

Statt Managementmethodik einzusetzen, lieber Führungshaltung zeigen

Zweiter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Hinz WIRKT

Kennen sie das?



Sie rennen scheinbar rastlos zwischen diversen Besprechungen hin und her, haben permanent ein Telefon am Ohr, und am Abend sitzen sie vor einem Berg von KPI-Diagrammen, Excel-Charts und Controllingberichten.

Nicht zu vergessen die ständigen „Feuerwehreinsätze“ im Tagesgeschäft, damit nichts aus dem Ruder läuft.

Und weil viele Bälle gleichzeitig in der Luft gehalten werden müssen, nutzen sie permanent entsprechende IT-Tools – echtes Multitasking eben….

Was für eine unsinnige Energieverschwendung!

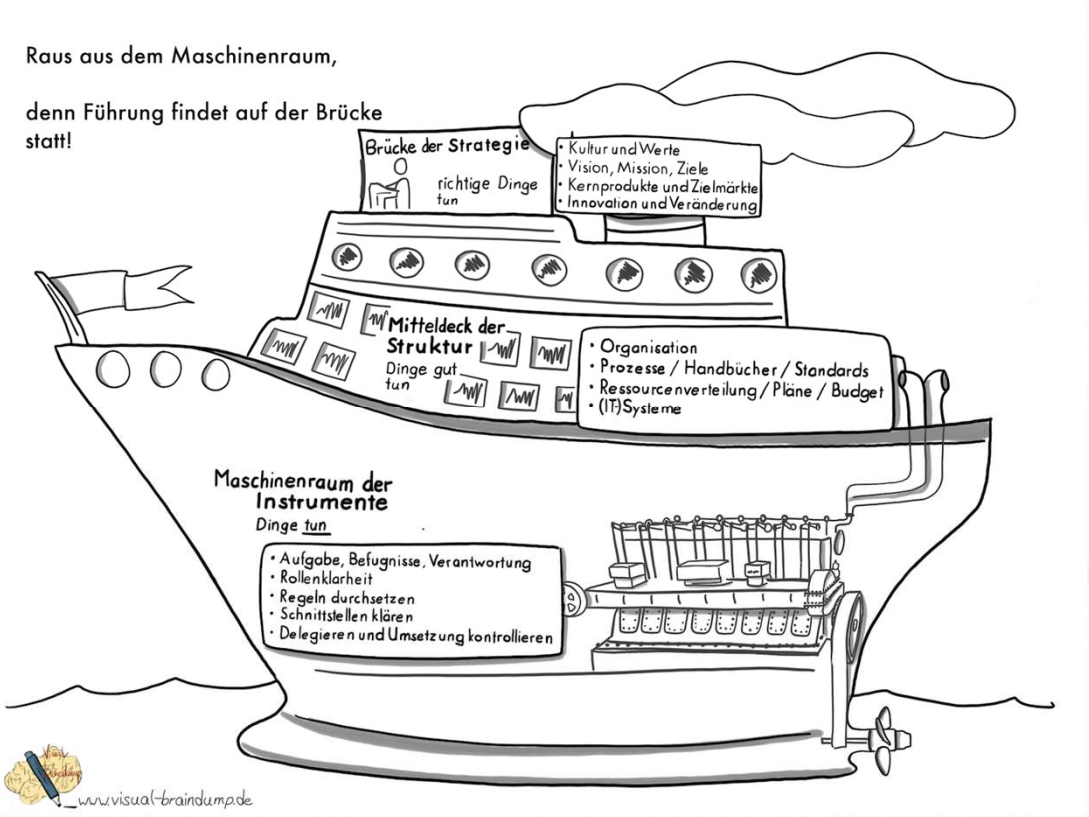
Management Methoden betäuben die Aufmerksamkeit

…für den zentralen Unterscheid zwischen Management und Führung

„Managers do things right, Leaders do the right things“ *(Warren Bennis und Burt Nanus)*

Die Herausforderung für die Tätigkeit „Managen“ liegt in einer guten Ausgestaltung der Instrumentenebene und der aktiven Mitarbeit auf der Strukturebene, damit Strukturen entwickelt werden, die nachher auch gut funktionieren.

Führung dagegen zeigt sich vor allem im Bereich der Strategie und beim Aufbau von Strukturen, welche die Umsetzung der Strategie effizient ermöglichen. Erfolgreiche Organisationen brauchen immer beides: hervorragende Managementtechnik und hervorragende Unternehmensführung, die auf der Brücke den Kurs absteckt.



Manager ohne Ethik können nicht führen

..denn sie sind und bleiben immer nur Geschäftemacher

Um unter Ungewissheit zu handeln, geht es um ganz praktische Dinge des Anstands und der Moral im Alltag und nicht um tiefe spirituelle Erfahrungen, wie sie sog. „key speaker“ und „Evangelisten“ verkaufen wollen.

1. **Betrachte Mitarbeiter nicht als bloße Mittel zum Zweck,**
   die durch Anreizsysteme motiviert und durch Regeln in produktiven Bahnen gehalten werden. Ermögliche durch die vorgelebte Ethik der zweiten Chance stattdessen Kooperation und Selbstorganisation.
2. **Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder,**
   sondern kommuniziere erwachsen, indem Du auch Unausgegorenes zumutest und Widerstände als Energiequelle nutzt.
3. **Versuche nicht Menschen zu verbessern,**
   sondern kümmere Dich um die Strukturen und Prozesse, in denen das Personal gute Leistung vollbringen kann.
4. **Verletze nicht die Autonomie der Mitarbeiter,** sondern schaffe durch Deine Führung die Leitplanken für sinnvolle, selbstmotivierte Arbeit.
5. **Bezeichne nichts als alternativlos**, sondern entscheide die unentscheidbaren Entscheidungen.

Sieben Faustregeln, um auf der Brücke zu bleiben

1. Den Weg zum Ziel können den Fachleuten überlassen.
2. Für kollegiale Hilfe sorgen, indem Sie Transparenz zwischen den einzelnen Aufgabengebieten schaffen
3. Für klare Aufgaben sorgen, aktiv zuhören und betreiben Sie Drei-Wege-Kommunikation (senden – aktiv zuhören – Feedback geben) betreiben.
4. Klare Kompetenzrahmen vorausschauend (und nicht erst, wenn es zum Konflikt kommt) abstecken.

   Was sollen Mitarbeitende selbst entscheiden? Welche Zusagen dürfen sie Dritten geben? Mit wem dürfen sie selbstständig verhandeln?
5. Sorgen Sie für das Vorhandensein aller Mittel, die für die Durchführung der Aufgabe nötig sind. Dies umfasst auch „Ihre Machtmittel", d.h., dass Sie in schwierigen Situationen „mit der Macht des Amtes" helfend zur Seite stehen.
6. Je größer und komplizierter das Thema ist, desto größer ist auch die Gefahr von Missverständnissen. Klare Delegation wird deshalb durch die Schriftform unterstützt, denn gesagt ist noch nicht verstanden.

und

7. Korrigieren Sie die entdeckten Fehler nicht selbst! Sie dürfen Fehler und Mängel feststellen, das „Ausbügeln" obliegt jedoch Ihren Mitarbeitern.



Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront" ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht" sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

Führung unter Ungewissheit ist

a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



Hinz WIRKT

Kontakt

Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.

+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg