Weshalb Vorstände sich kümmern sollten

01.12.2024 16:25:03 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Boards

Vorstände spielen eine wichtige Rolle beim Entrümpeln von Management und falschen Führungskräften.

Es ist unbestritten, dass gutes Management zu höherer Rentabilität, Wachstum und Produktivität führt. Es ist aber auch eine Tatsache, dass Management in vielen Organisationen nicht mehr genügend Wirkung entfaltet und Führungskräfte in vielen Fällen versagen. Angesichts der ernsten Herausforderungen, vor denen die Welt steht, ist es dringend erforderlich, Management zu erneuern. Verwaltungsräte spielen eine wichtige Rolle bei der Entrümpelung von ineffektivem, veraltetem Management und beim Ersetzen falscher Führungskräfte.

Nahezu täglich erleben wir das Versagen von Führungspersönlichkeiten und Organisationen, einige unerwünschte Vorfälle mit kleinen und vernachlässigbaren Auswirkungen, andere mit katastrophalen Folgen für die Gesellschaft. Einige Vorfälle schaffen es prominent in die Medien, die große Zahl bleibt still und unbeachtet. Es ist sinnvoll, die Wurzeln des Versagens zu erforschen. Die Beweise häufen sich: Management, die Kunst, Arbeit zu erledigen, und fehlerhafte Führungskräfte sind die Kandidaten.

Wir stellen fest, dass „ungeführt“ (nicht geführt, der Cousin von Misswirtschaft) Realität ist, nicht die Norm, aber auch kein seltenes Vorkommnis. 'Ungeführt' kommt vor, und die Unternehmen schlagen sich trotzdem durch. Das mag auch den zufälligen Beobachter nicht überraschen, aber es verdeutlicht das Henne-Ei-Problem. Falsche Führungskräfte umgehen Management, so wie angedacht, was wiederum im Laufe der Zeit zu einer Verschlechterung, einer infizierten Kultur und schließlich

zu Misserfolgen führt. Dies erklärt einen Großteil der Qualitätsunterschiede von Management zwischen und innerhalb von Branchen.

Während die Lösung für falsche Führungskräfte einfach ist - die Vorstände müssen ihre Verantwortung wahrnehmen und einfach gute Führungskräfte einstellen - ist die Lösung für das Management harte Arbeit.

Führungspersönlichkeiten agieren im Kontext. Gute Führungskräfte benötigen drei Fähigkeiten: 1. Sie müssen in ihrer Rolle klüger, strategischer, kenntnisreicher und charismatischer sein. 2. Sie müssen über die Fähigkeiten verfügen, die für den jeweiligen Kontext, die Situation oder die Branche erforderlich sind. 3. Sie müssen die Fähigkeit haben, andere zu beeinflussen. Diese drei Punkte könnten als Checkliste für den Vorstand dienen. (Sadun, 2022)

Wir stellen fest, dass gutes Management nur in geringem Maße und in sehr unterschiedlichem Maße angewandt wird. Management ist in der Vergangenheit verhaftet und hat ihre Wirkung verloren. Wir wenden weiterhin Top-Down-Strategien an, die von der Umsetzung getrennt sind, jährlichen Budgetierung, Kontrolle und Steuerung, Zielsetzung und Leistungsvergütung, und erwarten Innovation, motivierte Mitarbeiter und bessere Ergebnisse. Gutes Management ist menschlich, ganzheitlich, einzigartig, emergent, diagnostisch, interaktiv und systemisch. Dies würde zu einer kontinuierlichen Strategie und Umsetzung, einer dynamischen Budgetierung, einem fähigkeitsbasierten Management, Techniken des Inner Game, um schnell zu lernen, und den Sinn als Quelle der Motivation zu nutzen, um ein Gleichgewicht zwischen 'Exploitation' und 'Exploration' Management herzustellen. Unsere Forschung ist eindeutig: Gutes Management wird nicht ohne Weiteres übernommen, weil wir davon ausgehen, dass es gut ist, wir es besser wissen und deshalb zu wenig investieren.

Sich durchwursteln ist keine Option. Der Ausweg aus der 'ungeführten' Situation erfordert die Einführung guter Managementpraktiken und deren Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen, die Besonderheiten der Organisation und ihr Umfeld. Als solches kann es ein Wettbewerbsvorteil sein - einer der wenigen, die noch übrig sind, andere verschwinden schnell. Wir wissen, dass die feinen Unterschiede eines guten

Managements wichtig sind.

Die Überwachung vom Management und der Führung eines CEO durch den Aufsichtsrat ist heikel, aber entscheidend. Die Infragestellung von Management kann als eine Einmischung angesehen werden. Das Hinterfragen von CEOs ist existenziell, da es um Vertrauen geht. Die Bewertung ist jedoch von entscheidender Bedeutung, da zwischen der Beobachtung von schlechtem Management und schlechter Führung und deren verzögerten Auswirkungen auf Rentabilität, Wachstum und Produktivität eine gewisse Zeit vergeht. Vorstandsmitglieder sind oft die letzten, die den Geruch wahrnehmen. Ergebnisse sind Spätindikatoren. Was wir brauchen, sind Frühindikatoren.

Die Beweise sind überwältigend. Mit der Global Executive Survey können die Vorstände das Management ihrer Organisationen anhand von Leitindikatoren bewerten. Sie wissen es innerhalb weniger Tage. Organisationszwillinge zeigen den Reifegrad ihrer Organisation und Wettbewerbsvorteile erklären, wo das Potenzial liegt. CEOs müssen ein Interesse daran haben, ihre Organisationen für besseres Management zu zertifizieren, da dies eine überlegene Leistung, eine höhere Wettbewerbsfähigkeit und eine größere Attraktivität für alle Stakeholder demonstriert.

Die Welt braucht besseres Management mit Organisationen, die Spitzenleistungen erbringen. Verwaltungsräte müssen sich darum kümmern. Warum raten, wenn man es wissen kann?

Sadun, Raffaella (2022). The Myth of the Brilliant Charismatic Leader, *Harvard Business Review*, 2022

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.