



Dr. Reinhard K. Sprenger zählt zu den profiliertesten Führungsexperten Deutschlands. 1953 in Essen geboren, studierte er Philosophie, Psychologie, Geschichte, Sport und Betriebswirtschaft in Bochum und Berlin. 1985 promovierte er zum Doktor der Philosophie und erhielt für seine Dissertation »Nationale Identität und Modernisierung« den Carl-Diem-Preis. Seine Bücher „Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Vertrauen führt“, „Radikal führen“ und „Das anständige Unternehmen“ haben das Führungsverständnis vieler Manager nachhaltig verändert. Dr. Sprenger lebt in Winterthur /Schweiz und Santa Fe/New Mexico.

„Sie stehen als Künstler und Musiker auf der Bühne. Welche Strategien und Taktiken wenden Sie an, wenn Ihnen das Publikum langsam entgleitet oder eine Pointe nicht funktioniert? Und wie begeistern Sie als Einzelner viele Menschen?“

„Radikal“ kommt vom lateinischen „radix“, was „Wurzel“ heißt. Es geht beim Radikalen Führen um die Wurzel der Führung – in der sie verankert ist und aus der sie ihre Kraft bezieht. Damit erübrigt sich vieles.

Dabei gehe ich von der Wurzel-Situation aus: Eine Gruppe von Menschen hat sich zu einem bestimmten Zweck zusammengefunden. Schon bald bildet sich jemand als Führungskraft heraus. Warum? Welche Probleme sollen dadurch gelöst werden? Was sind fundamentale Aufgaben der Führung?

Die konzentrierteste Antwort lautet: Das Überleben der Organisation zu sichern. Eine Organisation strebt – wie alle sozialen Systeme – nach Selbsterhaltung. Insofern werden Führungskräfte für Erfolg bezahlt. Für nichts sonst. Es gibt keine „gute“ Führung; es gibt nur erfolgreiche Führung. Oder eben nicht-erfolgreiche.

Um das zu konkretisieren, muss sich diese Gruppe von Menschen darauf einigen, was sie unter „Erfolg“ versteht. Es mag Materielles oder auch Nicht-Materielles sein, Kurzfristiges oder Langfristiges. Der Begriff Erfolg ist mithin bedeutungslos.

Das führt uns zu der Frage: Wie, auf welche Weise kann Führung erfolgreich sein? Was sind ihre Kernaufgaben? Es sind die folgenden:

1. Zusammenarbeit organisieren,
2. Transaktionskosten senken,
3. Konflikte entscheiden,
4. Zukunftsfähigkeit sichern und
5. Mitarbeiter führen.

Nehmen wir exemplarisch die 5. Kernaufgabe „Mitarbeiter führen“. Für sie gilt: Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Führungskräfte. Was konkret kann eine Führungskraft tun, um die Loyalität zu erhöhen und damit Transaktionskosten zu senken? Sie kann sich fragen: Warum sollte sich jemand wünschen, von mir geführt zu werden? Was habe ich zu bieten, was ein Mitarbeiter wirklich braucht? Sodann: Stelle ich herausfordernde Aufgaben zur Verfügung? Aufgaben, an denen der Mitarbeiter wachsen kann? Und die Führungskraft muss immer die Beziehungsebene zum Mitarbeiter im Auge haben. Die Beziehungsebene ist die Achillesferse der Kooperation. Wenn die Führungskraft den Eigenwert eines Mitarbeiters nicht spürt und respektiert, wird sie den Mitarbeiter verlieren. Egal, ob der nun weiter physisch anwesend bleibt. Auf keinen Fall aber sollte sie versuchen, ihn zu binden. Was man festhält, flieht. Nur wer sich in Freiheit selbst verpflichtet, kann wirklich produktiv sein.

Konzentriert man sich zudem auf das, was wirklich über Arbeitsmoral



und Zusammenarbeit entscheidet, dann ist das das Verhalten der Führungskraft im Konfliktfall. Denn Kooperationsbeziehungen entscheiden sich im Konfliktfall, nicht wenn die Sonne scheint. Wenn zum Beispiel Ziele verfehlt werden, der Fehler passiert, Erwartungen enttäuscht werden, die Führungskraft ein negatives Feedback erhält. Das sind Situationen hoher emotionaler Dichte und werden vom Mitarbeiter entsprechend intensiv erlebt. Wie in diesen Situationen eine Führungskraft reagiert, entscheidet das Spiel. Es wird von den Mitarbeitern wie unter einem Brennglas wahrgenommen, in eine Spielregel übersetzt und daran orientieren sich alle. Das heißt, diese Reaktion ist im Mitarbeiterverhalten immer schon eingepreist und stimuliert oder bremst die Einsatzbereitschaft. Aus diesem Grunde kann man auch getrost auf Führungsleitlinien verzichten – die Leitlinie ist das Führungsverhalten im Konfliktfall.

Drittens: Eine Führungskraft im radikalen Sinne arbeitet jeden Tag hart daran, sich überflüssig zu machen. Aber braucht es dann überhaupt noch Führungskräfte? Ja, natürlich: Weil sie in diesem Streben niemals zu einem Ende kommen wird. Auch wenn jemand akzeptiert, dass die einzig legitime Führungsaufgabe das Führen zur Selbstführung ist, so ist doch nicht von einem Zustand auszugehen, sondern von einem Weg. Wenn man Autonomie nur als Zustand begreift, lässt sich das Rätsel der Führung zur Selbstführung nicht lösen. Begreift man sie aber als Weg, dann geht es um ermöglichende Bedingungen. Die Frage lautet dann: Unter welchen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass ein Mitarbeiter Selbstverantwortung und Eigeninitiative entfaltet? Hier sind viele Führungskräfte das Problem, für dessen Lösung sie sich halten.