

Raus aus dem Mikromanagement

Vor eineinhalb Jahren kamen zwei Geschäftsführer eines kleinen mittelständischen Unternehmens auf meinen Mann und mich zu und baten um Hilfe. Ihr Unternehmen war in die Schieflage geraten und trotz massiven Arbeitseinsatzes seitens der beiden Geschäftsführer schien keine Besserung in Sicht. Es knirschte an allen Ecken und Enden – finanziell, strategisch und operativ. Wir trafen die beiden zu einem „Creative Dinner“ – einem ausgedehnten Meeting in unseren Kreativräumen. Um die Situation des Unternehmens zu verstehen, stellten wir Fragen wie: „Welche Vision verfolgen Sie mit dem, was Sie tun?“, „Stellen Sie sich vor, morgen würde sich Ihr Business-Umfeld radikal ändern, was würden Sie dann tun?“.

Viele dieser Fragen waren unangenehm, denn es stellte sich sehr schnell heraus, dass die beiden Geschäftsführer so in ihren operativen Alltagsaufgaben gefangen waren, dass sie den Blick nach vorne, den Blick auf das große Ganze verloren hatten. Und im Zeitpunkt der Krise galt für sie nur eines: Retten, was zu retten ist. Sie rutschten ins Mikromanagement und verschlimmerten dabei – unwissentlich – ihre Situation.

In den folgenden Wochen und Monaten trafen wir die Herren regelmäßig und fungierten in dieser Zeit als Berater, Kritiker, Korrektoren, Impuls- und Ideengeber. Heute sind die beiden agil aufgestellt, haben höhere Umsätze als früher bei weniger Kosten. Sie sind entspannt, deutlich kreativer und visionärer. Ihre Befreiung aus dem Mikromanagement hat nicht nur das Unternehmen gerettet, sondern auch die persönliche Zufriedenheit und Motivation für die eigene Berufung befeuert.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Mikromanagement frisst nicht nur unfassbar viel (Führungs-)Zeit, die anders sinnvoller und gewinnbringender genutzt werden könnte. Mikromanagement ist zusätzlich eine der lähmendsten Führungseigenarten, denn es blockiert, stresst und demotiviert und hat daher erheblich negative Auswirkungen auf die Effizienz und Produktivität.

Was ist Mikromanagement?

Überbordende Kontrolle, wenige Freiheiten und übertriebene Detailorientierung sind deutliche Indikatoren für mikromanagendes Verhalten. Oft fehlen Führungskräften oder Unternehmenslenkern das Vertrauen und der Glaube an den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, so dass sie Arbeitsschritte nicht nur überwachen, sondern auch durch eine unnötige Protokollwut bürokratisieren und verkomplizieren. Mikromanager nehmen ihren Mitarbeitenden das Gefühl der Freiheit und unterbinden damit die Entstehung von Kreativität, selbstständiger Problemlösung und individueller Weiterentwicklung. Weil der Mikromanager seine Mitarbeitenden so weit „erzogen“ hat, dass sie ihn als quasi „letzte Instanz“ vor jeder Entscheidung hinzurufen, verliert sich der Mikromanager im Detail und sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Er beraubt sich damit selbst des strategischen Weitblicks und riskiert, in dynamischen und

veränderungsreichen Business-Umgebungen wichtige Entscheidungen zu versäumen und elementare zukunftsfähige Weichenstellungen zu verpassen.

Was sind die Ursachen für Mikromanagement?

Unsere Welt ist VUCA geworden – volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig. Eine VUCA-Welt ist gekennzeichnet durch eine hohe Dynamik und Unbeständigkeit und die Zunahme von Risiken durch sinkende Planbarkeit. Eine VUCA-Welt verunsichert, weil altbekannte Business-Modelle nicht mehr zwangsläufig funktionieren und Vorhersagen oft ins Leere laufen.

In diesen hochdynamischen Zeiten der Veränderung steigt die individuelle Unsicherheitskurve stark an, während in gleichem Maße das Bedürfnis nach sicheren Entscheidungsgrundlagen, nach Risiko-Minimierung und kontrollierbaren und verständlichen Arbeitskontexten zunimmt. Der Psychologie-Professor Arie Kruglanski bezeichnet dieses Phänomen als „need for closure“, als eine elementare Sehnsucht nach raschen Antworten. Weil Verwirrung und Irritation, wie sie die VUCA-Welt hervorruft, dauerhaft nur schwer auszuhalten sind, überwiegt bei sehr vielen Menschen der Rückgriff auf Traditionen, bekannte Verhaltensmuster und Lösungsansätze. Paradoxerweise gerade auch dann, wenn sie merken, dass diese alten Muster nicht mehr zum Erfolg führen.

Der logische und menschlich völlig verständliche Schritt einer verunsicherten Führungskraft im Windschatten einer VUCA-Welt ist der – meist unbewusste – Rückzug ins Mikromanagement, um vermeintliche Kontrollverluste aufzufangen und Fehlerrisiken zu minimieren.

Raus aus dem Mikromanagement

Das „Alles-über-meinen-Schreibtisch-Prinzip“ sorgt in einer VUCA-Welt, die zutiefst dynamisch agiert und immer wieder von disruptiven Veränderungen erschüttert wird, für Sand im Getriebe und in der Folge für erhebliche Kollateralschäden.

Es ist daher dringend notwendig, Leadership von den Fesseln kontrollierender Führungs-Traditionen zu befreien. Agile Unternehmen benötigen einen Zugewinn an Freiheit – keine

Die Autorin



Melanie Vogel ist seit fast 20 Jahren erfolgreiche Unternehmerin und bloggt regelmäßig über persönliche und unternehmerische Zukunftsfähigkeit.

Ihr Buch „Futability®“ wurde im Oktober 2016 mit dem NIBB-Innovationspreis ausgezeichnet (ISBN 978-3-946302-00-1). Ihr zweites Buch „Raus aus dem Mikromanagement“ erschien am 14. Februar 2017 (ISBN 978-3-946302-10-0). www.melanie-vogel.com

Einschränkung. Flexible Arbeitsumgebungen brauchen einen offenen Führungsrahmen für Gestaltung, Veränderung und Pioniergeist – kein Korsett. Innovative und kreative Teams brauchen keine veraltete (Führungs-)Normen. Was ihnen schadet, ist aufgezwungene Unmündigkeit.

Raus aus dem Mikromanagement heißt vor allem: loslassen. Loslassen singulärer Lösungen, loslassen ehemals richtiger und erfolgreicher Verhaltensmuster und Denkstrukturen, loslassen von Aufgaben – und im Zweifel loslassen alter Geschäfts- und Führungsmodelle. Heute ist es zunehmend wichtiger, dass Führungskräfte und Unternehmenslenker mehrere Lösungen im Blick haben, den Blick über den Tellerrand werfen, in die Zukunft denken, gestalten und Pioniergeist beweisen. Diese drei Tipps können helfen, sich aus mikromanagenden Strukturen zu befreien:

- 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 negativen Aspekt: Je mehr Führungskräfte mikroma-

nagen, umso weniger Verantwortung für Ergebnisse und Arbeitsprozesse landet da, wo sie landen sollte, nämlich bei den Mitarbeitenden. Die entscheidende Frage lautet hier also: Wo sind die Quellen des Misstrauens und was ist notwendig dafür, dass sie versiegen können?

2. **Delegieren üben:** Wer sich vom Mikromanagement entwöhnen möchte, sollte 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.
3. **Fehlertolerant werden:** Jedes Delegieren von Aufgaben ist potenziell fehleranfällig. Das ist 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. ■

Buchtipps

Raus aus dem Mikromanagement Agilitäts- und Innovationsbremsen lösen

Überbordende Kontrolle, wenige Freiheiten und übertriebene Detailorientierung sind deutliche Indikatoren für mikromanagendes Verhalten. Fehlendes Vertrauen, sinkende Loyalität, Verweigerung von Kooperation sowie Demotivation und steigende Krankenstände kennzeichnen das Arbeitsklima in einem so geführten Team oder Unternehmen. Doch auch die Führungskraft selbst tut sich keinen Gefallen, wenn sie nicht delegieren kann und ihre Mitarbeitenden in Unmündigkeit gefangen hält.

Überlastung, mangelhafte Ressourcennutzung, sinkende Innovationskraft und Weitsicht sowie das Verlieren in operativen Aufgaben sind die Folgen. Die Kosten für Unternehmen sind immens. Wer in heutigen Zeiten agil und innovativ sein und die Mitarbeitenden verantwortungsvoll in Change-Prozesse einbinden möchte, muss „Raus aus dem Mikromanagement“.

„Mikromanagement blockiert jede Form von Innovationsdynamik. Unternehmen brauchen heute Führungspersönlichkeiten, die in dem hochdynamischen Veränderungsdruck den Überblick behalten und weitsichtig und visionär in die Zukunft führen!“ Dr. Lutz Schröter, Innovationsberater KMU.

Melanie Vogel, zweifache Innovationspreisträgerin und seit fast 20 Jahren erfolgreiche Unternehmerin, zeigt Möglichkeiten auf, die es sowohl mikromanagenden Führungskräften als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Mikromanagern leicht machen, ihren eigenen Weg raus aus der Mikromanagement-Falle zu finden.

Melanie Vogel
Raus aus dem Mikromanagement · 100 Seiten · Softcover
ISBN 978-3-946302-10-0 · EUR 14,99 [D] · EUR 15,50 [A]
www.mikro.management



DATAC
Ihr starker Partner

Erfolgreich mit einem Buchführungsbüro

Mit einem kompetenten Partner erreichen Sie Ihr Ziel viel schneller.

DATAC ist das größte und erfolgreichste Franchisesystem für selbständige Buchhalter. Nutzen Sie über 30 Jahre Erfahrung für Ihren Start in eine erfolgreiche Zukunft.

DATAC AG
Neue Rieser Str. 2 - 94034 Passau
Tel. 0851 931555 - Fax 9315536
office@datac.de - www.datac.de

WERDEN AUCH SIE UNSER PARTNER. JETZT BEWERBEN.

ICH BIN EIN SNACK-PROFI.

LARS REBESCHKE, 42 JAHRE
SEIT 15 JAHREN FRANCHISEPARTNER

www.back-factory.de/franchise

BACK-FACTORY

AWARDS: F&C-AWARD GOLD 2014 DEUTSCHLAND
DFV DEUTSCHER FRANCHISE VERBAND e.V. GEPRÜFTES MITGLIED