

Ein Plan für die Planung

WORKOUT FÜR MANAGER



Die Autorin: Vera Starker arbeitet als Coach, Trainerin und systemische Organisationsberaterin. Die Rechtsanwältin hat langjährige Erfahrung als operative Personalleiterin. Kontakt: info@starker-coaching.com

Je komplexer das Umfeld, desto schwieriger ist es, eine Entscheidung zu treffen. Wo ist das Problem eigentlich lokalisiert? Wo soll ich ansetzen? Die Management-Map verschafft einen Überblick.

Preview: ► Mehr Verständnis durch Komplexitätsreduktion ► Im Zentrum steht die Selbststeuerung ► Die drei Kernbereiche Führung, Unternehmertum und Management ► Einsatz als Steuerungs- oder Analyseinstrument

■ Eine sich ständig ändernde Umwelt, Internationalität und laterale Projektstrukturen – all das führt dazu, dass Managementhandeln dynamischer und anspruchsvoller geworden ist. Das Problem: In hochkomplexen Strukturen mit teilweise verdeckten Wirkzusammenhängen ist es schwer, Entscheidungen zu treffen. Wo soll ich als Führungskraft ansetzen? Wo hat das Problem seine Wurzel? Welche Bereiche sind von einer Entscheidung betroffen? Was muss ich mit bedenken?

Um dieser Unsicherheit zu begegnen, wurde die Management-Map entwickelt. Sie ist ein komplexitätsreduzierendes Instrument, das Führungskräften bei der Analyse ihrer Herausforderungen hilft und ihnen ihre Handlungsfähigkeit zurückgibt (s. Grafik rechts). Mithilfe der Landkarte fällt es leichter, Probleme zu lokalisieren, Hand-

lungsfelder zu definieren und aktiv zu werden. Folgerichtig steht im Zentrum der Landkarte die Selbststeuerung, denn hier unterstützt das Instrument die Standortbestimmung (Wo befinde ich mich gerade? Wo setze ich Schwerpunkte? Wie verknüpfe ich strategische und operative Herausforderungen?). Als wesentliche Handlungsfelder einer Führungskraft werden die drei Bereiche Führung, Unternehmertum und Management definiert. Diese Felder stehen miteinander in Verbindung und sollten sich für erfolgreiches Handeln in Balance befinden.

Die drei Kernfelder

Im Handlungsfeld **Unternehmertum** blicken Führungskräfte auf ihre Kunden. Sie stellen sich die grundlegende Frage allen unternehmerischen Handelns: Wofür zahlt mich mein Kunde heute? Wofür wird er mich in Zukunft bezahlen? Am leichtesten lässt sich diese Frage durch einen Blick auf den Markt beurteilen. Manager müssen vorwegnehmen, wie sich die Bedürfnisse ihrer Kunden ändern – und sie müssen darauf mit

einer angepassten Vision reagieren, von der sie Ziele und Strategien ableiten. Eine zukunftsfähige unternehmerische Sicht gibt der täglichen Arbeit aller Mitarbeiter Sinn und Perspektive. Und sie schafft Klarheit über die Vorgehensweise der Organisation.

Im Feld **Management** geht es um das Strukturieren und Organisieren aller Arbeitsabläufe, die für das Erreichen der unternehmerischen Ziele von Bedeutung sind. Führungskräfte müssen überlegen, welche Prozesse und methodische Vorgehensweisen am besten dazu geeignet sind, die Unternehmensziele zu erreichen. Daher blickt die Perspektive in Richtung Organisation und Organisationsentwicklung.

Bei der **Führung** im Sinne der Mitarbeiter- und Teamführung geht es darum, die Menschen für die Vision der Organisation zu gewinnen, damit sie ihre ganze Energie und Kreativität auf den Unternehmensnutzen hin fokussieren. Mitarbeiter sind schon lange keine Befehlsempfänger mehr, sondern prüfen sorgfältig Rahmenbedingungen ihrer Arbeit und die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen. Ihre Erwartungen und

Bedürfnisse müssen daher von der Führungskraft in angemessener Weise berücksichtigt werden. Teams wiederum sind nicht an sich nützlich und effizient, sondern müssen erst aufgabenbezogen so entwickelt werden, dass sie ihre Energie und Kreativität entfalten können. Eine gute Mitarbeiterführung gelingt daher nur mit Empathie und Kommunikation. Die Führung eines Teams gelingt nur durch die Fähigkeit, gruppendynamische Phänomene zu verstehen und zu steuern.

Die Management-Map in der Praxis

Ein Beispiel für den Einsatz der Management-Map: Eine Führungskraft ist unzufrieden mit dem Team, das wenig engagiert zu Werke geht und sich in internen Konflikten aufreibt. Ein Blick auf die Karte zeigt die drei Hebel, um die Spannungen beizulegen. So ist etwa zu fragen, ob

die Mitarbeiter an einem Strang ziehen, also Vision und Ziel der Organisation verstanden haben und mittragen (**Bereich Unternehmertum**). Die zweite Frage: Sind die Strukturen sinnvoll? Oder gibt es Konflikte, weil Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse nicht klar definiert wurden? (**Bereich Management**) Oder sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht in Balance mit denen des Unternehmens? (**Bereich Führung**).

Die Management-Map kann nicht nur als Analyse-, sondern auch als Planungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt werden. Beispielsweise lassen sich große Vorhaben des Unternehmens durch Spiegelung an den einzelnen Dimensionen theoretisch durchexerzieren. Dadurch wird schnell ersichtlich, welchen Umfang das Projekt in den einzelnen Geschäftsbereichen nach sich ziehen würde. So setzt beispielsweise eine geplante Expansion nicht nur eine angepasste Vision und Zielstellung sowie eine daraus abgeleitete 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.

Vera Starker ■

Vorbereitetes Trainingskonzept

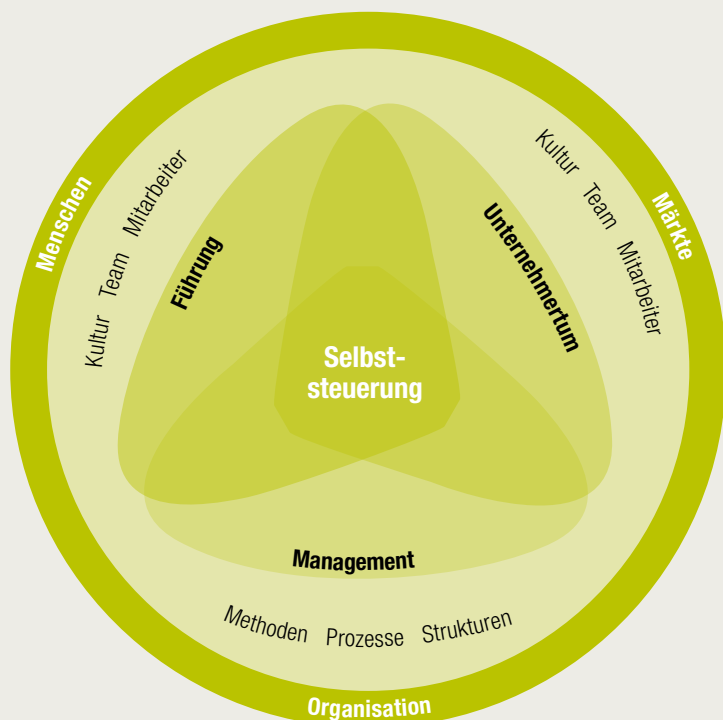


Tanja Frei
CD-Trainingskonzept: Keep cool
 2012, CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz.
 Enthält 100 PPT-Charts, Trainerleitfaden,
 Trainingsdesign, 30 Handouts, 24 ergänzende
 Infos, 13 Impulse, Online-Ressourcen
 Ladenpreis: 248,00 EUR
Für managerSeminare-Abonnenten:
198,00 EUR*
 Bestell-Nr.: tb-9173
 Mehr Infos und Leseprobe unter:
www.managerSeminare.de/tb/tb-9173

Wir empfinden den richtigen Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung als Lebensqualität. Es geht nicht darum, keinen Stress haben zu dürfen und in emotionalen Situationen kühl und distanziert zu bleiben, sondern menschlich adäquat zu agieren. Dieses Seminar macht die Teilnehmer mit verschiedenen Entspannungs- und Meditationsmethoden vertraut und zeigt auf, wie diese Methoden und Techniken sinnvoll angewendet werden. Die Teilnehmer erproben die für sie geeigneten Methoden.

*Sonderpreis gilt *exklusiv* für Abonnenten von **managerSeminare**. Jetzt abonnieren: managerseminare.de/abonnement

Die Management-Map



Quelle: Tilman Peschke 2012, www.peschke-consulting.de.



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo