

Unsichtbares Mikromanagement – die Gefahr im Alltag

Viele Führungskräfte meinen, Mikromanagement müsse nicht thematisiert werden. So menschlich das ist, so gefährlich ist es. Denn es hemmt Motivation, Eigeninitiative, Produktivität und killt damit Ihr Betriebsergebnis. Ich zeige Ihnen aus meiner Praxis als Führungskoach, wie Sie Mikromanagement erkennen und wie Sie mit Makromanagement nachhaltig erfolgreich führen.

Mikromanagement ist vielfältig und fällt oft nicht sofort auf – schon gar nicht einem selbst. Oft versteckt es sich in alltäglichen Verhaltensweisen (siehe Box).

Warum es Mikromanagement gibt und wie es sich auswirkt

Die Ursache von Mikromanagement liegt im Mangel an Vertrauen. Die Basis von Vertrauen ist Selbstvertrauen: Nur wer an die eigenen Fähigkeiten und die eigene Persönlichkeit glaubt, kann auch anderen wirklich vertrauen. Ist das Selbstvertrauen nicht gross genug, entstehen Kontrollbedürfnisse und Misstrauen. Weil man bewusst oder unbewusst befürchtet, die Kontrolle zu verlieren oder Fehler nicht auffangen zu können. Es entsteht die Angst vor Fehlern und es entwickeln sich Glaubenssätze wie: «Wenn man nicht alles kontrolliert, wird nicht richtig gearbeitet.»

Mikromanagement richtet grossen Schaden an. Es entsteht eine toxische Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende nicht gesehen, unterbewertet und unzureichend entwickelt werden. Das schadet den Mitarbeitenden und

dem Unternehmen enorm. Es untergräbt das Vertrauen, was zu einem Teufelskreislauf führt: Das Vertrauen und Selbstvertrauen schwindet, Frust kommt auf, offene oder verdeckte Konflikte treten zutage, die Motivation lässt nach, die Eigeninitiative nimmt ab, die Unselbstständigkeit nimmt zu, die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, Absenzen nehmen zu, die Produktivität sinkt und das Betriebsergebnis verschlechtert sich.

Makromanagement – die Lösung gegen Mikromanagement

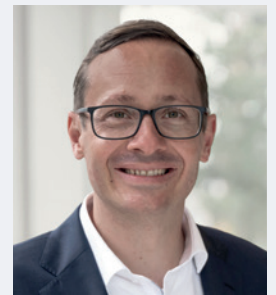
Makromanagement ist das, was erfolgreiche Führungskräfte leben: klare Ziele setzen, auf Ergebnisse fokussieren, Freiräume lassen, Autonomie fördern und situativ führen. Folgende Punkte charakterisieren Makromanagement:

1. Vertrauen gegenseitig leben
2. situativ führen, das heisst, je nachdem anweisend, coachend, unterstützend oder delegierend (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verteilen, kommunizieren, welches Ziel mit welchem Ergebnis wie und bis wann erreicht werden muss und in welchem Kontext)
3. auf die Ergebnisse fokussieren und nicht darauf, wie, wann und wo die Aufgaben erledigt werden
4. auf den Fortschritt fokussieren und nicht auf die Abweichung von der Perfektion
5. eine positive und konstruktive Feedback-Kultur leben
6. Leistung anerkennen und wertschätzen
7. Erfolge feiern

Mikromanagement blockiert Menschen – und damit ganze Unternehmen. Wer ständig kontrolliert, wie Aufgaben erledigt werden, hemmt die Motivation und Eigeninitiative und beeinträchtigt das Betriebsergebnis. Eine gute Führung hingegen ist die Basis für nachhaltigen Geschäftserfolg: Sie setzt auf Vertrauen, klare Ziele und situatives Führen. Aus meiner langjährigen Erfahrung als Führungskoach zeigt sich immer wieder: Wer loslässt, Verantwortung abgibt und gleichzeitig gezielt an der eigenen Führungskompetenz arbeitet, gewinnt langfristig engagierte, motivierte Teams, höhere Leistung und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Wie erleben Sie Führung in Ihrem Unternehmen? Wo stehen Sie, Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden aktuell? Welche Herausforderungen haben Sie zu meistern?

DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 25 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. ledergerber-partner.ch Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.

DIE 13 ANZEICHEN FÜR MIKROMANAGEMENT

1. Es werden ständig Updates verlangt – jeder Arbeitsschritt muss mit Zustimmung des Vorgesetzten erfolgen.
2. Anweisungen werden übermässig detailliert formuliert, es gibt keine Freiräume.
3. Vorgesetzte werden zum «Flaschenhals»: Ihnen fällt es schwer, Aufgaben zu delegieren, weil es die Mitarbeitenden nicht gleich gut können und ihnen dann die Kontrolle fehlt.
4. Homeoffice und generell Remote Work werden per se als nicht gut angesehen.
5. Man verliert sich in Details, anstatt die übergeordneten Ziele im Blick zu behalten und auf das Gesamtergebnis zu achten.
6. Es wird gerne und oft Kritik geübt, anstatt konstruktives Feedback zu geben.
7. Wertschätzung wird als zu gering wahrgenommen.
8. Wenn etwas schiefläuft, werden Mitarbeitende verantwortlich gemacht.
9. Neue Ideen werden direkt oder indirekt abgelehnt, weil «man es schon immer so gemacht hat».
10. Eigeninitiative und Eigenverantwortung sind im Unternehmen kaum vorhanden.
11. In Meetings schweigen viele.
12. Leistung und Produktivität sind zu gering.
13. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist zu gering.



Die Kolumne finden Sie auch online it-markt.ch