



VOGEL
PERSPEKTIVE

Wahrhaftig inspirierend!

**WHITE
PAPER**

WHITEPAPER

INNOVATIONSBREMSE MIKROMANAGEMENT

WENIGER KONTROLLE, MEHR MOTIVATION, VOGELPERSPEKTIVEN EINNEHMEN

Der mikromanagende Chef ist der Alptraum eines jeden Mitarbeitenden, denn Kontrolle, wenige Freiheiten und mangelndes Vertrauen kennzeichnen das Arbeitsklima mit einer übereifrigen Führungskraft. Doch auch die Führungskraft selbst tut sich keinen Gefallen, wenn sie nicht delegieren und keine kreativen Freiräume geben kann. Überlastung, mangelnde Ressourcenausnutzung und das Verlieren in operativen Aufgaben sind die Folge. Und die kommen Führungskräften, Mitarbeitenden und letztlich auch den Unternehmen teuer zu stehen. Wer in heutigen Zeiten agil und innovativ sein und die Mitarbeitenden verantwortungsvoll in Unternehmensprozesse einbinden möchte, muss die Innovationsbremse Mikromanagement lösen.

MAKRO- STATT MIKROMANAGEMENT

Vor Corona hielt ich einen Vortrag vor einer Gruppe Führungskräfte und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen. „Raus aus dem Mittelmaß“ war das Thema und es ging um Veränderung, Innovation und die Rolle der Führungskraft in diesem Prozess.

In meinem Vortrag ging ich darauf ein, welche Voraussetzungen für eine innovative Unternehmenskultur vorliegen müssen – und natürlich spielt das Thema „Leadership“ dabei eine entscheidende Rolle. Im Rahmen von Innovationsprozessen ist es nämlich erforderlich, dass Führungskräfte nicht nur die Innovationsrichtung mit vorgeben, sondern die Belegschaft auch auf den entsprechenden Umgang mit Innovationen vorbereiten und sie entsprechend begleiten.

Keiner der Führungskräfte und Geschäftsführer schaute begeistert, als ich auf die Verantwortung der Leader im Rahmen innovationsbezogener Prozesse hinwies. „Wie sollen wir das machen neben all der Arbeit, die wir eh schon haben?“ „Das ist ja alles schön und gut, was Sie da sagen, aber ist Ihnen eigentlich klar, was wir sonst noch so zu tun haben?“ So und ähnlich lauteten die Einwände der Teilnehmenden. Ich hörte mir die Kommentare geduldig an, ließ die Zuhörer „Dampf ablassen“ und wollte gerade in einen Dialog einsteigen, als einer der Teilnehmenden sagte: „Wenn ich mir das alles so durch den Kopf gehen lassen, was Sie gerade gesagt haben, dann klingt das erst einmal viel und nicht zu schaffen. Auf der anderen Seite sehe ich ein, ist es wichtig, die Mitarbeitenden mitzunehmen, das habe ich verstanden. Was ich für mich daraus lerne ist, ich muss raus aus meinem Mikromanagement und dann habe ich auch Zeit, durch Innovationsprozesse zu führen.“

Und das ist genau richtig! Mikromanagement – das kennen wir alle. Auch die Vortrags-Teilnehmenden konnten sofort einen Bezug zu ihrem täglichen Business herstellen. Und vermutlich geht es Ihnen genauso wie den Vortrags-Teilnehmenden: Niemand fühlt sich in dieser Mikromanagement-Rolle wirklich durchgängig wohl. Doch wie ist es möglich, aus diesem Führungsmodus auszubrechen?

4 KERNELEMENTE

Diese vier Kernelemente sollten dabei genauer unter die Lupe genommen werden:

1. Vertrauen aufbauen: Mikromanagement ist häufig eine Folge von Misstrauen – entweder den Mitarbeitenden oder den eigenen Führungs- und Delegationskompetenzen gegenüber. Misstrauen vergiftet nicht nur das Arbeitsklima, sondern hat auch noch einen weiteren



**VOGEL
PERSPEKTIVE**
Wahrhaftig inspirierend!

Dürenstraße 3
53173 Bonn

info@VogelPerspektive.gmbh
www.VogelPerspektive.gmbh



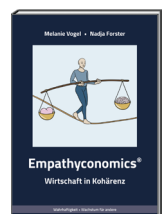
MELANIE VOGEL

Geschäftsführung

melanie@VogelPerspektive.gmbh

Mobil: +49 (0)163 845 22 10

BÜCHER:



negativen Aspekt: Je mehr Führungskräfte mikromanagen, umso weniger Verantwortung für Ergebnisse und Arbeitsprozesse landet da, wo sie landen sollte, nämlich bei den Mitarbeitenden. Mikromanagement ist folglich eine wunderbare Basis für Denk- und Handlungsfaulheit, die dann wiederum die Führungskräfte darin bestärkt, auf alles und jeden ein Auge haben zu müssen, weil „sonst ja nix funktioniert“. Die entscheidende Frage lautet hier also: Wo sind die Quellen des Misstrauens und was ist notwendig dafür, dass sie versiegen können?

Delegieren üben: Im Mikromanagement steckt ein Haufen operativer Aufgaben, die nicht von Führungskräften selbst erledigt werden müssen, sondern an Mitarbeitende abgegeben werden können, die über entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Wer sich vom Mikromanagement entwöhnen möchte, sollte daher schauen, welchen Mitarbeitenden er oder sie so viel Vertrauen schenken kann, dass bestimmte operative Aufgaben delegiert werden können. Hierbei kann die 70%-Regel helfen. Wenn Sie im Wesentlichen glauben, dass die Person die delegierte Aufgabe zu mindestens 70% erfüllen kann, dann sollten sie ihr die Verantwortung dafür übertragen.

Fehlertolerant werden: Jedes Delegieren von Aufgaben ist potenziell fehleranfällig. Das ist quasi systemimmanent, denn selten denken zwei Köpfe in die gleiche Richtung und führen die Aufgabe identisch aus. Das macht auch nichts, wenn eine gewisse Fehlertoleranz vorhanden ist. Um grobe Schnitzer zu vermeiden, kann eine weitsichtige Führungskraft schon im Prozess des Delegierens auf mögliche Fallstricke und Fehlerquellen hinweisen. Sollten dennoch Fehler passieren, so sind die immer eine gute Möglichkeit, daraus zu lernen. Führungskräfte und Mitarbeitende profitieren von dieser Erfahrung gleichermaßen.

Delegieren oder nicht? Bei der Frage, welche Aufgaben delegiert werden können, ist die Frage nach der unternehmerischen Bedeutung einer Aufgabe entscheidend. Manche – auch operative – Aufgaben sind so essentiell und von solcher Wichtigkeit, dass sie von niemand anderem übernommen werden können. Ein Geschäftsführer sollte beispielsweise die Frage der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens niemals anderen überlassen. Eine Führungskraft sollte Mitarbeitergespräche nicht delegieren. Folgende Fragen können bei der Delegations-Entscheidung helfen:

- Ist der Erfolg der Aufgabe essentiell für das Unternehmen?
- Ist die Aufgabe von strategisch wichtiger Bedeutung für das Unternehmen?
- Ist es wichtig, dass die Aufgabe möglichst fehlerfrei erledigt wird?
- Ist es entscheidend, dass bei dieser Aufgabe die Geschäftsführung oder die Führungskraft sichtbar nach außen tritt?
- Ist die Aufgabe für das Unternehmen/die Abteilung überlebensentscheidend?

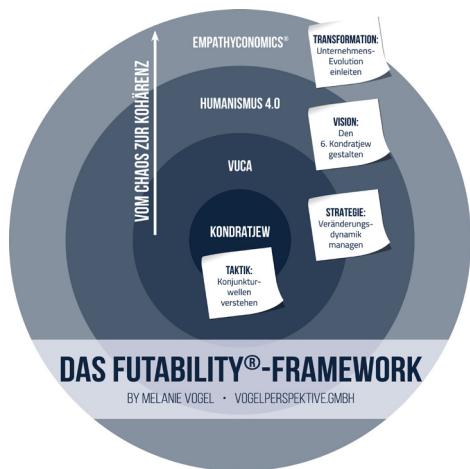
Vermutlich werden Sie recht schnell feststellen, dass es viele Aufgaben gibt, die Sie als Führungskraft oder Geschäftsführung selbstverständlich übernommen haben, die nicht unter die eben genannten Kontrollfragen fallen. In diesem Fall können Sie getrost loslassen – und delegieren. Alles andere wäre schädlich und fahrlässig, denn je mehr wir uns im Mikromanagement verheddern, umso weniger sind wir in der Lage, „Leuchtturm-Funktionen“ zu übernehmen.

ÜBER DIE VOGELPERSPEKTIVE

Die VogelPerspektive GmbH – Spezialistin für wahrhaftig inspirierende Impulse – führt Unternehmer, Manager und Führungskräfte mit neuen Denkansätzen sicher durch die VUCA-Welt. VogelPerspektiven erweitern den unternehmerischen Geist, heben den Schleier der Betriebsblindheit und öffnen den Raum für das, was heute und in Zukunft wahrhaft wichtig ist. VogelPerspektiven gibt es als Keynotes oder als virtuelle Impulse im Rahmen der Weiterbildungs-Flatrate Inspiration2Go.

VOGELPERSPEKTIVEN:

DAS FUTABILITY®-FRAMEWORK



Das traditionelle Managementdenken hilft Unternehmen in der komplexen VUCA-Welt oft nicht mehr weiter, denn das System Wirtschaft hat sich grundlegend geändert; die gewohnten Managementansätze bringen keine Wettbewerbsvorteile mehr. Neue Perspektiven und neues Denken sind notwendig. Moderne Führungskräfte von heute müssen daher in der Lage sein, die Grenzen ihres Nichtwissens zu erkennen, um gezielt traditionelle Standpunkte und Sichtweisen zu hinterfragen.



VOGEL
PERSPEKTIVE
Wahrhaftig inspirierend!

Dürenstraße 3
53173 Bonn

info@VogelPerspektive.gmbh
www.VogelPerspektive.gmbh

DAS FUTABILITY®-FRAMEWORK

Bevor ein Mensch richtig handeln kann, muss er richtig denken. Und zum richtigen Denken benötigt er entsprechende Impulse und Perspektivwechsel. Der Blick über den Tellerrand und die Erweiterung des eigenen (Wissens-)Horizonts sind dafür entscheidende Grundvoraussetzungen, denen die VogelPerspektiven nachkommen.

Das von Melanie Vogel entwickelte „Futability®-Framework“ dient dabei als „Denk-Radar“ zur Orientierung und mentalen Neuausrichtung in einer VUCA-Welt.

Mit Hilfe des Futability®-Frameworks können Management und Führungskräfte starke Unternehmensvisionen formulieren und gleichzeitig offen bleiben für kurzfristige Strategien und Taktiken, die sich der langfristigen Vision immer wieder flexibel anpassen.

Das Ergebnis ist im Idealfall eine flexible Organisation, die in der Lage ist, ständig iterieren und auf externe Entwicklungen reagieren zu können, weil ihre Führungskräfte exponentiell denken und kontinuierlich inkrementelle Maßnahmen ergreifen, um die Zukunft zu gestalten.



MELANIE VOGEL

Geschäftsführung

melanie@VogelPerspektive.gmbh

Mobil: +49 (0)163 845 22 10



Wir erleben massive Störungen und Systembrüche in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen. Die Kohärenz – das stimmige Miteinander – ist gestört. Das ist einer der Gründe für die Veränderungsdynamik.

Die Systembrüche lassen sich durch das Akronym **VUCA** erklären: volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Kernaufgabe ist es, Instabilitäten zu managen. Dafür braucht es neue holistische Management-Strategien.

Instabilitäten lassen sich deutlich einfacher managen, wenn die unternehmerische Vision klar und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (**Futability®**) gesichert ist. Die Kondratieff-Zyklen bieten visionäre Anhaltspunkte.

Die Transformation ist ein wirklicher Evolutionsschritt. Erst jetzt ist es nämlich – dank der Vorarbeit durch die ersten drei Schritte – möglich, das Unternehmen von innen heraus zu erneuern und in Richtung Zukunft zu lenken.

Möchten Sie mehr wissen?

Melanie Vogel steht als **Keynote-Speakerin** zur Verfügung und als **virtuelle Impulsgeberin** im Rahmen der **Weiterbildungs-Flatrate Inspiration2Go** (www.Inspiration2Go.de).

