Lösungen fürs Management in einer turbulenten Zeit

30.12.2014 14:16:20 | Agility Insights AG, Michel Lukas | 0 Kommentare | Diagnostic mentoring, Inner game

Wenn sich das Geschäftsumfeld schnell ändert, mehr Komplexität die Organisation lähmt und fehlendes Engagement der Mitarbeitenden die Leistung hemmt, dann ist es Zeit für einen Stopp.

Wenn sich das Geschäftsumfeld schnell ändert, mehr Komplexität die Organisation lähmt und fehlendes Engagement der Mitarbeitenden die Leistung hemmt, dann ist es Zeit für einen Stopp: Eine Pause für das Management Team zur Reflexion und schnelles Lernen statt sich auf das nächste störende Veränderungsprogramm zu stürzen oder das Heil bei der Reparatur von Führungskräften durch Coaching oder Training zu suchen. Die Pause hat ein Name: Diagnostisches Mentoring.

Traditionelle Management Rezepte haben ihre Wirkung verloren

Jedes Jahr im November treffen sich 450 Führungskräfte, Akademiker und Experten aus der ganzen Welt zum Global Drucker Forum in Wien (www.DruckerForum.org). Die Übereinstimmung unter den Teilnehmenden ist gross, dass bestehende Management Rezepte in einem dynamischen Umfeld mit schnellen Veränderungen nicht viel taugen. Mehr Unsicherheit fordert die Strategie schneller als je zuvor heraus und diffuse Marktsignale machen es schwierig, mehr Klarheit bei der Ausrichtung zu geben. Bewährte Management Rezepte wie messen, planen, Strategien formulieren, Zeile setzen, umsetzen und Risiken bewerten haben ihre Wirkung verloren oder stören in

vielen Organisationen gar zukunftsorientierte Führung. Während Übereinstimmung für den Bedarf einer ‚grossen Transformation' besteht, ist der Weg dahin weithegend unklar. Mehr noch, vielfältige Ratschläge von Beratern und Schreibenden mit gut gemeinten Tipps, mit der nächsten ‚Best Practice' und dem wichtigsten Erfolgsfaktor verharren in der Vergangenheit mit vergleichsweise stabilen Verhältnissen. Es bleibt offen, wie diese Transformation angegangen werden soll.

Bekannte Rezepte heilen die Ursachen nicht. Wir brauchen ein neues Design

Wenn fixe Ziele mehr Mittelmass produzieren, wenn engmaschige Risikogrenzen zu falschen Entscheidungen führen, wenn rigoroses Performance Management vor allem Stress produziert, wenn intensive Kommunikation immer noch wenig Sinn stiftet und wenn Führungskräfte sich hinter Emails verstecken, dann hat selbstgemachte Komplexität die Organisation befallen und viel Bürokratie verursacht. Das Resultat ist eine langsame, unflexible und fragile Organisation mit einem veralteten Design von Management – unfähig im wirkungsvollen Umgang mit höherer Dynamik, mehr Komplexität, und zunehmender Unsicherheit. Erfahrene Personalchefs wissen, dass traditionelle Organisationsentwicklung wie mehr Führungsausbildung, ein weiteres Change Programm und mehr Verhaltenscoaching kaum zum Erfolg führen. Es ist Zeit für ein neues Design von Management –ein Design mit einem Fokus auf Menschen.

Grosses ungenutztes Potenzial –neue Führungsprinzipien braucht es

Wir wissen von unserer zehnjährigen Forschung mit über 100 Firmen weltweit, dass nur 67% des Talentes in Organisationen effektiv genutzt wird. Oder anders rum heisst das, dass ein Drittel der Kreativität, der Fähigkeiten, des Wissens und des Engagement von Menschen nicht genutzt wird. Es ist eigentlich ganz einfach -ungenutzte Talente bieten keine Leistung. In wissensbasierten Organisation bedeutet fehlende Innovation kein Wachstum. Die Ursache ist unpassendes, kontrollorientiertes Management. Kontrolle statt Engagement ist ein Virus, welcher sich schnell vermehrt. Mehr noch, in vielen Organisationen reparieren Führungskräfte die Symptome mit mehr Motivation, was wiederum die Fremdkontrolle verstärkt. Aber wir wissen, dass

Besserung nur vom Beheben der Ursachen kommt –dem Verändern der grundlegenden Prinzipien der Führung oder eben einem Design vom Management für mehr Selbstverantwortung, Selbstorganisation, mit sinnvollen Zielen, flexiblem Engagement, und Entscheidungen durch das Nutzen von kollektivem Wissens.

Es braucht mehr institutionelle Reflexion, Denken und Lernen

In engagierenden Organisationen verfehlen standardisierte Rezepte, mehr Reparatur von Führungskräften und Motivation von Menschen die Ziele komplett. Mehr noch, diese Abkürzungen verursachen selbst Störungen und limitieren entsprechend die Leistung. Weil jede Organisation und jede Führungsperson einzigartig ist, weil der Kontext immer anders ist und weil jede spezifische Führungssituation sich unterscheidet, gibt ein kein allgemeingültiges Rezept. Nur eine Pause für selbstinitiiertes, reflektiertes Denken und Lernen bietet Hilfe für die notwendige Transformation. Wir nennen das ‚Diagnostisches Mentoring'. Es hilft, die Ursachen von Störungen zu decodieren und setzt mit einen neuen Design von Management das Potenzial von Organisationen frei.

Management Design baut auf Wahrnehmung, Fokus, Wahlfreiheit und Vertrauen

Statt ein weiteres störendes Veränderungsprogramm zu starten lohnt es sich, die Fähigkeiten der Organisation für den Umgang mit einem dynamischen Umfeld, mehr Komplexität und fehlende Leistung anzugehen. Wie Peter Drucker einmal gesagt hat, „Viel dessen, was wir Management nennen, besteht darin, es Menschen schwierig zu machen, gute Arbeit zu leisten".

Vier Schritte führen zum neuen Design –einer entrümpelten Organisation ohne störende Viren:

- Diagnose: Die Idee ist das *Bewusstsein* für die kritischen Annahmen und Prinzipien zu schaffen. Diagnostische Instrumente für eine tiefe Reflexion.
- Interpretation: Beobachtungspunkte helfen Führungskräften,

ihre *Aufmerksamkeit* auf das Potenzial und dessen Störungen zu lenken. Das heisst, die Konversation über das, was für schnelles Lernen funktioniert, initiieren.

- Design: Es ist die Aufgabe und *Wahl* des Führungsteams, das Führungsmodell und die notwendigen Fähigkeiten zu bestimmen, so dass die Energie bei denen ist, welche die Arbeit leisten.
- Entwicklung: Es geht darum, das neue Design durch Vertrauen in die Menschen, welche dieses umsetzen, zu institutionalisieren. Mit Sicherheit hat Ihre Organisation bereits die Fähigkeiten zur Führung mit dem neuen Design.

Die Resultate sind schnelle Entscheidungen, eine agile Führung, eine robuste Organisation und ein Management mit einer hohen Handlungsfähigkeit in einem turbulenten Umfeld. *Management Design* ist die notwendige Pause für ein neues Design mit tieferen Kosten und mehr Zeit fürs Wichtige: die Menschen!

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.