

# Führung abschaffen? Die fünf häufigsten Irrtümer und ihre Auflösung

Derzeit ist es Mode, die Führung in IT-Unternehmen gänzlich abschaffen zu wollen. Chefs seien ja so lästig und sollten abgeschafft werden, heisst es oft. Die Selbstorganisation wird als alleinig heilbringendes Universalmittel gepriesen. Im Folgenden die fünf häufigsten Irrtümer aus der IT-KMU-Praxis und ihre Auflösung.

## DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Den vollständigen Artikel finden Sie online [www.it-markt.ch](http://www.it-markt.ch)

Sie kennen das: Mitarbeitende schimpfen über die Manager. Wie schlecht die Führungskräfte seien. Also: «Schaffen wir doch die lästigen Chefs ab!», heisst es dann heutzutage gerne mal. Aber ganz so einfach ist das nicht.

### 1. Organisationsform ist nie perfekt

Es gibt keine perfekten Organisationsformen. Sie können im günstigsten Fall für den gegebenen Kontext und Zweck optimal sein. Denn jede Organisation ist ein Kompromiss verschiedener, teils auch einander widersprechender Anforderungen. Organisationsformen sind immer ein Kompromiss zwischen Dynamik (Flexibilität) und Stabilität (Effizienz), zwischen Dezentralisierung (Unabhängigkeit) und Zentralisierung (Abhängigkeit) und vielem mehr. Und dies kann je nach Kontext und Zweck des Unternehmens, ob es sich um ein Industrieunternehmen oder ein Kreativ-Start-up handelt, enorm variieren.

### 2. Selbstorganisiertes Paradies voller Herausforderungen

Unzählige Autoren schreiben, dass Führung abgeschafft werden soll. Holacracy-Berater referieren über die Selbstorganisation als alleinig heilbringendes Universalmittel. Holokratie geht davon aus, dass man Menschen, ihre Bedürfnisse und ihr Ego von ihrer Rolle trennen kann («dividing role and soul»). Glauben Sie, dass dies wirklich möglich ist?

Wir alle sind uns wohl einig, dass flache, einfach gehaltene Organisationsformen wichtig und richtig sind. Mitbestimmung und Gestaltungsräume steigern bis zu einem gewissen Punkt den Geschäftserfolg. Wird über diesen kritischen Punkt hinausgegangen, schlägt es schnell in Endlosdiskussionen, Ineffizienz, Demotivation und Widerstand um. Es ist entscheidend, das optimale Mass an Demokratisierung systematisch auszuloten und zu leben.

### 3. Abschaffung der Führungsstrukturen erzeugt informelle Führung

Menschen nehmen in einer Gruppe eine bestimmte Rolle ein und verhalten sich dementsprechend. Dabei gibt es auch in den meisten Gruppenkonstellationen eine oder mehrere Personen, die automatisch zu «führen»

beginnen. Schafft man formelle Führungsstrukturen ab, werden automatisch informelle Strukturen geschaffen. Dies nimmt schnell eine Dynamik an, die intransparent und damit unkontrollierbar wird. Darum ist es so wichtig, dass Sie an Ihrer Führung gezielt arbeiten. In der Führungsentwicklung arbeiten wir darum an einem situativen Verhaltensansatz und einer stark handlungsorientierten, wirksamen Methode.

Menschen nehmen in einer Gruppe eine bestimmte Rolle ein und verhalten sich dementsprechend.

### 4. Viele Mitarbeitende wollen nur sehr bedingt Verantwortung übernehmen

Mitreden und mitentscheiden wollen viele, keine Frage. Doch was passiert denn, wenn Arbeiten schief laufen und falsche Entscheidungen negative Folgen haben? In Organisationen ohne Führung führt dies schnell zu Unstimmigkeiten, Streit und Intrigen. Meine Erfahrung zeigt klar, dass viele Mitarbeitende nur sehr bedingt umfassende Verantwortung übernehmen wollen. Darum ist es so wichtig, dass Führungskräfte jederzeit Verantwortung übernehmen und eben ihre Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse konsequent einbinden und ihnen bewusst grösstmögliche Gestaltungsräume gewähren.

### 5. Führung an sich ist nicht schlecht, schlecht kann nur die Führungskultur sein

Richtig gute Führung ist so wichtig, gibt sie doch Wertschätzung, Inspiration, Orientierung und Sicherheit. Umso wichtiger, dass die Führungskultur, das Führungsverhalten Ihres Managementteams, sehr gut ist. Denn Unternehmen mit einer sehr guten Führungskultur haben eine tiefere Fluktuation, eine messbar höhere Mitarbeiterzufriedenheit, eine entsprechend ebenso höhere Kundenzufriedenheit und folglich einen signifikant grösseren Geschäftserfolg.

Darum arbeiten Sie systematisch an der Führungskultur in Ihrem IT-Unternehmen. Beginnen Sie gleich jetzt mit einem ersten Schritt und kommen Sie ins «T U N»!