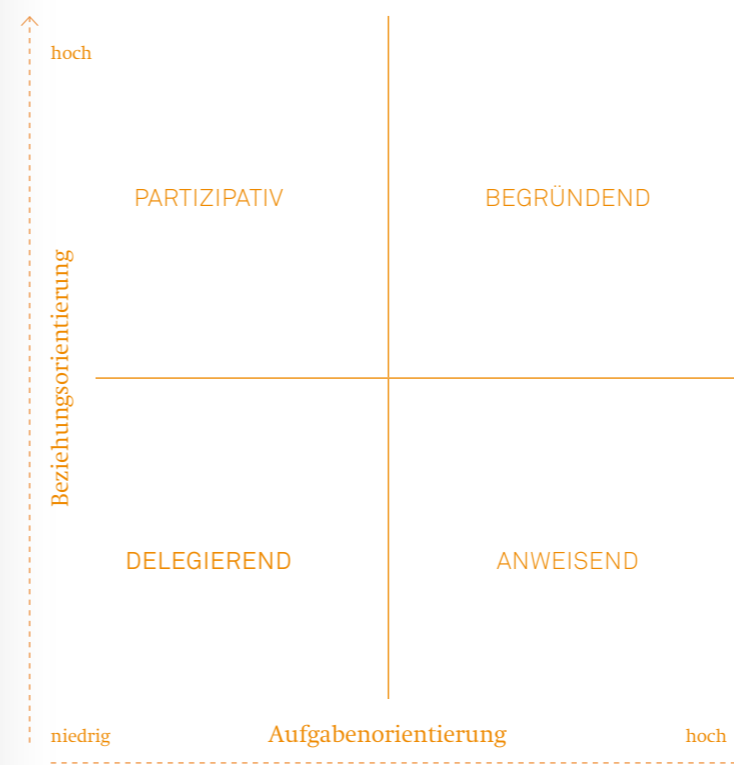
DER AUTO NOME FÜH RUNGS STIL

FALSCH UND DOCH NÜTZLICH

Bei aller Kritik bleibt dennoch ein klarer Nutzen: Das Modell der Situativen Führung bietet übersichtliche Annahmen in unübersichtlichem Gelände. Es schafft eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeiten, auf die man sich bei der Ausgestaltung des Führungsgeschehens sowohl aufseiten der Führungskraft als auch der der Geführten beziehen kann.

Gerade für Führungskräfte, die neu in die Rolle einsteigen, ist es wichtig, an die Beherrschbarkeit der Führungsaufgabe glauben zu können und damit Mut und Zuversicht zu gewinnen.

Und so verhält es sich mit dem Modell der Situativen Führung wie mit den allermeisten Werkzeugen, die uns im Umgang mit komplexen (sozialen) Situationen helfen sollen: Sie sind ebenso falsch wie nützlich.



DAS MODELL DER SITUATIVEN FÜHRUNG

Möglicherweise denken Sie, wenn Sie nach dem idealen Führungsverhalten gefragt werden, aber auch an ein Diagramm mit vier Quadranten. In ihnen finden sich die folgenden Begrifflichkeiten: anweisen, begründen, partizipieren und delegieren. In diesem Fall haben Sie höchstwahrscheinlich das Modell der Situativen Führung von Hersey und Blanchard vor Augen. Auch dieses blickt inzwischen auf eine fast 50-jährige Geschichte zurück und gehört bis heute zu den meistgenutzten Frameworks in der Ausbildung von Führungskräften.

In der Tat stellt dieses Modell gegenüber dem oben genannten einen echten Erkenntnisfortschritt dar. Denn es macht deutlich, dass Führung nur dann wirksam ist, wenn sie sich an den situativen Bedingungen, also an der jeweiligen Aufgabenstruktur, sowie der Beziehung zwischen Führendem und Geführten orientiert.

Bei aller Popularität des Modells sollte man sich darüber im Klaren sein, dass es schon zum Zeitpunkt seiner Entstehung alles andere als eigenständig war und daher mit einer gehörigen Portion Eklektizismus daherkommt. Zudem ist es keine Theorie im eigentlichen Sinne: Hersey und Blanchard haben allenfalls empirischen Untersuchungen unterschiedlicher Bezugsgrößen im Nachgang einen theoretischen Anstrich verliehen. Darüber hinaus wird den situativen Führungsansätzen – unseres Erachtens mit einiger Berechtigung – vorgeworfen, das Führungsproblem allzu sehr zu trivialisieren.

Ich wollte sicher sein, dass keine gute Idee unversucht bleibt, jeder soll die Möglichkeit haben auszuprobieren.

AUTONOMIE	STIL	
Mitarbeiter/Team ↑ Führungskraft	loslassend	zulassend
		regelnd
		delegierend
	partizipativ	beratend
		abstimmend
		befragend
	direktiv	begründend
		anweisend

BESCHREIBUNG
Mitarbeiter/Team entscheidet selbst und sorgt für Transparenz gegenüber Führungskraft.
Mitarbeiter/Team entscheidet selbst innerhalb festgelegter Regeln, die mit der Führungskraft vereinbart wurden.
Mitarbeiter/Team entscheidet selbst innerhalb eines übernommenen Auftrags und berichtet regelmäßig an die Führungskraft.
Mitarbeiter/Team ist verpflichtet, Führungskraft zu konsultieren, und entscheidet anschließend selbst.
Führungskraft und Mitarbeiter/Team entscheiden gemeinsam (Verfahren zu klären: Mehrheit, Konsens, Konsent, Zuspruch/Widerspruch ...).
Führungskraft konsultiert Mitarbeiter/Team und entscheidet anschließend selbst.
Führungskraft entscheidet selbst und erläutert Mitarbeiter/Team die Hintergründe der Entscheidung.
Führungskraft entscheidet ohne Begründung.

Dann haben Sie bestimmt viel delegiert?

Nein, eigentlich nicht – ich habe zugelassen.

EINE ERWEITERTE SICHT

In Zeiten von Agilität und New Work stoßen die Führungsstile nach Hersey und Blanchard allerdings an ihre Grenzen, denn der anzustrebende Grad an Autonomie ist in vielen Kontexten deutlich höher, als es das Modell vorsieht.

Sehr deutlich wurde dies auf einer Learning Journey, als der Leiter einer von uns besuchten öffentlichen Bildungseinrichtung sagte: „Ich wollte sicher sein, dass hier keine gute Idee unversucht bleibt, jeder soll die Möglichkeit haben auszuprobieren.“ Darauf stellte jemand die Frage: „Dann haben Sie bestimmt viel delegiert?“ Nach kurzem Überlegen antwortete dieser: „Nein, eigentlich nicht – ich habe zugelassen.“ Das zeigt sehr eindrücklich, wie die Entscheidungsautonomie jenseits des delegierenden Führungsstils ausgedehnt werden kann.

„Mehr Autonomie“ ist das Leitmotiv aller Organisationen, die es mit New Work und Agilität ernst meinen. Autonomie ist elementar, wenn Entscheidungen dort getroffen werden sollen, wo sie operativ gebraucht werden, und nicht dort, wo es das Organigramm oder die Stellenbeschreibung vorsieht. Organisationen, denen die Umsetzung des Leitmotivs Autonomie gelingt, gewinnen signifikant an Dynamik und nutzen die Intelligenz vieler Entscheider statt einiger weniger.

Wir von Process One haben daher überlegt, wie das Modell der Situativen Führung aussehen müsste, um für die aktuellen Anforderungen an Führung eine nützliche Orientierung zu bieten. Schließlich haben wir für unser Modell der Situativen Führung die Achsen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung durch Autonomie als zentrale Größe ersetzt. Die vier aus dem Modell von Hersey und Blanchard bekannten Führungsstile lassen sich gut entlang des zentralen Entwicklungsaspektes Autonomie anordnen. Das macht dann auch gleich deutlich, dass nicht alles vermeintlich Alte untauglich und nutzlos geworden ist.

KEINE PARADOXIE?

Ich wollte sicher sein, dass keine gute Idee unversucht bleibt, jeder soll die Möglichkeit haben auszuprobieren.

Dann haben Sie bestimmt viel delegiert?

Nein, eigentlich nicht – ich habe zugelassen.

JENSEITS VON DELEGATION

Mit der Achse Autonomie öffnet unser Modell zugleich einen ganzen Raum jenseits des delegierenden Führungsstils. Schließlich setzt Delegation immer noch Ziele voraus, die von der Führungskraft vermittelt werden – oder aus der Strategie, strategischen Initiativen beziehungsweise Projekten abgeleitet und dann „heruntergebrochen“ werden. Allein dieses Wort macht schon unmissverständlich deutlich, mit welchem Krafteinsatz ein solches Unterfangen verbunden ist.

Streben wir hingegen ein Umfeld an, in dem Ziele nicht ausschließlich durch Hierarchie vermittelt, sondern zunehmend auch an der Schnittstelle zum Markt beziehungsweise Kunden entstehen und umgesetzt werden können, brauchen wir ein Jenseits von Delegation.

Und natürlich haben viele Führungskräfte verstandesmäßig längst begriffen, dass sich das Innovationspotenzial eines Unternehmens zu großen Teilen den klassischen Führungsprozessen und -instrumenten verschließt. Zumindest theoretisch wissen sie also, dass sie Freiräume schaffen, Emergenz erlauben und dafür Vertrauen „vorschießen“ müssen.

AUTONOMIE KONKRET UMSETZEN

Unser erweitertes Modell von Führung zeigt, wie die Aufforderung, mehr Autonomie in Organisationen zuzulassen, operationalisiert werden kann. Denn selbst wenn Sie als Führungskraft bereit sind, mehr Autonomie zu gewähren, müssen Sie nach wie vor mit Mitarbeitenden vereinbaren, wie das in welchem Fall konkret vonstattengehen soll.

Wenn Sie sich nun fragen, wie Sie ins Tun kommen können, so haben wir folgenden praktischen und bewährten Tipp für Sie: Führen Sie zunächst eine Entscheidungsinventur durch, indem Sie regelmäßig zu treffende Entscheidungen in Ihrer Organisationseinheit auflisten.

Dann überlegen Sie sich, für welche dieser Entscheidungen Sie den Autonomiegrad Ihres Teams erhöhen möchten. Liegt der von Ihnen anvisierte Autonomiegrad deutlich über dem heute praktizierten, empfehlen wir ein behutsames Vorgehen, um Überforderungen auf beiden Seiten zu vermeiden: Annehmen von Verantwortung aufseiten des Mitarbeiters beziehungsweise des Teams, selbstdiszipliniertes Loslassen von Verantwortung auf Ihrer Seite (der im Allgemeinen schwierigere Part von beiden).

KEINE PARA DOXIE?

Ich wollte sicher sein, dass keine gute Idee unversucht bleibt, jeder soll die Möglichkeit haben auszuprobieren.

Dann haben Sie bestimmt viel delegiert?

Nein, eigentlich nicht – ich habe zugelassen.

Wenn Ihr Team über einen gewissen Reifegrad verfügt, legen Sie im Diskurs für jede Entscheidung den künftigen Entscheidungs- beziehungsweise Führungsstil fest. Oder Sie nutzen für diesen Schritt Entscheidungspokerkarten*: Jeder Mitarbeiter hat ein Kartenset mit den Führungsstilen auf der Hand und legt den von ihm präferierten Führungsstil (und damit das von ihm gewünschte Maß an Autonomie und Verantwortungsübernahme) in die Mitte. Meistens kommt es so in kürzester Zeit zu einem guten gemeinsamen Verständnis über Freiheits- und Verantwortungsgrade.

Unser Modell „endet“ mit dem zulassenden Führungsstil. Über diesen Stil geführte Mitarbeiter und Teams organisieren sich selbst. Sie treffen alle erforderlichen Entscheidungen und sind durchführungsverantwortlich. Trotzdem bleiben Sie – nach außen hin – als Führungskraft ergebnisverantwortlich und können diesen Stil wieder zurücknehmen, wenn er sich als nicht sinnvoll herausstellt. Dies ist allerdings mit einem Risiko verbunden: Teams und Mitarbeiter, die sich an selbstverantwortliches Arbeiten gewöhnt haben, reagieren meist ablehnend auf die Zurücknahme ihrer Autonomie.

In Verbindung mit dem Entscheidungspoker zeigt das Modell aber auch: Sie müssen nicht erst eine weitreichende Transformation in Richtung New Work gegangen sein. Vielmehr können Sie unmittelbar beginnen. Es braucht lediglich den Mut anzufangen; den Mut, Autonomie „nach unten“ zu gewähren und „von oben“ einzufordern.

DER AUTONOME FÜHRUNGSSTIL KEINE PARA DOXIE?

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen, die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen
finden Sie auf unserer Website

www.process-one.de

Lesen Sie auch unsere aktuellen
Zusammenfassungen zu den The-
men Leadership und Management
unter

www.leadership-development.de

Process One Consulting GmbH
Marienstraße 22
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211
info@process-one.de
www.process-one.de