Mikromanagement : ein verhängnisvoller Trend für erfolgreiche Führung

Autor(en): **Rappazzo, Alessandro**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **181 (2015)**

Heft 5

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-513515

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Mikromanagement: Ein verhängnisvoller Trend für erfolgreiche Führung

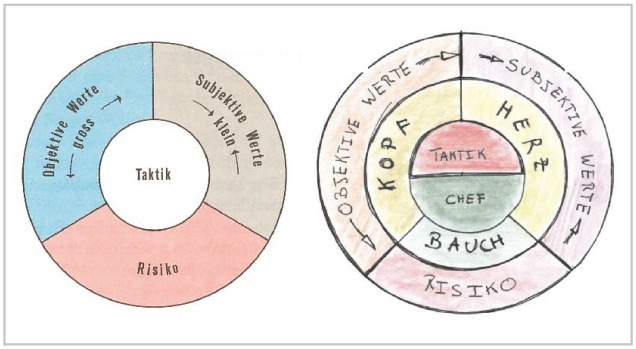
Die Versuchung, sich auf allen Führungsstufen mit Mikromanagement zu befassen, ist Realität. Dafür gibt es zwei Ursachen: Erstens das karrierefördernde Alles-im-Griff-haben-wollen, zweitens die Zunahme der Regelungs- und Kontrolldichte. Der Autor zeigt auf, welch hoher Preis dafür bezahlt werden muss und wie auf den Pfad der Tugend zurückgekehrt werden könnte. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Mitverantwortung und Kompetenz auf allen Ebenen – und in der stufengerechten Führungsarbeit. *AM*

Alessandro Rappazzo

«Micromanagement»: Hier ist ein weiterer Anglizismus, bei dem man zwischen Ernst und Spass für den Ausdruck der aktuellen Management-Realität eine negative Bedeutung bevorzugt. Das Mikromanagement ist tatsächlich eine Realität – aber keine neue. Im militärischen Bereich können wir auch von Mikroverhalten sprechen. Aber in diesem Fall wären wir semantisch nicht modern. Also müssen wir uns mit dem englischen Ausdruck abfinden. Deshalb ist es als erster Schritt sinnvoll, zumindest die Merkmale dieses Begriffes zu umreissen.

Strategische Vision: teurer Verlust

Das Mikromanagement ist die Fähigkeit oder Neigung eines Führers, in die unteren Ebenen und in verschiedene Bereiche einzugreifen, unter Umgehung der Zwischenführungsebenen. Nach dem amerikanischen Buchautor Thomas E. Ricks steht für den militärischen Bereich fest, dass im Laufe der letzten Jahrzehnte in der US-Armee eine Schwächung der strategischen Fähigkeiten zugunsten des Mikromanagements stattgefunden hat. Dies mit schwerwiegenden Folgen: Militärisches Leadership ist bei der Bewältigung von Krisen immer mehr eingeschränkt. *«Rotation and micromanagement proved to be mutually reinforcing flaws. The more soldiers and officers moved, the less familiar they were with one another and, therefore, the more leaders tended to over-supervise, because they could not be sure of who was competent and who was not (...). Half the new generals were seen as micromanagers»*[1]. Im Klartext bedeutet dies, dass wir hier von Chefs sprechen, die sich wohl fühlen bei der Kontrolle der ordentlichen Rasur oder Kampfstiefel ihrer Mannschaft. Von Vorgesetzten, die Befehle erlassen, die unnötig stark den Handlungsspielraum der Unterstellten, z.B. Kompanien, einschränken. Von Managern, die sehr produktiv bei der Ausgabe von Aufträgen und Richtlinien sind, und dies leichtfertig und ohne Wissen der Zwischenebenen, die prompt resigniert Abstand nehmen. Dies sind nur zwei Beispiele, jedoch reale. Ist aber diese Art von «Kontrolle» wirklich so negativ anzusehen? Wie wir in doktrinären Diskussionen sehen können, gibt es keine binäre Antwort darauf. Es ist vielmehr notwendig, mehrere Variablen zu untersuchen und zu bewerten. Jeder Chef, Leader, General oder Unternehmensleiter hat nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, zu kontrollieren. Aber es sind die Auswirkungen seiner Handlungen, die anschliessend seine Leadership- bzw. Führungsstärke charakterisieren.



Weiterentwicklung des Modells von Divisionär Ritschard, Kdt ZS (1986–1989) links. Grafik: Autor

Kurzfristiger Erfolg: falscher Massstab

Das Mikromanagement in seiner negativen Bedeutung schränkt die weitgreifende strategische Fähigkeit bzw. Managementkapazität ein, das heisst die Fähigkeit, auf die nächsten Herausforderungen hin orientiert zu sein[2]. Das Mikromanagement gewährleistet jedoch den kurzfristigen und kurzzeitigen Erfolg. Wenn man alles innerhalb von kurzer Zeit unter Kontrolle bringt, hat man die Chance, sich zu profilieren und in die nächsthöhere Verantwortlichkeitsstufe zu gelangen. Im Militär gilt: *«It is easy to be a spectacular commander for six months. It is tougher to be a spectacular commander for eighteen months»*[3]. Mit ein wenig Fantasie können wir den Sinn des Zitats mit unserer Schweizer Realität vergleichen, wo das Truppenkommando (der Miliz-Dienst) nur auf wenige Jahre begrenzt ist. Aber auch wenn man einen flüchtigen Blick auf die Lebensläufe vieler Manager oder Offiziere wirft – und dieses Mal in einem professionellen Umfeld – entdeckt man nicht selten, dass die übernommenen Aufgaben häufig auf einen Zeitraum von zwei oder drei Jahren beschränkt sind. Was könnte also der Mehrwert der langfristigen Verantwortung sein? Eine sicher berechtigte Frage. Mit anderen Worten, und wir gehen hier sogar etwas weiter, ist das Mikromanagement nützlich *«to cover-my-ass»*. Es hilft den untergeordneten Ebe-

nen der Befehlskette, sich von der Verantwortung zu befreien. Es kultiviert das anspruchsvolle, konstruktive Vertrauen nicht, denn hinsichtlich der Karriere sollen allfällige Fehler ebenso wenig geteilt werden wie Erfolge. Es löst auf direkte Weise das Problem, das viele Führungskräfte haben: nämlich die Unfähigkeit zu delegieren. Delegieren verstanden als Einbezug der unteren Ebenen in die Verantwortung. Immerhin kann es der Karriere helfen.

Kontrollen: Ja, aber mit Vernunft

Noch einmal gilt es, folgendes nachdrücklich klarzustellen: Selbst wenn das Mikroverhalten verheerend sein kann, bedeutet es nicht, dass der Offizier oder Manager den Glanz der Schuhe nicht kontrollieren darf. Aber es gibt verschiedene Möglichkeiten dazu. Ein kleines Beispiel ist der Kompaniekommandant, der zusammen mit dem Einheitsfeldweibel die Ordnung in den Räumen kontrolliert. Der Kompaniekommandant überlässt jedoch die Beurteilung des Zustands dem Einheitsfeldweibel. Dabei erkennt er das Niveau, aber wahrscheinlich auch, was noch wichtiger ist, die Fähigkeit und den Willen seines Führungsgehilfen. Dies ohne dabei – bei einem Fehlverhalten – seine Autorität vor der Truppe zu untergraben. Das ist ein Grundbeispiel, welches zweifellos auf allen Ebenen angewendet werden kann. Es ist zudem eine Überlegung wert, wie wir uns bei der Ausübung unserer Kontrollpflicht verhalten sollen. Werden Fehlverhalten bzw. Mängel eine Konstante, kann man das Defizit ausgleichen, z.B. über die Berichterstattung oder besser noch in der Praxis, nämlich bei der Einweisung der Führungskräfte und/oder in zusätzlichen Gesprächen.

Erfolgsmodell: Führen mit Auftrag

Die Frage stellt sich, ob es neben den bereits genannten Begründungen des Mikromanagements auch noch andere Ursachen für diesen nicht mehr jungen negativen Trend gibt. Und es gibt sie: *«Ein immer dichteres Netz rechtlicher Einschränkungen, die Mediatisierung der Operationsräume und moderne Führungsinformationssysteme, die dem Mikromanagement Vorschub leisten, drohen die Auftragstaktik zu ersticken».*[4] Unsere Führungskräfte werden bei der Erfüllung einer Mission, die über einen allgemeineren Auftrag und nicht über einen genauen Befehl ausgegeben wurde, als mitgestaltende Kräfte besonders hervorgehoben[5]. Wenn man böse wäre, könnte man sagen, dass das Führen mit Auftrag dann verwendet wird, wenn man selbst nicht die Fähigkeit hat, das Problem zu lösen und man die Problemlösung auf die nächstuntere Ebene überträgt. Wenn es so wäre, wäre es tragisch! Das Führen mit Auftrag meint aber nicht das. Es bedeutet, dass jede Führungsstufe ihren Auftrag zu analysieren und mit angemessener Handlungsfreiheit im Sinne des Ganzen möglichst optimal umzusetzen hat. Es ist möglich, dass in einigen Fällen ein Auftrag sehr detailliert sein muss bzw. ehebliche Auflagen beinhaltet. Der Kommandant kann mittels eng gefasster Handlungsrichtlinien und Aufträgen die Handlungsfreiheit seiner Direktunterstellten einschränken.[6] Aber selbst in diesem Fall darf man nicht den Fehler einer verbohrten Kontrolle begehen und das untergeordnete «Management» (Führungsstufe) auf diese Weise «infizieren», ihm die Verantwortung entziehen und jede Initiative rauben. Gelebte Auftragstaktik ist ein Erfolgsgeheimnis; dazu gehört die Übernahme von Verantwortung auf jeder Stufe.

Fehlerkultur: Lernen statt strafen

Um dies zu tun, müssen wir uns über unsere Fähigkeit auseinandersetzen, mit Fehlern umzugehen. Es geht nicht darum, alles zu tolerieren, denn Fehler können gravierende Folgen haben, insbesondere bei der Sicherheit, wo teilweise Nulltoleranz gilt. Es geht darum, aus Fehlern möglichst rasch und nachhaltig zu lernen, und zwar in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess als Teil der Unternehmenskultur. Das Fehlen der Fehlerkultur seitens der Chefs kann die Eigeninitiative von Untergebenen stark einschränken. Die Gefahr, als inkompetent oder fahrlässig abgestempelt zu werden, kann eine unternehmerisch unfruchtbare Fehler-Vermeidungsstrategie erzeugen. Stattdessen ist es notwendig, wo immer möglich Fehler machen zu dürfen und auch eine zweite Chance zu bekommen: *«When some did not work out, they were removed quickly – but often given another chance in a different job.»*[7] Ohne den intelligenten Umgang mit Fehlern kommt man nicht vorwärts. Jedenfalls kann man zusammengefasst sagen: «Irren ist menschlich, aber auf Irrtümern zu bestehen, ist teuflisch.» Wann haben Sie das letzte Mal vor Ihren Mitarbeitern offen zugegeben, einen Fehler gemacht und daraus etwas gelernt zu haben? Widrigkeiten sind der beste Lehrmeister.

Gegensteuer geben: ein Aufruf

Trotz der Komplexität des Verhaltens von heute, müssen wir die Fähigkeit beibehalten, unsere Absichten auf einfache Weise deutlich zu machen, unseren Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, die zu erreichenden Ziele vorzugeben, ohne unnötige Riegel vorzuschieben. Diese Vorgehensweise erspart uns nicht die Kontrolle. Aber die Kontrolle muss unter Einhaltung der Hierarchie ausgeübt werden und nicht dadurch, dass wir unseren direkten Untergebenen die Verantwortung entziehen. Bei all dem muss auch die Möglichkeit vorgesehen und akzeptiert werden, ein paar Fehler zu machen. Nehmen wir zum besseren Verständnis das Beispiel eines Kindes, das während es aufwächst, probiert und erneut probiert. Es fällt hin und steht wieder auf. Die Eltern haben die Aufgabe, das Kind beim Heranwachsen zu begleiten, es probieren zu lassen, es auch Fehler machen zu lassen, dem Kind Regeln zu geben und es zu korrigieren, wenn es notwendig ist. Übertragen auf die Führung erfordert diese Vision eine zusätzliche Anstrengung des Chefs, benötigt zwar Zeit, aber wenn die Früchte reif sind, können wir ihren echten Geschmack geniessen: den Geschmack des Erfolgs. «Not trusting people is an invitation to organizational disaster».[8] ■

1 Ricks, Thomas E.: The Generals – American Military Command from World War II to Today. The Penguin Press, New York 2012. Seite 210–211, 352.
2 Im Militärjargon auch als «Blick in die nächste Geländekammer» bekannt.
3 The Generals, Seite 277.
4 Mantovani, Mauro: Prinzipien der schweizerischen Militärdoktrin aus akademischer Sicht. ASMZ, Nr. 09 – September 2014, S. 37.
5 Führung und Stabsorganisation der Armee 17 (FSO 17); Auftragstaktik, Kap. 2.5, S. 8–9. Auch: Taktische Führung 95;Kap. 4.1.1, S. 23.
6 FSO 17, Ziff. 48.
7 Ricks, Thomas E.: The Generals, Seite 8.
8 Lt Gen Walter Ulmer, US-Army (1986)



ten col
Alessandro Rappazzo
Ufficiale professionista
Gr Chef FLG II / SLG I
6315 Oberägeri