

Back to the Roots - die ManagementMap

In einer sich dynamisch und unvorhersehbar verändernden Umwelt wird die Bewältigung von Führungs- und Managementaufgaben zunehmend schwieriger.

Steigende Komplexität, Internationalität, laterale Projektstrukturen, Werteverstärkungen – bekannte Neuzeitphänomene, mit denen es Führungskräfte und Manager aktuell zu tun haben. Im Dschungel neuer Ratgeber und Leadershipmodelle zur erfolgreichen Bewältigung dieser komplexen Phänomene, erscheint die Management Map von Tilman Peschke fast retrospektiv. Insbesondere bei genauerer Beschäftigung mit den neuen Ansätzen und Modellen wird deutlich, dass die Folgephänomene wie Burn out oder hohe Fluktuation in den Führungsebenen mit den neuen Ansätzen von „Leading complexity“ kaum zu handeln sind. Die Management Map rückt klassische Primärkompetenzen wie Orientierung und (Selbst-)Steuerung in Management und Führung wieder in den Vordergrund. Und genau damit ist sie in ihrer Einfachheit bestechend und multifunktional einsetzbar, trotz hoher Anforderungen und steigender Komplexität die Steuerung zu behalten. Ein wesentlicher Faktor dabei ist, dass die Map alle Steuerungsbereiche von Unternehmensführung umfasst und für ein gleichsames Beachten der vier wesentlichen Faktoren Selbststeuerung, Führung, Management und Aufgabenorientierung und deren Wechselwirkung miteinander sorgt.

Die (Selbst-)steuerung als Kernelement der Map

Die grundlegende Idee der Selbststeuerung ist es, in sich permanent verändernden Umwelten, Robustheit und positive Emergenz des Managers zu erhöhen, indem er im Rahmen der Selbststeuerung flexibel mit Dynamik und Komplexität umzugehen in der Lage ist. Der Managementvordenker Peter Drucker bezeichnete die Fähigkeit, sich als Führungskraft selbst ergebnisorientiert steuern zu können, als Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts. Menschen mit ausgeprägten Fähigkeiten zur Selbststeuerung, erbringen überdurchschnittliche Leistungen, leiden weniger unter Stress, entwickeln bessere persönliche Beziehungen und bewältigen emotional belastende Situationen wesentlich effizienter.

Die Wichtigkeit von Selbststeuerung ist vor allem in der Veränderung der bestehenden und der zukünftigen Managementprozesse zu sehen, die voraussetzt, dass der Manager in der Lage ist, mit kurzfristigen nicht geplanten oder vorhergesehenen Änderungen umzugehen, ohne sich in deren Komplexität zu verstricken. Hier unterstützt die Anwendung der Management Map die eigene Standortbestimmung (wo befinde ich mich gerade? Wo setze ich Schwerpunkte?), und ermöglicht Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung auf klare Ziele.

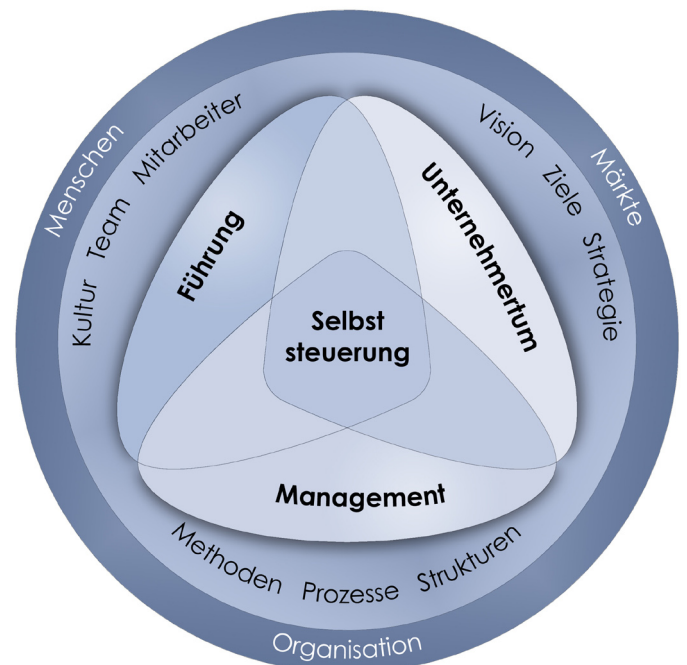
Im folgenden werden drei mögliche konkrete Anwendungsbeispiele für die Map dargestellt.

Einsatz der ManagementMap als Reflektionsinstrument

Wo stehe ich als Führungskraft und Unternehmer? Wie gelingt mir die Lösung täglich anfallender Probleme? Priorisiere ich richtig?

Das Erleben von Überforderung aufgrund der Geschwindigkeit und Komplexität heutiger Managementaufgaben führt oftmals zu gleichzeitigem und ungeordnetem Angang der offenen Probleme. Insbesondere verdeckte Wirkzusammenhänge einzelner Problemfelder führen zu Lösungsschwierigkeiten. Erfolgt kein Fortschritt oder stellt sich die angestrebte Ordnung nicht ein, erlebt der Manager starken Stress bis hin zur Resignation.

Der Einsatz der Management Map vereinfacht diese Komplexität, indem sie als ein Ordnungsinstrument die Analyse von Soll/ist Abweichungen innerhalb der vier großen Felder Selbststeuerung, Führung, Aufgabenorientierung oder Unternehmertum ermöglicht.





„Die Selbststeuerung ist Dreh- und Angelpunkt zielorientierten und glaubwürdigen Managements, die anderen Dimensionen unerlässlich für den Erfolg.“

Tilman Peschke, Gründer und Inhaber von Peschke Consulting | Organisations- und Führungskräfteentwicklung
Kontakt: www.peschke-consulting.de

Werden z.B. die operativen Zielstellungen nicht erreicht, sollten alle vier Dimensionen reflektiert werden. Aus der Perspektive der Dimension Führung entstehen die Fragen: Führe ich visionär? Befördert mein Führungsstil die erfolgreiche Strategieumsetzung? Wie steht es mit der Balance zwischen aufgaben- und personenzentrierung? Sind die zu bewältigenden Aufgaben ausreichend beschrieben und delegiert?

Durch die konsequente Reflektion aller in der Map umfassten Bereiche werden Abweichungen und Verbesserungspotenziale schnell zu identifizieren sein.

Einsatz der ManagementMap als Analyseinstrument

Analyseinstrumente (z.B. BCG Matrix; SWOT Analyse; balanced score card etc) dienen grundsätzlich dazu, die aus der Unternehmungs- und Umweltanalyse gewonnenen Daten mit Fokussierung auf spezielle Teilbereiche zu verdichten. Mit dem Einsatz der Management Map gelingt es, den Status Quo in den einzelnen Dimensionen, als auch das Gesamtbild so zu analysieren, dass Ziele definiert und Maßnahmen abgeleitet werden können und dies in allen vier Dimensionen unter Beachtung der zwischen den Dimensionen bestehenden Wechselwirkungen. Im Unterschied zur balanced score card, die digitale Ursache-Wirkungszusammenhänge in den Vordergrund stellt, ermöglicht die Management Map ein weit besseres Verständnis der Unternehmenskomplexität durch Beachtung der Wechselwirkung und der Zirkularität der einzelnen Dimensionen.

Das weitere Vorgehen ist klassisch: Festlegung geeigneter Indikatoren, Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs auf Basis der MM, das Erkennen von Abweichungen, und die Analyse der Ursachen für diese Abweichungen. Auf der Basis dieser Ursachenanalyse sind geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen jeweils für die betroffenen Felder zu entwickeln. In der Analyse der Auswirkungen dieser Maßnahmen sind die Wechselwirkungen zwischen den vier Bereichen Selbststeuerung, Unternehmertum, Aufgabenorientierung und Führung einzubeziehen. Gegensteuerungsmaßnahmen lassen sich nur dann richtig bewerten, wenn ihre Auswirkungen bekannt sind. Daher sollte bei jeder Gegensteuerungsmaßnahme gefragt werden, welche Auswirkungen sie auf die jeweils anderen Faktoren hat. Z.B. eine Strategieanpassung in Form einer Portfolioreduktion setzt neben der Anpassung von operativer Zielstellung und Strategie, sowohl ein angepasstes Szenario im Bereich Führung (bekommen Mitarbeiter andere Aufgaben; werden Mitarbeiter entlassen oder versetzt etc) als auch ein Anpassen von Strukturen und Prozessen voraus.

Einsatz der ManagementMap als Planungs- und Steuerungsinstrument

Gleiches gilt für Unternehmensplanungen. Die Geschwindigkeit von Marktentwicklungen erfordert notwendigerweise eine iterative Anpassung der Organisation an sich in immer kürzeren Zyklen verändernden Zielstellungen und Strategien. Mit dem Einsatz der MM soll das Blickfeld des Managements von einer traditionellen, durch finanzielle Aspekte gekennzeichneten Unternehmenssicht, auf alle relevanten Teile gelenkt werden und so zu einem ausgewogenen (analog einer balanced scorecard) Bild führen. Hier sorgt der Einsatz der MM dafür, dass angefangen mit der Vision die daraus abgeleiteten Ziele und Strategien mit den Faktoren Aufgabenorientierung und Führung verknüpft werden. Die umfassendere Sicht ermöglicht konkretere Maßnahmen zur Ausrichtung der Organisation an den vorgegebenen Zielen. Auch für kleine Neuvorhaben lässt sich die MM als solides Planungstool einsetzen, indem man das Neuvorhaben an den einzelnen Dimensionen spiegelt, um eine erste Tendenz zu erhalten, welchen Umfang das Neuvorhaben in den einzelnen Dimensionen nach sich ziehen würde. Z.B. zieht eine geplante Expansion nicht nur eine angepasste Strategie voraus, sie erfordert eventuell auch anderen Methoden, Strukturen und Prozesse und darüber hinaus Führungskräfte und Mitarbeiter, die fachlich geeignet sind und expansionsfördernd führen können. Insbesondere letzteres wird selten konsequent im Rahmen von Planungsvorhaben erfasst.

Die MM ist im Einsatz als Planungsinstrument nicht auf die unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen (Vision, Mission) begrenzt, sondern umfasst über die zweite Dimension der Ziele auch die strategischen Ziele bis hin zur operativen Planung.

Fazit:

Ein einfaches aber hoch wirksames Werkzeug für den Management- und Führungsalltag, das berücksichtigt, dass sich monokausale Ursachen-Wirkungszusammenhänge als Erklärungsmuster überholt haben. Der Mehrwert liegt in der Beachtung der Wechselwirkung volatiler Dynamiken von Markt und Kunden und daraus resultierende Veränderungsanforderungen an Unternehmen, da diese nur über eine balancierte Steuerung der vier wesentlichen Dimensionen Selbststeuerung, Unternehmertum, Führung und Aufgabenorientierung erfolgreich zu bewältigen sein werden.

Die Autorin:



Vera Starker

ist Inhaberin der Unternehmensberatung CO Coaching | Organisationsberatung in Berlin
Kontakt: www.starker-coaching.com