

# BUCHBESPRECHUNGEN

**ROLAND SPRINGER**

**SURVIVAL OF THE FITTEST – SO VERBESSERTEN SPITZEN-  
UNTERNEHMEN MIT 'LEAN MANAGEMENT' GLEICHZEITIG  
IHRE PROZESSE UND IHRE FÜHRUNGSKULTUR**

FinanzBuchverlag, München 2009, ISBN 978-3-89879-474-9,  
336 S., 34,90 €

Operative Exzellenz erfordert auch eine Wende in der Führungskultur – so lautet das Credo von *Roland Springers* Buch, womit er zugleich Kritik an zu viel Selbstorganisation in den Betrieben formuliert. Die Debatte über einen Roll-Back bei der Arbeitsorganisation erhält damit einen neuen Anstoß. Für Springer geht es im Grunde genommen nicht mehr um die Frage einer Abkehr von den Prinzipien und Methoden der Deregulierung und der Selbstorganisation. Hier habe in den Betrieben seit längerer Zeit eine „stille Revolution“ stattgefunden. „Wo in den Unternehmen noch Selbstorganisation draufsteht, ist an vielen Stellen nur noch wenig davon drin“ (S. 31f.). Springer geht es um eine Neuorientierung in der Führungskultur.

Der Autor sieht vor allem das Problem, dass eingeführte Methoden und Standards von „Lean“ und „Total Quality Management“ in vielen Unternehmen nicht nachhaltig wirksam sind, dass es nicht gelingt, die kurzfristig erzielten Verbesserungen zu stabilisieren und Verbesserungsprozesse weiter voranzutreiben. Dies sicherzustellen sei eine genuine Führungsaufgabe, und hier liege der Hase im Pfeffer. Die Führungskräfte hätten sich vielfach von Fragen der Detailgestaltung im Arbeitsprozess zurückgezogen und sie wissen oft auch nicht, wie sie ihre Mitarbeiter dazu bringen könnten, die Arbeits- und Leistungsstandards einzuhalten. Stattdessen gäbe es in der Praxis vielfach einen „erstaunlich permissiven Führungsstil, der der Grund dafür ist, dass operative Exzellenz nicht mehr als ein frommer Wunsch bleibt“ (S. 16).

Die Auswirkungen sieht Springer durchaus dramatisch: Die Verbreitung von Prinzipien und Methoden der Deregulierung und Selbstorganisation hätte in den Betrieben zu teilweise chaotischen Zuständen geführt. Ohne eine Wende in der Führungskultur – und hierin besteht der Bezug zu Darwins „Survival of the Fittest“ – werden die Unternehmen unter den Bedingungen eines sich weiter verschärfenden Wettbewerbs unweigerlich dem Ausleseprozess zum Opfer fallen. Operative Exzellenz, so der Ausgangspunkt des Buches, erfordert die Entwicklung detaillierter Standards, die ständig weiterentwickelt und in der Praxis auch nachhaltig praktiziert werden. Dies gilt, so Springer, nicht nur für die Abläufe in der Fertigung und in der Montage – an die in der Regel zuerst gedacht wird, wenn man über Standardisierung diskutiert. Springer setzt mit der Auswahl seiner Fallbeispiele bewusst einen Schwerpunkt auf Prozesse in Dienstleistungsbetrieben, und hier im privaten und öffentlichen Sektor. Gerade auch für akademisch dominierte Bereiche gälte die Notwendigkeit, Prozesse zu standardisieren und Standards diszipliniert einzuhalten. Um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, Prozessstandards zu definieren, zu verbessern und für die disziplinierte Einhaltung zu sorgen, sei, so Springer, zweierlei vonnöten: Zum einen müssten sie die entsprechende Kompetenz aufweisen, das heißt sowohl Verantwortung wie Qualifikation. In diesem Sinne sei „Prozessinstandhaltung“ eine zentrale und nicht weiter delegierbare Aufgabe der Führungskräfte, für die sie auch entsprechend geschult und zertifiziert werden müssten.

Prozesskompetenz allein sei aber nicht hinreichend. Hinzukommen müsse nicht mehr und nicht weniger als eine Wende in der Führungskultur. Aufs Korn genommen werden Leitbilder der Führungslehre, die vor allem auf die Motivation der Mitarbeiter abstellen. Ausgeblendet werde damit, dass Arbeit immer auch mit Anstrengung, Disziplinierung und Selbstdisziplin zu tun hat. Diese „harten Aspekte von Führung“, ihre „dunkle Seite“ zu betonen, ist Springers großes Anliegen. Ohne Disziplin keine operative Exzellenz. Erstklassige Führungskräfte begreifen demnach ihre disziplinarische Funktion dem Wortsinn nach als Einübung einer Disziplin wie im Sport oder in der Kunst. Auf der „dunklen Seite von Führung“ bedeutet Disziplin aber auch Disziplinierung, Gehorsam, das strikte Einhalten von Standards und das Einschleifen von Routinen. Gemessen an dem Gewicht, das dem Thema „Einhalten von Standards“ allein schon in der Länge der Darstellung in dem Buch beigemessen wird, wird die Frage nach der Flexibilität und Revidierbarkeit von Standards zugunsten besserer Lösungen nur noch arg kurz behandelt. Schließlich betont Springer aber doch, dass flexible Standardisierung auf abweichendes Verhalten und einen entsprechenden Nonkonformismus nicht verzichten kann. Solchen Mitarbeitern müssten die Führungskräfte dann auch den Rücken stärken. Bezogen auf diesen Aspekt der Führung hat Springer keine Methoden oder Verhaltensregeln bei der Hand. Bei der Frage nach der Grenzziehung zwischen nicht tolerierbarem Verhalten und im Sinne flexibler Standardisierung erforderlichem abweichendem Verhalten bleibt er die Antwort schuldig – dies sei eine Frage der „hohen Kunst von Führung“. Es bleibt unklar, welchen Stellenwert diese Kunst im Rahmen der geforderten neuen Führungskultur besitzen soll.

Das Besondere an dem Buch ist sein Fokus auf Führung als eigentlicher Schwachstelle bei der Erlangung operativer Exzellenz. Die Diagnose – chaotische Zustände durch permissiven Führungsstil – überrascht in der Schärfe. Bei der Darstellung der Methoden der Prozessstandardisierung gelingt es Springer gerade dadurch, dass er den Blick auf Prozesse lenkt, die üblicherweise als irregulär und schwer standardisierbar betrachtet werden, Sinn und Nutzen der Standardisierung eindrücklich zu verdeutlichen. Bei seiner Forderung nach einer neuen Führungskultur bleibt, wie erwähnt, das zentrale Problem der Balance zwischen Einhalten und Brechen von Standards ungelöst. Andere Möglichkeiten des Personalmanagements, wie Verbesserungen bei der Kommunikation oder in den Anreizsystemen, bleiben außerhalb der Betrachtung. Die starke Betonung von Disziplinierung und Gehorsam birgt die Gefahr falscher Freunde. Ein Buch, das polarisieren wird, dessen zugrunde liegende Diagnose umstritten sein wird, das in seinem Plädoyer für mehr Fremdorganisation und harte Führung sicher schwer zu verkraften ist. Dennoch ist der Band sehr lesenswert, vor allem auch für betriebliche Interessenvertreter, die sich damit in der Praxis auseinandersetzen müssen.

Ulrich Jürgens  
Wissenschaftszentrum Berlin für  
Sozialforschung