

Johannes Thönneßen

# **Das Ende der Führung?**

**Über ein veraltetes Konzept und seine Alternativen**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

# Inhalt

Einleitung .....	6
<b>1. Warum „Führungskraft“ kein Beruf ist .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Das Menschenbild oder warum wir keine Führungskräfte brauchen .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Warum eher Fachleute als Führungskräfte benötigt werden.....</b>	<b>21</b>
<b>4. Ist eine Vision auch ohne Führungskräfte möglich? .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Wie funktioniert die Vertretung nach außen ohne formale Führungskraft?.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Warum man keine Führungskraft braucht, um Entscheidungen zu treffen.....</b>	<b>34</b>
<b>7. Wer trifft Entscheidungen, wenn es keine Führungskraft gibt? Und vor allem: Wie?.....</b>	<b>40</b>
<b>8. Wer wählt neue Mitarbeitende aus, wenn es keine Führungskraft gibt? .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Wer entlässt Mitarbeitende, wenn es keine Führungskräfte gibt? .....</b>	<b>53</b>
<b>10. Wer entscheidet über die Strategie, wenn es keine Führungskräfte gibt? .....</b>	<b>58</b>

<b>11. Wer entscheidet über das Gehalt, wenn nicht die Führungskraft? .....</b>	<b>63</b>
<b>12. Warum Leistungsbeurteilungen ganz entfallen können .....</b>	<b>71</b>
<b>13. Wie Personalentwicklung ohne Führungskräfte funktioniert .....</b>	<b>76</b>
<b>14. Wer gibt den Mitarbeitenden Feedback, wenn nicht die Führungskraft? .....</b>	<b>82</b>
<b>15. Wer motiviert Mitarbeitende, wenn es keine Führungskräfte mehr gibt? .....</b>	<b>89</b>
<b>16. Geteilte Führung und was das mit Delegation zu tun hat ...</b>	<b>94</b>
<b>17. Elementar und doch ungemein vernachlässigt: Besprechungen moderieren.....</b>	<b>100</b>
<b>18. Über das Problem der informellen Führung .....</b>	<b>106</b>
<b>19. Wer übernimmt die Fürsorge für Mitarbeitende, die hierauf angewiesen sind? .....</b>	<b>110</b>
<b>20. Wer löst Konflikte, wenn es keine Führungskraft mehr gibt? .....</b>	<b>115</b>
<b>21. Wie sieht eine Organisation ohne Führungskräfte aus? ...</b>	<b>119</b>
<b>22. Warum sollte der Gründer auf seine Führungsposition verzichten? .....</b>	<b>124</b>
<b>23. Warum lässt man Führungskräfte nicht durch eine Wahl bestimmen?.....</b>	<b>128</b>
Anstelle eines Nachwortes.....	132
Literatur.....	133
Stichwortverzeichnis.....	135

# Einleitung

*Wir geben ihnen Macht, um ihnen dann zu erklären,  
wie man diese nicht nutzt.*

*Wir geben ihnen die Vollmacht zu entscheiden und zeigen ihnen  
dann, wie man Entscheidungen den Mitarbeitenden überlässt.*

*Wir geben ihnen Verantwortung, um ihnen dann zu erklären,  
wie man diese an Mitarbeitende delegiert.*

*Wir erklären ihnen, dass die beste Führungskraft diejenige ist,  
die sich selbst überflüssig macht.*

Seit Langem beschäftigt mich der Gedanke, einmal alles aufzuschreiben, was mir zum Thema „Führung“ wichtig ist. Und mindestens ebenso lange denke ich: „Zu dem Thema ist doch längst alles geschrieben. Warum sollte ich also die Liste der Buchtitel unnötig verlängern?“ Inzwischen weiß ich, warum. Weil sich alles ständig wiederholt. Das klingt erst mal paradox. Es gibt nach wie vor „Studien“ zum idealen Führungsstil, zur Führungspersönlichkeit, zu Führungstalenten, zur Erwartung an Führung, zur Wirkung von (schlechter und guter) Führung. Es werden stets die gleichen Aufgaben von Führungskräften betont: Die Führungskraft als Coach, Förderer, Ermöglicher, Dienstleister, Diener, Visionär, Motivator, Personalentwickler, Stratege, Entscheider, Moderator, Sinnstifter etc. Und es gibt tatsächlich noch Veröffentlichungen, die sich mit der „charismatischen Führungskraft“ beschäftigen.

In Trainings, Ratgebern und Lehrbüchern finden sich die stets gleichen Modelle: situatives Führen, transaktionales und transformationales Führen, dienende, authentische, coachende, direktive, partizipative oder Laisser-faire-Führung, um die bekanntesten zu nennen. Tatsächlich werden solche „Modelle“ den Führungskräften bis heute präsentiert, und immer wieder geht es um die Frage: Was ist der „richtige“ Führungsstil? Richtig im Sinne von: „Welches ist der erfolgreichste von allen?“

Wobei die Definition von Erfolg ja schon schwierig ist. Meist geht es um wirtschaftlichen Erfolg – aber woran misst man dann den Erfolg von Führungskräften in Behörden, in Krankenhäusern, in Non-Profit-Organisationen? Und wie in Abteilungen wie Verwaltung, Controlling, Forschung, Entwicklung ... ?

Wenn es also schon schwierig ist, erfolgreiche von weniger erfolgreicher Führung zu unterscheiden – wenn das möglich wäre, müsste der „ideale“ Führungsstil ja längst „entdeckt“ worden sein –, wie schaut es dann aus mit den Menschen, die Führungspositionen innehaben? Solche „Studien“ gibt es natürlich auch zuhauf: Man befragt Führungskräfte, die besonders erfolgreich (und hier meist in der Tat wirtschaftlich erfolgreich) sind und erklärt dann, was die Welt von ihnen lernen kann. Oder es gibt Mitarbeiterbefragungen, die darauf abzielen, zu erfahren, welches Verhalten bei Mitarbeitenden Höchstleistungen oder Wohlbefinden (oder beides) erzeugt. Mit stets sehr ähnlichen Ergebnissen: partizipativ, fordernd, fördernd, empathisch, authentisch, visionär, begeisternd, unterstützend, delegierend, wertschätzend usw.

Alles bekannt? Ja, wenn das alles bekannt und ausreichend „untersucht“ ist – warum werden dann die gleichen Betrachtungen immer wieder aufs Neue angestellt? Und warum gibt es dieses Phänomen nicht bei anderen „Berufsgruppen“, also z.B. die 100ste Studie zu den Themen „Was macht einen erfolgreichen Arzt aus? Was einen erfolgreichen Automechaniker? Einen erfolgreichen Wissenschaftler usw.?“

Meine Hypothese lautet: Es ergibt keinen Sinn, nach den Erfolgsmerkmalen von Führung zu suchen, weil das Konstrukt „Führung“ nicht viel taugt. Es dient lediglich zur Rechtfertigung, dass man Menschen in Positionen hievt, auf denen sie anderen Vorschriften machen, Macht über sie ausüben, mehr Einfluss haben, mehr Einkommen erzielen können. Polemisch? Und ob ...

### **Was gehört eigentlich zu „Führung“?**

Bevor Sie jetzt protestieren und erwidern möchten, dass es natürlich so etwas wie Führung gibt, weil Sie diese tagtäglich selbst erleben oder sogar selbst ausüben, lassen Sie uns mal einen Blick auf das werfen, was diejenigen tatsächlich tun, die sich Führungskraft nennen. Die folgende Liste ist nicht vollständig. Los geht's:

Sie treffen Entscheidungen. Sie sitzen Besprechungen vor und haben den größten Gesprächsanteil. Sie vertreten Teams, Abteilungen, Be-

reiche, Unternehmen, Organisationen nach außen. Sie entwickeln Strategien und hieraus Maßnahmen, die andere umsetzen. Sie präsentieren Ergebnisse, die andere erzielt haben. Sie vermitteln bei Konflikten und lösen diese bei Bedarf mithilfe einer Entscheidung. Sie kontrollieren die Ergebnisse der Mitarbeitenden und geben ihnen eine Rückmeldung über ihre Leistung und ihr Verhalten. Sie urteilen über Menschen und legen fest, was diese in Zukunft tun dürfen. Und wie viel Geld diese dafür bekommen. Sie entscheiden, wer einen Job bekommt und wer ihn verliert. Wer befördert wird und wer nicht. Sie sitzen mit ihresgleichen in Meetings zusammen, erhalten dort exklusive Informationen und entscheiden, welche sie in welcher Form an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Wenn Mitarbeitende Probleme haben, stehen ihre Türen offen für ein Coaching-Gespräch. Und vermutlich vieles mehr. Außerdem übernehmen sie noch jede Menge fachlicher Aufgaben – zumindest je tiefer sie in der Hierarchie angesiedelt sind.

Da stellt sich die Frage, wie man all das in einer Definition von „Führung“ unterbringen will. Die gängigste Version, die ich kenne, lautet: „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“ (Friedemann W. Nerdinger, Arbeits- und Organisationspsychologie, Springer 2014). Damit konnte ich noch nie was anfangen: Was ist dann Lehren? Was ist Erziehen? Was ist Werbung? Was ist Politik? Was ist Training? Vermutlich auch alles Führung, aber es gibt Unterschiede, oder? Da gefällt mir diese „Definition“ schon besser: „Als Führung wird das bezeichnet, was Führungskräfte tun.“<sup>[1]</sup>

Ich konkretisiere mal die Hypothese und behaupte: Wir benötigen dieses Konstrukt „Führung“ gar nicht. Wir können all die Aufgaben, die oben aufgeführt sind, ziemlich genau beschreiben, und in der Regel können wir auch sehr genau sagen, wie man diese Aufgaben erfolgreich bewältigt. Warum müssen wir all das unter einem begrifflichen Dach versammeln? Nur aus einem Grund: Weil es nun mal Führungskräfte gibt, und die müssen schließlich ihre Daseinsberechtigung haben. Ganz drastisch ausgedrückt: Man braucht Entscheider, Vermittler, Mentoren, Strategen, Feedback-Geber, Coachs, Fachleute ... – aber braucht man Führungskräfte? Menschen, die all diese oben genannten Aufgaben auf sich vereinen sollen und müssen? Ich glaube nicht, und darum geht es in diesem Buch.

---

<sup>[1]</sup> Alle Quellenangaben finden Sie ab S. 133.



### **Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?**

„Na prima“, werden Sie sagen, „ich bin nun aber Führungskraft. Und in meiner Organisation gibt es jede Menge dieser Positionen. Soll ich jetzt darauf verzichten? Selbst wenn ich das täte, dann würde ein anderer sie übernehmen. Oder muss ich kündigen und eine Unternehmung suchen, die bereits ohne Führungskräfte auskommt?“

Keines von beidem, solange Sie sich in der Organisation wohlfühlen, Kollegen und Mitarbeitende mögen und schätzen und auch Ihren Job gerne ausüben. Denn das Paradoxe ist: Als Führungskraft haben Sie viel eher die Möglichkeit, Führungspositionen abzuschaffen als andere, die sich nicht in dieser Position befinden. Die Frage ist also: Wollen Sie einen Teil oder sogar alle der sogenannten Führungsaufgaben loswerden und nur noch die Dinge tun, die Ihnen wirklich am Herzen liegen? Wenn Sie diese Frage mit Ja beantworten, lohnt sich die weitere Lektüre. Ich zeige Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie dort hingelangen.

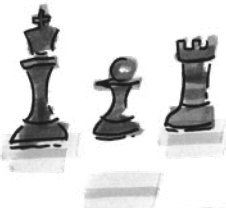
Am Ende eines jeden Kapitels wird Ihnen diese Frage wieder begegnen: Was bedeutet das für Sie als Führungskraft? Dort finden Sie konkrete Handlungsempfehlungen, die sich aus den jeweiligen Kapiteln ergeben.

Für die Lektüre des Buches bedeutet das: Sie können alle Kapitel jeweils unabhängig voneinander lesen und Dinge anschließend umsetzen. Empfehlen möchte ich allerdings, sich vorab mit den Kapiteln 1 und 2 auseinanderzusetzen, weil es darin um zwei grundsätzliche Fragen geht: Möchten Sie „Karriere“ machen? Und welches Menschenbild haben Sie? Alles Weitere hängt von der Beantwortung dieser beiden Fragen ab.

Viel Freude bei der Lektüre!

# 10

## Wer entscheidet über die Strategie, wenn es keine Führungskräfte gibt?



Wer trifft strategische Entscheidungen im Unternehmen? Ich halte mich an dieser Stelle mal nicht mit grundsätzlichen theoretischen Überlegungen darüber auf, was eigentlich genau zur Unternehmensstrategie gehört, wo die Unterschiede zwischen Zweck, Vision, Mission und Strategie eines Unternehmens liegen. Mit „strategischen“ Entscheidungen meine ich hier solche, die einen gravierenden Einfluss auf den weiteren Werdegang der Organisation haben. Also zum Beispiel Entscheidungen über den Eintritt in neue Märkte, über die Aufgabe bestimmter Produkte, den Wechsel zu neuen Lieferanten, die Investition in neue Produktionsstätten, den Erwerb eines anderen Unternehmens, den Verkauf von Unternehmensteilen, die Umstrukturierung ganzer Bereiche usw.

Anders ausgedrückt: Es gibt Entscheidungen, die mit einem größeren Risiko verbunden sind. Bei denen auch klar ist, dass mit ihnen erhebliche Veränderungen einhergehen, wovon wiederum viele Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder betroffen sind. Solche Entscheidungen werden üblicherweise im Top-Management getroffen. Wer könnte also dafür zuständig sein, wenn es eben keine Führungskräfte gibt? Die Mitarbeitenden selbst? Sicher schwierig, keine Frage. Wie sollte das aussehen? Soll man jede weitreichende Entscheidung in Vollversammlungen absegnen lassen? Über sie in einer Art „Mitarbeiterbefragung“ abstimmen lassen? Was könnte dabei herauskommen, wenn klar ist, dass die Mitarbeitenden selbst davon betroffen sein werden, im Extremfall zum Beispiel durch Lohnkürzungen oder gar Kündigungen?

Im Grunde ist es doch so: Die Inhaber bzw. Eigentümer von Unternehmen delegieren solche Entscheidungen an eigens dafür engagierte Manager, die dafür entsprechend honoriert werden und bei Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch herausstellen, die Prügel einstecken müssen. Aber sie entscheiden schon heute nicht völlig autonom. Bei Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, werden die Mit-



arbeitervvertretungen einbezogen. Diese sitzen in Aktienunternehmen auch mit eigenen Vertretern im Aufsichtsrat. Der Gedanke, dass die Mitarbeitenden bei solchen Entscheidungen eingebunden werden, ist also alles andere als neu.

Würde man also in einer Organisation auf die Funktion „Führungskraft“ verzichten, müsste man entsprechende Gremien schaffen und Entscheidungsverfahren einführen, die die Einbindung der Mitarbeitenden gewährleisten. Das kann in jedem Unternehmen unterschiedlich ausfallen. Beispiele für Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden einem Lohnverzicht zustimmten, weil sie wussten, dass sie in besseren Zeiten profitieren werden, gibt es genug. Das aber setzt voraus, dass Mitarbeitende erstens willens sind, sich mit solchen Fragestellungen zu beschäftigen und zweitens über das notwendige Wissen und die entsprechenden Informationen verfügen.

**Gremien  
einrichten**

Ich verstehe, dass Sie extrem skeptisch sind, ob es, gerade wenn eine Organisation wächst, gelingen kann, strategische Entscheidungen an andere Gruppen als an ein von oben eingesetztes Managementteam zu delegieren. Niemand sagt, dass das einfach ist. Vermutlich werden auf dem Weg dahin so manche Experimente scheitern.

Hier gilt es, ebenso wie bei der Einstellung und Kündigung von Mitarbeitenden, einen Weg zu finden, diejenigen an Entscheidungen zu beteiligen, die hierfür besonders geeignet sind, und ihnen die Informationen zu geben, die sie hierfür benötigen. Mehr noch: Es gibt Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Schulungen zu den relevanten Themen anbieten. Soll heißen: Um zum Beispiel wirtschaftliche Kennzahlen zu verstehen, benötigen die Menschen grundlegendes betriebswirtschaftliches Wissen. So wie Mitarbeitende Sprachkurse besuchen, wenn sie mit internationalen Kunden oder Lieferanten verhandeln müssen, oder technische Schulungen absolvieren, wenn neue Maschinen oder Programme in Betrieb genommen werden, so sollten sie eben auch Wissen erwerben, um strategische Überlegungen zu verstehen und dabei mitzureden.

**Mitarbeitende  
in Betriebswirtschaft  
schulen**

Nehmen wir mal ein kleines Unternehmen, das sich auf die Fahnen geschrieben hat, Mitarbeitende an solchen Entscheidungen zu beteiligen – ein Unternehmen, das in einer Branche aktiv ist, in der ansonsten kaum jemand auf eine solch seltsame Idee kommt, nämlich in der Reinigungsindustrie. Die Rede ist von Klara Grün<sup>[9]</sup>, eine Berliner Firma, die von zwei Frauen gegründet wurde, die sich vorgenommen haben, fair zu ihren Mitarbeitenden zu sein.

**Beispiel  
Klara Grün**

Bei solchen Aussagen stutze ich immer, weil mir der Gedanke kommt: Muss man das tatsächlich ausdrücklich erwähnen? Ist das nicht die Basis für jede Art von Unternehmung? Offenbar nicht, schon gar nicht in dieser Branche, in der vermutlich viele Menschen weit unter Mindestlohn tätig sind und beliebig austauschbar erscheinen. Hier wird offenbar alles über den Preis geregelt, was auch zunächst nachvollziehbar erscheint – Putzen ist gleich Putzen. Oder doch nicht? Die beiden Gründerinnen haben wohl eine Nische entdeckt, weil es ihnen gelingt, ihren Kunden zu vermitteln, dass es auch Qualitätsunterschiede gibt und Reinigen eben doch nicht gleich Reinigen ist. Tatsächlich können sie ganz andere Preise erzielen, entsprechend auch andere Löhne zahlen.

Diese beiden Unternehmerinnen haben auch den Anspruch, ihre Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen teilhaben zu lassen. Einmal im Monat versammeln sich alle in der Zentrale und sprechen über Probleme und die Entwicklung der Firma. Die Erfahrung der Gründerinnen: Nicht alle sind am zweiten Thema interessiert, aber nicht alle bedeutet, dass selbst in einer Branche, in der man ein solches Interesse erst mal gar nicht vermutet, es dennoch Personen gibt, die mitreden und mitdenken möchten. Wenn das hier möglich ist: Wie viel Engagement hätte man wohl in Unternehmen, in denen es um das Bildungsniveau der Mitarbeitenden ganz anders bestellt ist?

**Mitarbeitenden  
die Beteiligung  
zutrauen**

Damit bin ich wieder beim Menschenbild. Voraussetzung für die Beteiligung an strategischen Entscheidungen ist nicht, dass Mitarbeitende aus sich heraus motiviert sind, mitzureden, sondern dass man ihnen dies zutraut. Noch einmal nachzulesen in Kapitel 2 über Menschenbilder. Und ja: Es wird, selbst wenn das Menschenbild noch so optimistisch ist, Mitarbeitende geben, die sich heraushalten und kein Interesse zeigen. Aber das ist ihre eigene Entscheidung und aus meiner Sicht kein Argument gegen eine solche Beteiligung.

Wenn ich solche Überlegungen kommuniziere, bekomme ich regelmäßig den Einwand: Das scheitert spätestens dann, wenn es ums Geld geht. Wenn zum Beispiel die Frage des Gehalts im Raum steht, muss jemand die Verantwortung übernehmen, das kann man nicht den Mitarbeitenden bzw. den Teams selbst überlassen. Das ist Thema des nächsten Kapitels.

### Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Die meisten von Ihnen werden nicht im Top-Management angesiedelt sein, also auch nicht gefragt werden, ob Ihre Organisation solche weitreichende Entscheidungen an die Mitarbeitenden delegieren sollte. Sie werden vermutlich eher eine Abteilung oder ein Team führen, und dort geht es darum, die strategischen Entscheidungen, die weiter oben getroffen werden, umzusetzen.

Aber umsetzen ist nicht gleich umsetzen. Um Ihre Mitarbeitenden einzubinden, benötigen Sie natürlich Informationen über die Hintergründe von strategischen Entscheidungen. Nehmen wir mal den schwierigsten Fall von Personalabbau. Angenommen, ein solcher wurde beschlossen, und auch Ihre Belegschaft ist davon betroffen. Mal weiter angenommen, Sie persönlich haben überhaupt einen Einfluss darauf, welche Mitarbeitenden es erwischt. Dann hätten Sie durchaus die Möglichkeit, Ihr Team einzubinden.

Sicher, dazu gehört eine Menge Mut. Es bedeutet, Sie müssten nicht nur die Entscheidung gegenüber Ihrem Team vertreten, sondern auch so viele Informationen wie nur möglich über den Hintergrund und die Konsequenzen weitergeben. Eine derartige Transparenz ist eher selten, allein das wäre schon ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Beteiligung.

Und dann? Können Sie sich vorstellen, die Frage in den Raum zu stellen, wie man als Team mit der Situation umzugehen gedenkt? Tatsächlich gibt es ein Beispiel dafür, dass eine Geschäftsleitung den Mitarbeitenden die Möglichkeit einräumte, sich um noch verbleibenden Stellen zu bewerben und dann den Teams die Entscheidung überließ, wer sie bekommen sollte. Was dazu führte, dass es einige alternative Ideen gab wie Teilzeillösungen und unbezahlten Urlaub. Hierdurch gelang es, etliche Stellen zu retten.<sup>[10]</sup>

Das mag hart klingen, aber was wäre passiert, wenn die Entscheidung allein bei den höheren Managementebenen gelegen hätte? Vermutlich wären keine Stellen gerettet worden. Ob es dann andere „erwischt“ hätte, weiß ich nicht, aber die Einbindung der Betroffenen dürfte die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und damit die Akzeptanz deutlich erhöht haben.



Machen Sie  
erste Schritte  
in Richtung  
Beteiligung

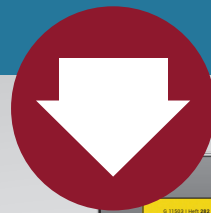
Ich hoffe für Sie, dass Sie es nicht mit einer solch einschneidenden strategischen Veränderung zu tun bekommen. Sie können das Verfahren „üben“, wenn es zum Beispiel um den Umzug in neue Räumlichkeiten geht und die Frage, wer welchen Platz bekommt. Oder bei der Umsetzung eines mobilen Arbeitskonzeptes, wer wie oft von zu Hause arbeiten darf. Oder bei der Ausgliederung von Unternehmensbereichen, wer in die neue Organisation wechselt usw. Allesamt Herausforderungen, die Führungskräfte häufig vor sehr einsame Entscheidungen stellen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen