

Melanie Vogel

Raus aus dem Mikromanagement

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-946302-10-0

Copyright © 2017 VogelPerspektive GmbH, Dürenstraße 3, 53173 Bonn
Alle Rechte vorbehalten
Layout, Satz und Umschlaggestaltung: Melanie Vogel, VogelPerspektive GmbH
publishing@VogelPerspektive.gmbh | www.VogelPerspektive.gmbh

Illustrationen: Carsten de Vries, www.carstendevries.de

Lektorat: korrekt-online.de - Agentur für textliche Qualitätssicherung
Druck: www.flyeralarm.com
Printed in Germany

1. Auflage, Februar 2017

*Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autorin und des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.*

*Die Autorin und die Herausgeberin haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung der Autorin
und der Herausgeberin ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der
Autorin wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten der Herausgeberin übereinstimmen.*

*Die Autorin ist für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar.
Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an publishing@VogelPerspektive.gmbh.*

*Im Sinne der Leserfreundlichkeit wurde die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet.
Wo es sich aus dem Text nicht ausdrücklich anders ergibt, sind selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint.*

INHALT

Vorwort von Robert Thielicke, Chefredakteur Technology Review	Seite 6
Einleitung	Seite 7
Führung in VUCA-Welten	Seite 11
Unsere Welt ist VUCA	Seite 13
Die Folgen fehlender Unsicherheitskompetenzen	Seite 20
Die Renaissance des Tayloristischen Leaderships	Seite 25
Das Unternehmen als „Organisation“ hat ausgedient	Seite 27
Systemische Instabilitäten managen	Seite 28
Die DNA des Mikromanagers	Seite 35
Die fünf Teufelskreise des Mikromanagers	Seite 39
Der Mikromanager als Flaschenhals	Seite 44
Nicht alles ist Mikromanagement	Seite 45
Vom Mikromanager zum VUCA-Leader	Seite 47
Die erfolgreiche VUCA-Führungskraft	Seite 50
Das ABC einer erfolgreichen Kooperationskultur	Seite 57
Lifehack Vertrauenskultur: Ein Bot führt zum Erfolg	Seite 65
5 Tipps für den Umgang mit Mikromanagern	Seite 73
Exkurs: Erfolgreich delegieren	Seite 81
Fazit	Seite 87
Danksagung	Seite 89
Literaturverzeichnis	Seite 91
Über Melanie Vogel	Seite 96

„Wie uns die Vergangenheit gezeigt hat, gibt es das
Unbekannte nicht, nur das bisher noch Unentdeckte.“

Captain Kirk

Star Trek Beyond, 2016

RAUS AUS DEM MIKROMANAGEMENT

VORWORT

Wir stehen vor einem Zeitalter des Mikromanagements. Um den Grund dafür zu verstehen, lohnt ein Blick auf das Start-up Humanzye. Es bietet Firmen an, mit einem technischen Gerät die Bewegungen ihrer Angestellten zu analysieren, zu untersuchen, wie oft sie sich mit anderen Personen treffen, wie ausführlich sie mit ihnen sprechen, sogar, ob sie dies laut oder leise tun. Die Annahme dahinter ist, dass gute Ideen nur im Austausch mit Anderen entstehen. Aber natürlich ließe sich ebenfalls überprüfen, wie viel vermeintlich produktive Zeit ein Angestellter am Schreibtisch verbringt – und vielleicht sogar, ob er gerade Zeitung liest.

Das Ansinnen könnte man als weitere Absurdität aus dem an Absurditäten reichen Feld der Managementberatung abtun. Leider steckt mehr dahinter. Hier wird ein Trend aufgegriffen, der die digitale Transformation gerade maßgeblich bestimmt: auf maximale Unsicherheit mit maximaler Kontrolle zu reagieren. Wir erleben eine „Renaissance des tayloristischen Leaderships“, um die Worte von Melanie Vogel aus diesem Buch zu zitieren. Allerdings greifen diesmal nicht nur einzelne Führungskräfte zu der Methode und sehen Untergebene als Werkzeuge, die stetiger Überwachung bedürfen. Der Taylorismus wird heute zusätzlich ins System einprogrammiert. **Uns droht ein Zeitalter des Mikromanagements, weil neue Technologien es so einfach machen.**

Das gilt für die Managementebene, die Big Data-Analysen und Predictive Modelling als Entscheidungsunterstützung nutzt – aber gleichzeitig Gefahr läuft, den Systemen schleichend die komplette Entscheidung zu überlassen. Denn Daten können eine Überzeugungskraft entfalten, gegen die ein Manager nur schwer ankommt. Es gilt aber ebenso für alle Hierarchieebenen darunter.

Andreas Boes Münchner Institut für sozialwissenschaftliche Forschung hat drei Jahre lang die Arbeitsabläufe bei Mittelständlern untersucht. „Der Trend geht dahin, Aufgaben so zu gestalten, dass der Anteil wiederholbarer Tätigkeiten möglichst groß wird“, berichtet er. „Dadurch lässt sich jeder Arbeitsschritt kontrollieren.“ Büros werden zum Fließband, das Denken zur Einbahnstraße. Damit droht die Digitalisierung, den Menschen genau jene Fähigkeiten zu nehmen, die in Zeiten des Wandels wichtiger sind denn je: flexibel auf ungewohnte Situationen zu reagieren und mit neuen Ideen neue Herausforderungen zu meistern.

Es ist ein moderner Irrtum, dass Innovationen nur dann eine Rolle spielen, wenn sie disruptiv sind. Auch viele kleine Ideen machen am Ende einen großen Unterschied. Will ein Unternehmen sie fördern, braucht es Mitdenker, keine Mitläufer. Es braucht eine Kreativabteilung, die sich über das gesamte Unternehmen erstreckt. Melanie Vogel gebührt der Dank, sich dieses Themas anzunehmen und Lösungen anzubieten.

Robert Thielicke
Chefredakteur Technology Review

„Spock, diese Kadetten von Ihnen, wie gut sind sie? Wie werden sie bei echten Schwierigkeiten reagieren?“

„So wie alle Lebewesen, jedes nach seinen Fähigkeiten.“

Captain Kirk zu Spock

Star Trek II: Der Zorn des Khan, 1982

RAUS AUS DEM MIKROMANAGEMENT

EINLEITUNG

Vor eineinhalb Jahren kamen zwei Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens auf uns zu und baten um Hilfe. Ihr Unternehmen war in die Schieflage geraten und trotz massivem Arbeitseinsatz 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 Räumen. 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 beiden regelmäßig, und im Laufe des Prozesses stellte sich heraus, dass sie ihr Unternehmen mühelos auch ohne externe Produktions- und Verkaufsstätte führen können. Wir fungierten daher in dieser Zeit nicht nur als Berater, Kritiker, Korrektoren, Impuls- und Ideengeber – sondern auch als „Trennungsbegleiter“, denn die Produktions- und Verkaufsstätte loszulassen erforderte von beiden nicht nur viel Mut und den Sprung ins kalte Wasser, sondern vor allem auch einen inneren Mindset-Change und die Beantwortung der Frage: Was tun wir mit mehr Zeit? Im Befreiungsprozess aus dem Mikromanagement wurden nämlich plötzlich ungeahnte – auch zeitliche – Kapazitäten frei. Mit dieser Zeit umzugehen, sie sinnvoll und sinnstiftend zu nutzen und nicht wieder mit hektischer Betriebsamkeit zu füllen, war eine weitere Herausforderung. Dieses Mal jedoch auf ganz persönlicher Ebene.

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 – sowohl bei den mikromanagenden Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden, die sich den Mikromanagern häufig hoffnungslos ausgeliefert fühlen.

Das bestätigte auch der Leser des „microtool-Blogs“¹, auf dem ich vor einigen Monaten einen entsprechenden Beitrag zu dem Thema veröffentlichte. A. Müller kommentierte ihn wie folgt: „Diesen Artikel sollten sich viele Chefs hinter den Spiegel stecken. Aus meiner langjährigen Erfahrung als Projektleiter kann ich nur ergänzen, dass Mikromanagement in der Projektarbeit nicht funktioniert und für komplexe Vorhaben tödlich ist. In Projekten sind in der Regel viele Mitarbeiter mit sehr umfangreichen speziellen Kenntnissen erforderlich, die man als Leiter gar nicht haben kann. Bewahrung des Überblicks, sinnvolle Verteilung der Aufgaben, Vertrauen in die Mitstreiter und gute Motivation sind meines Erachtens die besten Voraussetzungen für den Erfolg eines Projektes. Leider hat man nicht nur mit Projektmitarbeitern, sondern teilweise auch mit verschiedenen internen und externen Leitungsebenen und Stakeholdern zu tun, die diese Einsichten nicht teilen. An diesen Stellen wünscht man sich fähige Chefs und nicht Chefs die zu allem fähig sind.“

Besser ist es kaum zu formulieren. Und ich beobachte seit einiger Zeit, dass Mikromanagement eine echte Renaissance erlebt. Immer wieder erfahre ich in der Zusammenarbeit mit Führungskräften die emotionale Reaktion auf das Stichwort „Mikromanagement“. Niemand fühlt sich in dieser Rolle durchgängig wohl – weder die Chefs, noch die Mitarbeitenden. Doch wie ist es möglich, aus diesem Führungsmodus auszubrechen?

Um die Beantwortung dieser Frage geht es in diesem Buch, denn auch mir selbst ist das Thema nicht fremd. Als geschäftsführende Gesellschafterin von zwei Unternehmen und als Funktionsträgerin im Netzwerk des BVMW (Bundesverband mittelständische Wirtschaft) habe ich in den fast zwanzig Jahren meiner Führungstätigkeit lernen müssen, mein eigenes Mikromanagement abzulegen, um einem frühzeitigen Burnout zu entgehen. Doch nicht nur das. Wir führen seit über dreizehn Jahren in agilen Strukturen. Noch bevor das Thema „**Agilität**“ medienwirksam platziert und als neues Heilsversprechen veränderungsgeplagter Unternehmen vermarktet wurde, haben wir in unseren Unternehmen sämtliche Hierarchien aufgelöst, Festanstellungen abgeschafft und stattdessen mit selbständigen Solopreneurs (Einzelunternehmern) und Freiberuflern unsere unternehmerischen Ideen und Visionen umgesetzt. Wir haben natürlich seit über dreizehn Jahren eine Büroadresse – aber kein Büro mehr. Jede Person, die für uns arbeitet, ist – so wie wir auch – im Home-Office tätig. Und diese Home-Offices sind im Ruhrgebiet, im Sauerland, im Saarland, in Koblenz und Bulgarien – aber nicht bei uns vor Ort in Bonn. Allein die räumliche Trennung erforderte bei uns ein radikales Umdenken hinsichtlich von Führung, Leistungskontrolle und Zielvereinbarungen.

Doch das allein reichte nicht, denn selbst denkende und existenziell für sich selbst verantwortliche Menschen können nicht mit Mikromanagement-Methoden geführt und bei der Stange gehalten werden. Sie zu motivieren und loyal an uns zu binden, benötigte neue Strategien,

1 www.microtool.de

eine andere Form der Kommunikation und einen vollkommenen Verzicht auf Eitelkeiten, Machtgelüste und Kontrollbedürfnisse von unserer Seite. Und diese Veränderung hat sich ausgezahlt.

Gemeinsame Kundentermine oder gemeinsame Teilnahmen an Veranstaltungen werden heute als „Klassenfahrten“ deklariert und Krisen und Herausforderungen im Team bewältigt. Loyalität, Motivation und Leistung sind in unserer „Familie“ extrem hoch. Kreativität, Kritikfähigkeit und eine offene Feedback-Kultur unserer „Familienmitglieder“ haben meinen Mann und mich schon sehr oft Kurskorrekturen vornehmen lassen, wo wir durch eigene Betriebsblindheit und Nicht-Wissen vermutlich eine falsche Richtung eingeschlagen hätten. In unserer „Familie“ haben wir ein hohes Maß an Wissen, Kompetenzen, Knowhow und Erfahrung versammelt und unsere „Familienmitglieder“ entsprechend eingesetzt, so dass sie mit ihren Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen bei jedem neuen Projekt glänzen können. Dadurch entsteht eine Kultur des gegenseitigen Respekts, die von allen Seiten gepflegt und gefüttert wird, denn jede und jeder ist gleichermaßen Absender und Adressat von Lob, Wertschätzung und Anerkennung.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie Ihren eigenen Weg raus aus der Mikromanagement-Falle finden können. Mikromanagement ist eine ungeliebte Eigenart – aber es ist kein unveränderbares Schicksal. Mikromanagende Führungskräfte können lernen, aus ihrer überbordenden Kontrollsucht auszubrechen und ihr Führungsverhalten an eine hoch dynamische und veränderungsreiche Welt anzupassen.

Diejenigen von Ihnen, die mein erstes Buch „Futability®“ gelesen haben, wissen, dass ich eine echte Schwäche für Science Fiction hege. Insbesondere das Star Trek-Universum hat es mir angetan. Gene Roddenberrys Zukunftsvisionen waren fortschrittlich und hoffnungsvoll. Die Leadership-Kompetenzen von Captain Kirk und seinen Kolleginnen und Kollegen beruhen auf der Philosophie von Kollaboration und Kooperation. Die Achtung der Vielfalt von Menschen, die Wertschätzung ihrer Perspektiven und Erfahrungen – ebenso wie Neugier, Forscherdrang, Pioniergeist, Mut und die Bereitschaft zu lernen und zu kommunizieren – waren elementare Führungskompetenzen, um fremde Welten zu erforschen und mit unbekanntem Situationen umzugehen.

Mittlerweile ist das Star Trek-Universum über 50 Jahre alt und hat nichts an Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil. Mehr denn je bin ich davon überzeugt, dass wir uns von Captain Kirk und seiner Crew viel abgucken können, wenn es darum geht, in VUCA-Welten zu leben und volatile Business-Umgebungen zu managen. Deswegen finden Sie vor jedem Kapitel Zitate aus den Kinofilmen. Sie können sie überblättern – oder als Impuls in das jeweilige Kapitel mitnehmen.

Bleiben Sie visionär!

„Faszinierend.“

Spock

RAUS AUS DEM MIKROMANAGEMENT

FÜHRUNG IN VUCA-WELTEN

Basisinnovationen¹ sind Auslöser von langen Konjunkturwellen, die Wohlstand und Wachstum mit sich bringen. Gleichzeitig sprengen sie die technologischen Grenzen und erhöhen die Komplexität der Weltwirtschaft. Der Harvard-Professor Joseph A. Schumpeter nannte diesen Prozess „**Schöpferische Zerstörung**“ und benannte die „langen Wellen der Konjunktur“ nach ihrem Entdecker, dem russischen Ökonom Nikolai Kondratieff². Der Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ ist bis heute ein Sinnbild für disruptive (Basis-)Innovationen. Disruptiv und damit „schöpferisch zerstörend“ sind Innovationen dann, wenn sie die Kraft entfalten, bestehende Technologien komplett vom Markt zu verdrängen und sie in hohem Maße das Tempo und die Richtung des Innovationsprozesses quer durch die Wirtschaft bestimmen. Im besten Fall führen sie zu einer gesamtwirtschaftlichen Welle wirtschaftlicher Entwicklung mit der Entstehung vieler neuer Arbeitsplätze und lösen einen erheblichen Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft aus. Häufig entstehen disruptive Innovationen dort, wo sich Knappheiten aufstauen, die die Produktivität hemmen und damit das Wirtschaftswachstum niedrig halten oder gar blockieren.

Digitalisierung und Industrie 4.0 reagieren auf genau solche Produktivitätsengpässe und Knappheiten. Die Kapazitäten des Menschen sind beschränkt. Beschränkt deswegen, weil jede Form von Routine-Tätigkeiten – egal ob auf geistiger oder körperlicher Ebene – fehleranfällig sind und uns auf Dauer krank machen können. Maschinen sind seit Beginn der Industriellen Revolution ein probates Mittel, Knappheiten und Produktivitätsengpässe zu bekämpfen. Und in den letzten 250 Jahren sind die Maschinen nicht nur schneller und effektiver geworden – mittlerweile lernen sie auch mit sich selbst und den Menschen real und digital zu kommunizieren.

Die venezolanische Wissenschaftlerin Carlota Pérez untersucht seit vielen Jahren die Kondratieff-Zyklen und bezeichnet diese Zyklen auch als „**techno-ökonomischen Paradigmenwech-**

-
- 1 Als Basisinnovationen gelten zum Beispiel die Dampfmaschine, die Elektrizität, das Auto oder die Informationstechnologie.
 - 2 Der 1. Kondratieff-Zyklus wurde eingeleitet durch die Erfindung der Dampfmaschine und der damit einhergehenden Industriellen Revolution. Im 2. Kondratieff-Zyklus waren die Verarbeitung von Stahl sowie die Erfindung und der Ausbau der Eisenbahn Basisinnovationen, die für eine radikale Zunahme und Beschleunigung des globalen Warenverkehrs sorgten. Im 3. Kondratieff-Zyklus erfuhren Elektrizität und Chemie einen erheblichen Innovationsschub und läuteten den Beginn der Massenproduktion ein. Der 4. Kondratieff stand ganz im Zeichen des Automobils, das plötzlich die individuelle Mobilität ermöglichte. Der 5. und aktuelle Kondratieff-Zyklus läutete das Informationszeitalter ein. Seit dieser Zeit ist das wirtschaftliche Wachstum mehr und mehr informations- und wissensbasiert. Deutschland hat als „Pionierland“ den 3. und 4. Kondratieff-Zyklus entscheidend getrieben und mitgestaltet. Der heutige Wohlstand Deutschlands beruht nach wie vor auf den Industrien, die in diesen Zyklen entstanden. Den 5. Kondratieff hat Deutschland schlicht und ergreifend verschlafen. Nach wie vor gibt es maximal nur eine Handvoll deutscher Unternehmen, die als IT-Unternehmen weltweiten Einfluss erlangen konnten. Der 5. Kondratieff entstand maßgeblich im Silicon Valley und Asien (hauptsächlich in Japan) und von dort gelangen bis heute disruptive Innovationen auf den Weltmarkt, die für massive globale Umwälzungen sorgen.

sel“ – einem Wechselspiel aus der technisch-wirtschaftlichen Sphäre und der sozio-institutionellen Sphäre. Wenn beide Sphären aufeinander abgestimmt sind und in die gleiche Richtung weisen, ist stabiles Wachstum über mehrere Jahrzehnte möglich. Klaffen die technisch-wirtschaftliche und die sozio-institutionelle Sphäre jedoch scherenartig auseinander, kann ein kontinuierlicher Aufschwung nicht stattfinden, da beide Sphären disharmonisch voneinander entkoppelt sind. Wirtschaft und Gesellschaft laufen quasi in entgegengesetzte Richtungen oder verharren an unterschiedlichen Punkten der Anpassung an veränderte Situationen. Strukturelle Instabilität ist die Folge. Die Welt wird VUCA.

UNSERE WELT IST VUCA

VUCA ist ein Begriff, der – wie so viele Management-Begriffe – seinen Ursprung im US-amerikanischen Militär hat. Militär-Strategen bezeichnen Krisen- und Kriegsherde seit den 80er Jahren des letzten Jahrtausends als VUCA. VUCA als Begriff wird jedoch seit einigen Jahren in den USA auch benutzt, um die hoch dynamischen Veränderungen in der Wirtschaftswelt zu beschreiben. Zunehmend findet dieser Begriff den Eingang in die deutsche Management-Sprache. VUCA als Abkürzung steht für:

V = Volatilität / Unbeständigkeit (volatility)

Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen. Die Dynamik und der in ihr enthaltene Wandel sind irreversibel.

U = Ungewissheit (uncertainty)

Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überrumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.

C = Komplexität (complexity)

Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität. Systemisches Denken gewinnt an Bedeutung.

A = Ambiguität / Mehrdeutigkeit (ambiguity)

Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab.