Trigon
Entwicklungsberatung

Wolfgang Döring

Wie stimmig ist Ihre Führung mit Ihrem Unternehmen?

oder Gestaltungs-Freiheit durch „Integratives Führen“

In den Massenmedien Österreichs (Fernsehen, Print) ist in den letzten Jahren ein Trend, ein Ruf zum „Starken Leader“ zu erkennen. Gemäß Medien-BeraterInnen besteht das Top-Management von großen Unternehmen aus einer Person, die für Erfolg und Schicksal alleine verantwortlich ist. Besonders seit dem Platzen der Spekulationsblase 2008 werden von der Unternehmensspitze, die auf eine Person reduziert wird, die „Sanierung“ oder Kostenreduktionsprogramme erwartet. Von Führungsteams und von MitarbeiterInnen ist da leider kaum zu hören/lesen.

Innere Bilder von Führung

Wenn der Begriff „Führen“ fällt, dann entstehen bei Menschen sehr oft (historische) Bilder von:
Bergführer – vorne hergehen – Entscheider – der, der weiß wie es geht – Pionier – Macher – Gründerpersönlichkeit – ein starker Mann muss her – einer, der endlich den „Saustall“ aufräumt – da muss doch einer das Ruder in die Hand nehmen – ... bis hin zu Handlungen der Diktatoren der jüngeren und älteren Geschichte mit denen man sich zum Beispiel im nordafrikanischen Raum bis vor kurzem wirtschaftlich gut arrangiert hat!

Alternative Führungs-Bilder bieten folgende Begriffe/Qualitäten: Visionen gestalten und leben – unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen – strategisches Denken und Umsetzen – Räume öffnen, in denen intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen entstehen kann – fördern und entwickeln der MitarbeiterInnen – Sache und Mensch im Auge behalten – Teams mit Kompetenzen(Befugnissen) entwickeln – Veränderungen gestalten und begleiten – Prozesse und Vorgehensweisen gestalten.

Das erst genannte Bild entspricht dem historischen Verständnis von Führen und wird zurzeit von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen und Medien als generelle Führungs-Haltung[1] stark aufgewertet und gefördert. Führungskräfte des „Alten Meister Prinzips“ stehen im Sternmittelpunkt zu ihren Mitarbeitern, sind Drehscheibe für alle Managementfunktionen mit allen Vorteilen, wie z. B. rasche Reaktion, direkte Kommunikation, hohe Außen- bzw. Kundenorientierung, … aber auch Nachteilen wie z.B.: Informations- und Entscheidungsstau im Mittelpunkt, oft erlebt bei der klassischen Morgenbesprechung; es ist kaum Teamorientie-

[1] es kann darüber nachgedacht werden – aus welchen Beweggründen bzw. Absichten dies derzeit so geschieht

rung im gelebten Führungskonzept vorhanden; wenig Kompetenzübertragung(Befugnisse) an die MitarbeiterInnen erkennbar, Innovation durch Wenige getragen.

Das **„Alte Meister Prinzip“** wirkt in Form einer **Sternorganisation**, die Kommunikations- und Entscheidungswege sind in der Regel 1 zu 1 mit der Richtung Sternmittelpunkt zu MitarbeiterIn.

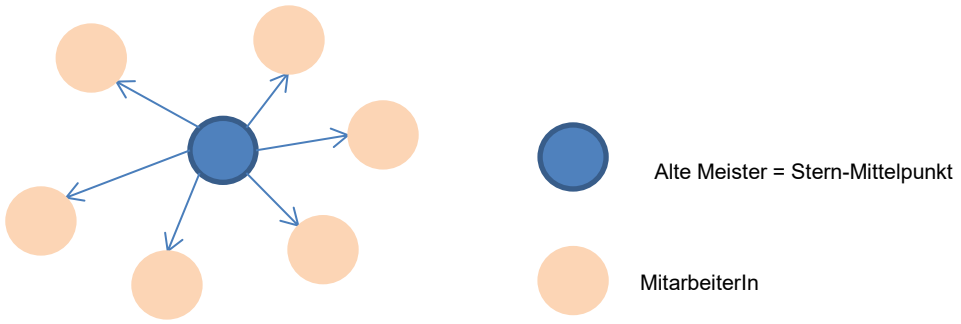

Abbildung 1: „Alte Meister“ Prinzip/ „Stern-Organisation“

Diese Führung ist bei **Kleinbetrieben** und **Pionierbetrieben** i.S. der **Entwicklungsphasen von Organisationen** zu finden und auch grundsätzlich adäquat. Dieses Führungskonzept begrenzt sich jedoch mit der Anzahl der Kommunikationslinien vom Sternmittelpunkt aus. Die Grenze der Überschaubarkeit und Bewältigbarkeit für den „Alten Meister“ lieg bei ca. 8 bis 14 Kommunikationslinien. Diese Größe entspricht auch der oft genannten Führungsspanne.

Wir finden auch in größeren Unternehmen ähnliche Organisationsformen, die einfach aus einer Vielzahl solcher Sterne besteht und diese einfach fachlich-hierarchisch gliedert (Modell der überlappenden Gruppen nach R. Likert, 1961).

Für eine optimale Unternehmensführung sind jedoch Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Führungsmodell, Führungsstrategie und Organisationsform zu beachten und entsprechen anzupassen. Es ist jedoch beliebig welche Führungskonzeption zur gegebenen Unternehmenskultur stimmig ist.

Die starke Verbindung des Unternehmens mit dem „Alten Meister“, oft auch die Gründer-Persönlichkeit, führt zu der schicksalshaften Verbindung von Unternehmen und Gründer (im Erfolg wie auch im Misserfolg). In dieser Organisationsform sind häufig charismatisch autokratische Führungsstile anzutreffen und auch in der Regel angemessen. Die große Zahl an möglichen Führungstechniken und Führungsinstrumenten wird mit dem Hinweis „wir reden ja jeden Tag mehrfach miteinander, so ein MbO/MAG System dient ja nur der formellen Struktur, das ist ja nur bürokratisch“ abgetan, und nicht verstanden bzw. genutzt.

In **mittleren und großen Organisationen**, die sich in der **Differenzierungs- bzw. Integrationsphase** befinden kommt das alte Meisterprinzip an seine Grenze im Sinn von Nutzen

und Sinnhaftigkeit. Das **funktionale Modell** bietet sich hier als Grundlage zur Erweiterung des Führungserfolges an.

Im „Funktionalen Führungsmodell“ werden die notwendigen Funktionen (z.B. F1 bis F13) und Aufgaben/Tätigkeiten beschrieben und den Teammitgliedern nach Gegebenheit sinnvoll und transparent zugeordnet/verteilt. Je nach Aufgabe sind unterschiedliche Funktionen beteiligt. Zum Beispiel kann die Funktion Führung auch von mehreren Personen wahrgenommen werden, wie das Friedrich Glasl im 3-ChefInnen-Modell beschreibt. Neben dem Konzept der „teilautonomen Arbeitsgruppen“ sind bei Lean Management und beim „Integrativen Projektmanagement“ fachübergreifende Gruppen zentraler Teil des Systems.

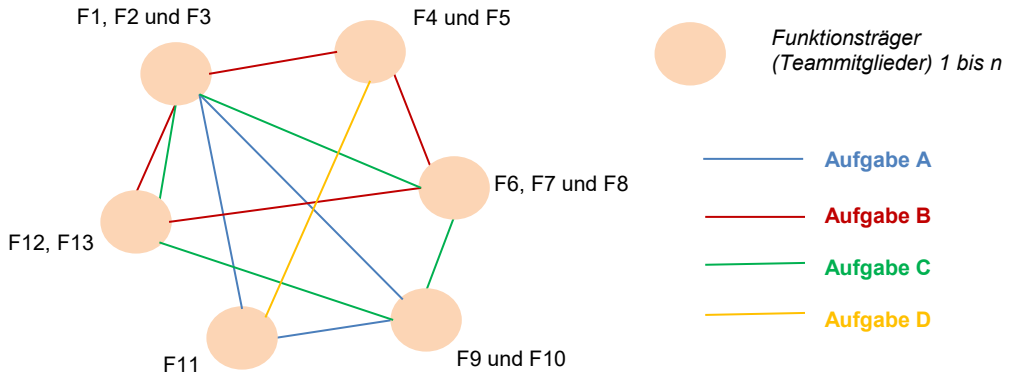

Abbildung 2: „Funktionales Prinzip“/ Kreisverknüpfungs-Modell

Welche grundsätzlichen Vorteile und Nachteile haben die beiden beschriebenen polaren Führungsmodelle:

Modell	Vorteile	Nachteile
„Alte Meister Prinzip“ Sternmodell	• Sternmittelpunkt prägt alles (einheitliche Kultur) • Alle Funktionen in einer Hand (von Vertrieb bis QM, Technik bis PE) • Autokratische Führung wird hier akzeptiert und gibt Sicherheit • Kurze Kommunikationswege • Rasche Entscheidungen • Hohe Kundenorientierung • Hohe Qualitätsorientierung • Führen durch direkte Anweisung	• Ab 8-14 Teammitgliedern sinkt die soziale Überschaubarkeit. Die Folge ist: • Stau von Kommunikation und Entscheidungen • Arbeitsüberlastung im Sternmittelpunkt – alles hängt am Sternmittelpunkt • Qualität sinkt • Fällt der Sternmittelpunkt aus – „steht der Betrieb“ • MitarbeiterInnen bleiben unselbständig
Passend für	Kleinbetriebe, Pionierbetriebe, Task-Forces, Kleinprojekte	

Modell	Vorteile	Nachteile
„Funktionales Prinzip“ **Kreisverknüpfungs-Modell**	• Fördert die Intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen (siehe Herzberg: Motivatoren und Ilmarinen: Arbeitsbewältigung) • Klare Zuordnungen der Aufgaben, Kompetenzen • Führungsfunktionen können verteilt, delegiert werden • Selbstständigkeit der Teammitglieder • Ausfall Einzelner ist keine grundsätzliche Gefährdung der Organisation • Führen durch Ziele/MbO	• Aufbauzeit des Teams dauert länger • Kooperations- und Kommunikationsanforderungen an alle hoch • „Reife“ von Mensch und Organisation ist Grundlage für den Erfolg • Klare Funktions- und Aufgabenbeschreibung
Passend für	• Mittelbetriebe bis Großbetriebe in der • Differenzierungs- und Integrationsphase • mittlere und große Projekte	

Die Unternehmenskultur und die Management- bzw. Führungsstrategie von Unternehmen ist im zeitlichen Verlauf mit der jeweils entsprechenden Entwicklungsphase in Einklang zu bringen. Die Übergänge zur jeweils nächsten Entwicklungsphase stellt dabei eine besondere Chance-Herausforderung an System und Menschen.

Die 4 Entwicklungsphasen von Organisationen und die 3 Hauptaspekte der Führung, orientiert an den Entwicklungsphasen von Organisationen werden von Friedrich Glasl im Buch „Dynamische Unternehmensentwicklung“ Glasl, Lievegoed; Haupt Verlag ausführlich dargestellt.

Ebenso sollten sich Führungskräfte in bestimmten Abständen die Frage vorlegen ob der gelebte Führungsansatz in Übereinstimmung mit dem derzeitigen Organisationsstand ist. Es bietet sich für diese Selbstüberprüfung der Zeitraum zur Vorbereitung der MbO/Mitarbeitergespräche im Jahresrhythmus an.

Checkfragen:

- wo stehe ich mit meinem gelebten Führungsstil
- welche Führungstechniken wende ich an, wo kann ich meine Bandbreite sinnvoll erweitern
- Wie passt mein gelebtes Führungsbild mit der gegenwärtigen Entwicklungsphase der Organisation überein
- wo steht das von mir geführte Team in seiner Entwicklung
- welche Veränderungen bzw. Entwicklungsimpulse zum Thema Führen sehe ich bei mir in den nächsten 2-3 Jahren
- Was kann/soll ich bewusster in meinem Führen integrieren, verstärken, weglassen

Integratives Führen

Im Ansatz des „Integrativen Führens“ werden die Kernpunkte der Führungsarbeit beschrieben, die sich für Organisationen der Differenzierungs- und der Integrationsphase anbieten. Die Integration besteht im aktiven Verbinden/Vernetzen der drei Hauptaspekte des Führens:

- Management- oder Führungs-Philosophie
- Führungsstile
- Führungstechniken (und Führungsinstrumente)

Zur Vertiefung des „Integrativen Führens“ steht für Hörerinnen das AudioWorkbook „Gestaltungs-Freiheit durch Integratives Führen“ (3 CDs) von Wolf Döring unter dem Label Eptaphon zur Verfügung. Neben 2 CDs mit inhaltlicher Information zu den drei Hauptaspekten wird auf der dritten CD eine „Geleitete Mediation“ mit dem Titel „Führungs-Kräfte“ bereitgestellt.

Nachlesen, reinhören unter www.eptaphon.at (mit Versand und Download-Shop)