



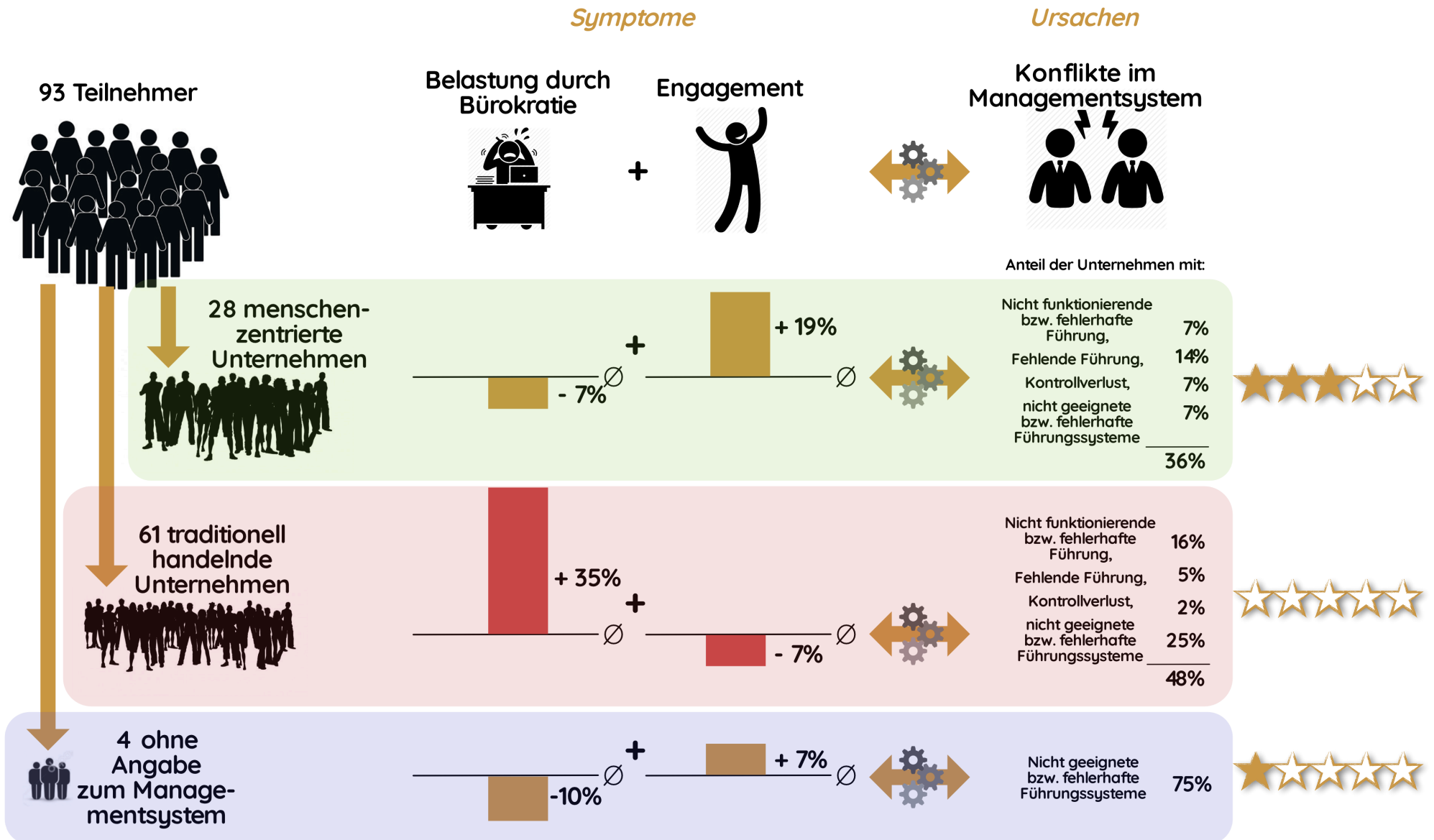
Die **ZUKUNFTheute Studie 2021**
Die Zukunft gehört (Management)Systemen ‚mit Mensch‘

Wie Belastungen verringert werden, man Systemkonflikte auflöst und ein menschenzentriertes Managementsystem einen besseren Neustart nach der Pandemie ermöglicht

Inhalt

30 Sekunden Symptome & Ursachen	3
30 Sekunden Lösungsansatz	4
Vorwort	5
Erkenntnisse - Thesen - Zahlen	7
Die Erkenntnisse (in Kurzform)	7
Thesen	7
Zusammenfassung	10
Menschenzentrierung schlägt Management-Tradition	10
Mitarbeiter wünschen sich „mehr Mensch“	12
Handlungsempfehlungen	13
Formen von Management, ihre Kategorien und potenzielle Konflikte	15
Studiendesign & -details	19
Symptome	20
Korrelationen	22
Konflikte	23
Glossar	25
Managementmodelle	25
Indices	25
Buchempfehlungen	26
Anhang: offene Antworten & Aussagen der Teilnehmer	27

30 Sekunden | Symptome & Ursachen



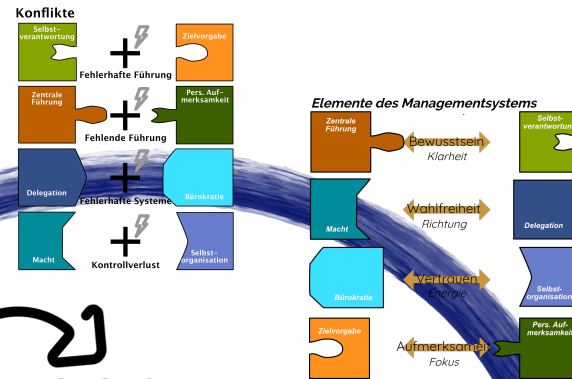
Das Ziel

Alle unnötigen Belastung und Konflikte minimieren und Raum für maximales Engagement öffnen

Der Weg

Das optimale Managementsystem etablieren, stabilisieren und kontinuierlich an neue Notwendigkeiten anpassen.

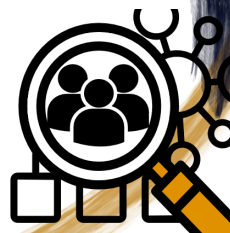
Option 2: Identifikation des optimalen Managementmodells und Rekalibrierung des Betriebssystems



Option 1: Fokus auf die Verminderung der Konflikte und Reduktion der Belastungen



Analyse zur Identifikation der Konflikte und des optimalen Managementmodells



Regelmäßige Reflexion der erreichten Veränderungen und Anpassung an neue Notwendigkeiten

Denkrahmen	dynamisch	Zentrale Führung	Zielvorgabe	Selbstverantwortung	Pers. Aufmerksamkeit
		Veränderung		Ermöglichung	
		Delegation	Selbstorganisation	Delegation	Selbstorganisation
	traditionell	Zentrale Führung	Zielvorgabe	Selbstverantwortung	Pers. Aufmerksamkeit
	Kontrolle		Engagement		
	Macht	Bürokratie	Macht	Bürokratie	
	traditionell	Führung		menschenzentriert	



Liebe Leser:innen,

Arbeit ist zurzeit Herausforderungen ausgesetzt, wie nur ganz wenige von uns sie zuvor erlebt haben. Wir leben in einer Zeit immer innovativerer und sich schneller verändernder Technologien, die große soziale Veränderungen und den Wandel von Wirtschaftsstrukturen nach sich ziehen. Ganz aktuell müssen wir zusätzlich mit einem Virus umgehen, der uns Distanz aufzwingt und unser Selbstverständnis sowie Arbeits- und Lebensgewohnheiten beträchtlich beeinflusst. Wir müssen, wie selten zuvor an vielen Stellen umdenken und unser Verhalten neuen Normen anpassen, um uns selbst und unser Umfeld zu schützen.

In vielen Unternehmen mussten Arbeitsorte, -plätze und -zeiten den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Abläufe wurden neu definiert und Strukturen verändert. Wir sind mit einem „new normal“ konfrontiert, dessen Umfang und Wirkung vor 18 Monaten vollkommen unvorstellbar war. Wie gut dies in Unternehmen gelungen ist, hängt, das zeigt diese Studie, ganz wesentlich davon ab, nach welchen Denk- und Handlungsmustern, und damit in welchen selbst definierten Grenzen, diese agieren.

Die diesjährige Studie betrachtet dazu einige charakteristische Auswirkungen der Entwicklungen und identifiziert starke Korrelation zu tief in den Unternehmen verankerten Ursachen. Sie untersucht die Veränderungen von Bürokratiemengen und Engagement und stellt diese in Bezug zu unterschiedlichen Führungs- und Managementansätzen. Sie identifiziert Auslöser und Hebel und zeigt Strategien auf, um die Belastung für die Organisation durch einfache Maßnahmen auf der Ursachenebene zu verringern.

Viele Belastungen können auf Unstimmigkeiten und Konflikte im Betriebssystem, dem Grundprinzip und Regelwerk, zurückgeführt werden. Viele basieren auf systeminternen Konflikten und können unabhängig von den handelnden Personen behoben werden.

Das Betriebssystem ist das Kernelement jeder Organisation und unterscheidet traditionell agierende Arbeitgeber von modernen, menschenzentriert handelnden. Dabei gibt es kein richtig oder falsch, nur passende und unpassende Systeme. Das Betriebs- & Managementsystem muss zu den inneren und äußeren Herausforderungen passen. Manche Umstände erfordern zentral kontrolliertes und koordiniertes Handeln, andere umfassende Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Freiräume für alle Mitarbeitenden. Die wichtigste Managementaufgabe ist, mit großer Ausdauer das Wechselspiel zwischen Umwelt, Innenwelt und den Regeln, Routinen und Denkmustern zu beobachten, um langfristig das bestmögliche System zu implementieren.

Die Analyse liefert detaillierte Kennzahlen zu den Wirkungen klassischer und neuartiger Managementansätze und -maßnahmen im Zusammenhang mit der Ausrichtung, Gestaltung und Führung von Unternehmen. Indikatoren wie die Menge und Auswirkung bürokratischer Aufgaben oder der produktiven Energie, der freie Fluss von Wissen, das Gefühl von Stabilität und Sicherheit - sie alle gehören zu den wichtigen Faktoren, die es zu betrachten gilt, um langfristig erfolgreiche, leistungsstarke Organisationen zu schaffen.

Die Studie ist bereits die dritte umfassendere Befragung zum Thema agiles bzw. zeitgemäßes Management. Sie liefert eine weitere, neue Perspektive und hilft dabei Management- und Führungsmodelle zu identifizieren, die geeignet sind, Unternehmen für die kommenden Aufgaben fit zu machen und zu halten.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche und inspirierende Lektüre



Guido Bosbach
Geschäftsführer & Eigentümer | **ZUKUNFTheute** | **powerful people & organizations**

Kontakt Daten

Guido Bosbach
Geschäftsführer & Inhaber

gb@zukunftheute.net

www.zukunftheute.net / www.guidobosbach.com

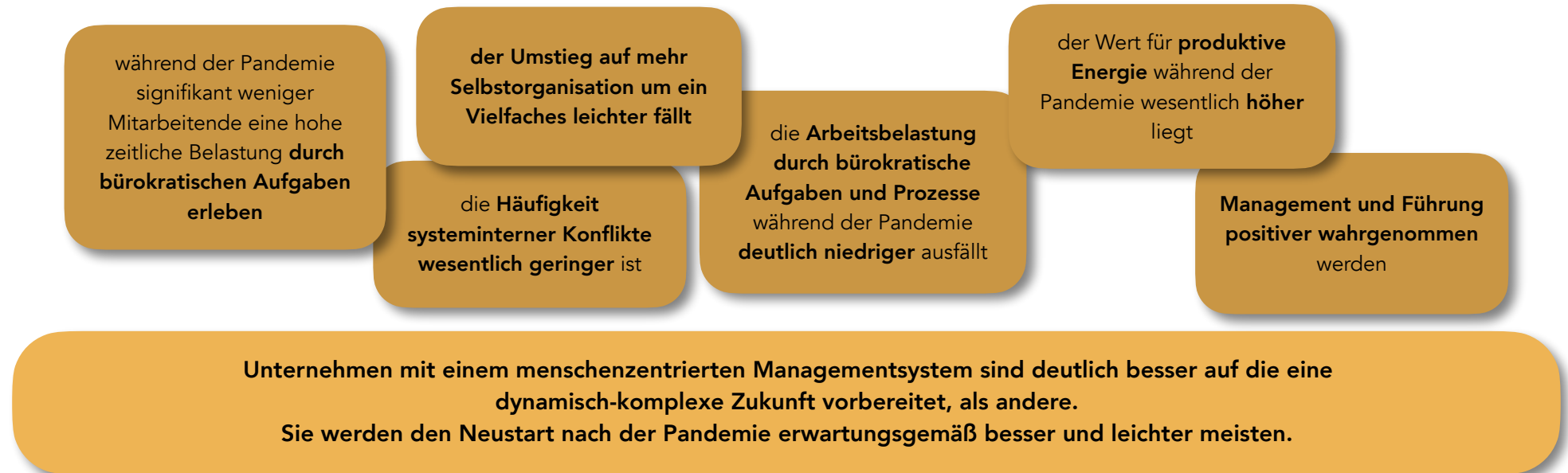
+49 228 7076279

+49 160 9066 4306

Veröffentlicht: März 2021

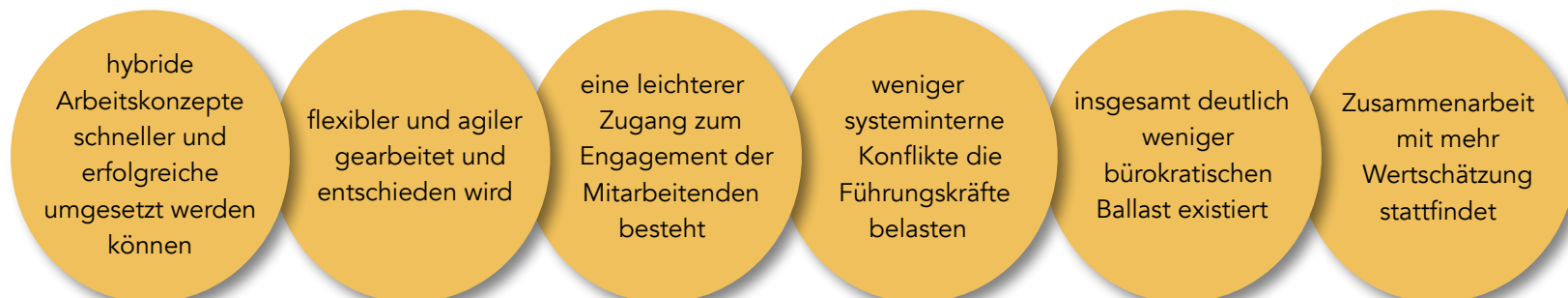
Die Erkenntnisse (in Kurzform)

Die Ergebnisse zeigen, dass in menschenzentriert aufgestellten Organisationen im Vergleich zu traditionell agierenden Unternehmen:



Thesen

In der Zukunft, jetzt und nach der Pandemie, werden menschenzentriert organisierte Unternehmen deutliche Vorteile haben und erfolgreicher sein, da:



Die Ergebnisse zeigen, dass in menschenzentriert aufgestellten Organisationen im Vergleich zu traditionell agierenden Unternehmen

- während der Pandemie **23,8% weniger Mitarbeitende zeitlich zu über 30% mit bürokratischen Aufgaben belastet** werden (Abb. 1)
- die **Arbeitsbelastung durch bürokratische Aufgaben und Prozesse** während der Pandemie **um 20% niedriger** liegt (Abb. 2),
- der Wert für **produktive Energie/Engagement** während der Pandemie **um 39% höher** ist,
- die Ergebnisse in **allen NextManagement Kategorien**, diese umfassen kulturelle, Leistungs-, Personal-, Führungs- und strukturelle Aspekte, **durchschnittlich um 33% besser** liegen,
- das Managementsystem **um 18% positiver** und **Führung um 6% besser wahrgenommen** wird.

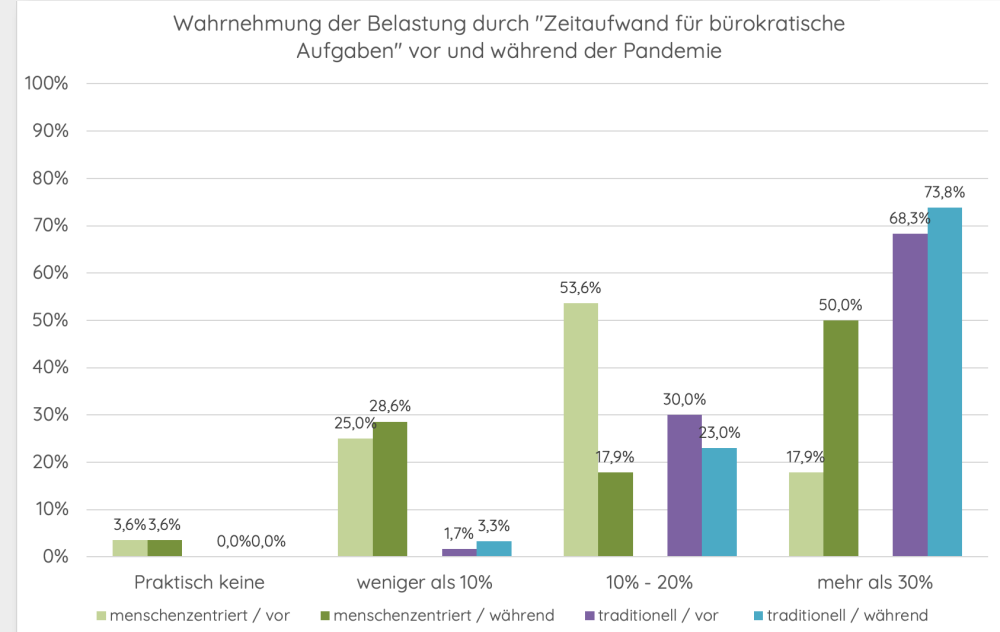


Abb.1: Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich des Mehraufwands durch bürokratische Aufgaben in menschenzentrierten und traditionellen Unternehmen vor und während der Pandemie

Verteilung des Bürokratiemengenindex vor und während der Pandemie

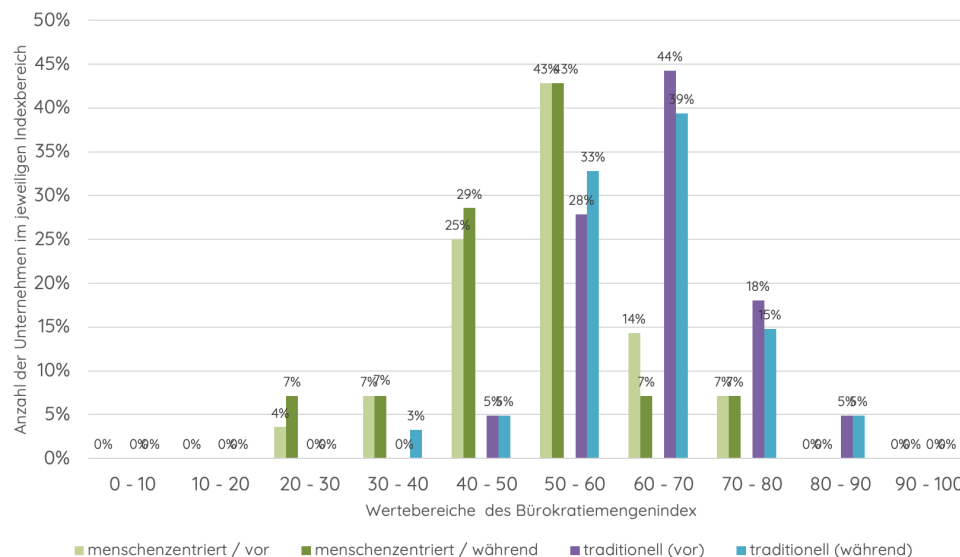


Abb. 2: Verteilung der Werte des Bürokratiemengenindex in menschenzentriert und traditionell geführten Unternehmen vor und während der Pandemie

Zusätzlich zu der grundsätzlichen Unterschieden durch die unterschiedlichen Managementmodelle, wirken sich Konflikte innerhalb der Betriebssysteme negativ aus.

- **47,5% der traditionell geführten Unternehmen** sind während der Pandemie **zusätzlich durch Konflikte im Managementsystem belastet** (gegenüber nur 35,7% der menschenzentriert geführten Unternehmen) (Abb. 4)
- **91% mehr traditionell geführte Unternehmen** setzen in der Pandemie auf „Selbstorganisation“, was die Anzahl der **Konflikte** in diesem Kontext **um 150% erhöht**.
- **Konfliktfreie Unternehmen** wenden bis zu **6,7% weniger Aufwand für bürokratische Aufgaben** auf und **profitieren** von einem bis zu **12,3 % höheren Engagement**, als konfliktbelastete Unternehmen (Abb. 3).

Widersprüche und Konflikte im Managementsystem äußern sich, durch **steigende Mengen an Bürokratie und sinkendes Engagement**. Die umfassenderen NextManagement und People-centric Management Indices spiegeln die negative Wirkung wider (Abb. 3).

Die **Häufigkeit und damit die Belastung durch Konflikte** hat sich während der Pandemie, vor allem in traditionell geführten Unternehmen **deutlich erhöht** (Abb.4).

Weitere Fakten:

- Die **Top 5-Bestwerte in jeder betrachteten Kategorie**, werden jeweils von **menschenzentriert operierenden Unternehmen** gehalten.
- In **traditionell agierenden Unternehmen** ist die **Wahrscheinlichkeit** für einen **systembasierten Konflikt 5-mal so hoch**, wie in menschenzentriert agierenden.

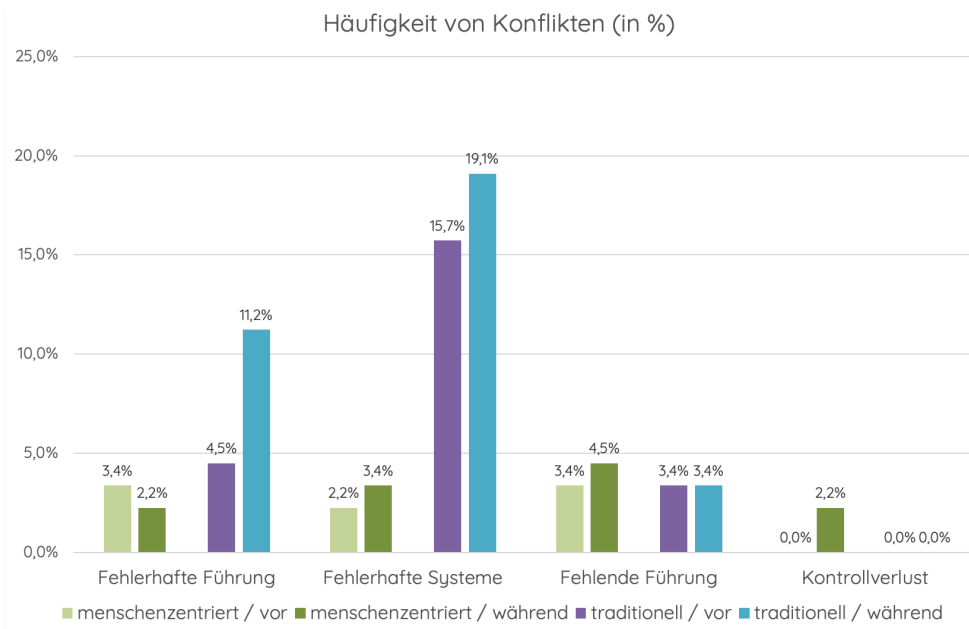


Abb. 4: Häufigkeit der identifizierten Konflikte in Abhängigkeit vom Managementsystem vor und während der Pandemie

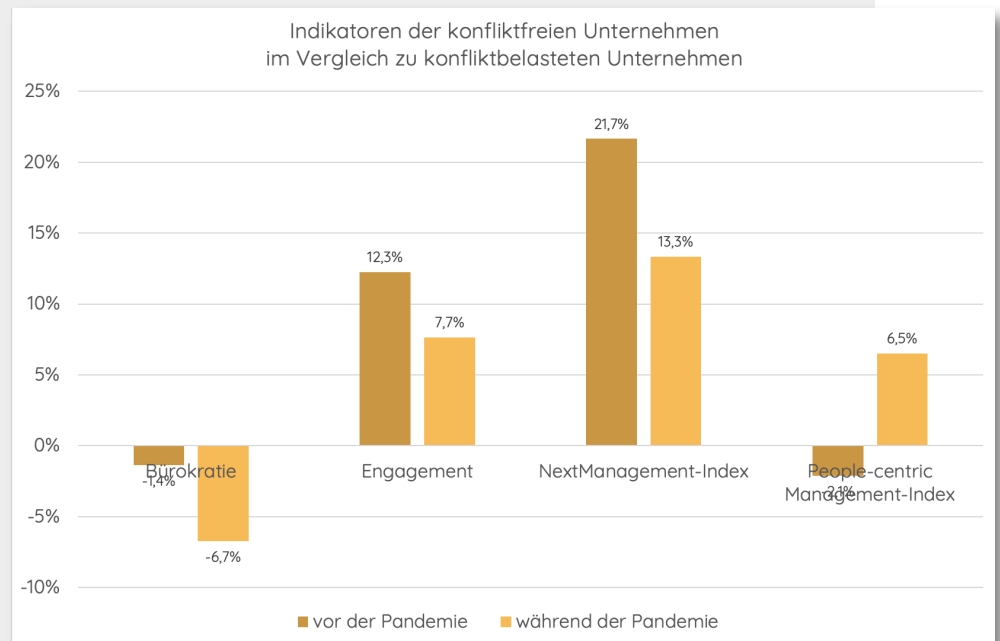


Abb. 3: Auswirkung von systembasierten Konflikten auf die betrachteten Indikatoren

Die 4 betrachteten Konflikttypen („Fehlerhafte Führung“, „Fehlerhafte Systeme“, „Fehlende Führung“ und „Kontrollverlust“ - mehr Informationen ab Seite 17) finden sich in sehr unterschiedlicher Häufigkeit in den Unternehmen. **In 19,2% der untersuchten traditionell geführten Organisationen waren „Fehlerhafte Systeme“ präsent, in 11,2 % eine „Fehlerhafte Führung“**(Abb. 4).

Menschenzentrierung schlägt Management-Tradition

Viele Unternehmer:inne:n und Führungskräften fällt es leicht Budgets und Ressourcen zu planen, Prozesse zu optimieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Schwerer fällt es, den umfassenden Einfluss des Managementmodells auf die Entscheidungen, Handlungen und Denkweisen vollständig zu nutzen. Das reduzierte Präsenz des Managementmodells verwundert kaum, bis heute werden die komplexen, systemischen Zusammenhänge selten in den Fokus gerückt. Oft dominiert ein Grundverständnis aus der Zeit der Industrialisierung. Zu dieser Managementtradition gehört es, unabhängig von den Erfordernissen des Umfelds, Unternehmen nach dem Grundsatz „Weisung & Kontrolle“ zu führen. Einem Konzept, das in stabilen Kontexten und innovationsarmen Umfeldern gut funktioniert, in den heute vorherrschenden dynamisch-komplexen Umfeldern aber an seine Grenzen stößt. Das alte Denken und das zugehörige System sind in vielen Fällen zu einem wesentlichen Störfaktor für reibungslose Zusammenarbeit geworden.

„Unpassende Managementsysteme kostet Zeit, Ressourcen, Nerven und Energie.“

Vor dem Hintergrund dieser schwierigen Situation sorgt das Covid-19 Virus zusätzlich für Unruhe und Probleme. Es verändert vertraute Arbeitssituationen in einer bislang unbekanntem Dynamik. Viele Unternehmen haben kurzfristig signifikante Veränderungen vornehmen müssen, ohne Zeit zu haben, diese zu planen. Viele Mitarbeitende mussten sich mit diesen Veränderungen arrangieren, ebenfalls ohne sich vorbereiten zu können. Die Resultate sind überall dort sicht- und fühlbar, wo Strukturen in einer Art angepasst wurden, die nicht mit dem Bestehenden kompatibel waren. Einigen Unternehmen ist es deutlich besser gelungen, den Schalter umzulegen und sich flexibel auf die neue Situation einzustellen, als anderen. Insbesondere hatten jene große Vorteile, die bereits zuvor auf neue Managementprinzipien gesetzt hatten. Prinzipien, die statt auf hierarchischen Entscheidungsprozesse und Kontrolle, auf ein menschenzentriertes, die individuellen, dynamischen Fähigkeiten besser in die gemeinsame Aufgabenstellung einbeziehendes Managementmodell gesetzt hatten.

„Menschenzentrierte Unternehmen sind, gerade jetzt, den traditionellen deutlich überlegen.“

Dabei sind immer dann unbewusste und auf der Systemebene wirkende Konflikte entstanden, wenn wesentliche Prinzipien und Annahmen unbedacht angepasst werden mussten. Prinzipien und Annahmen, die den im Kern der Managementsystems verankerten Grundsätzen nicht oder nur noch teilweise entsprachen. Dies hat vielfach umfangreiche Folgen nach sich gezogen. Wenn beispielsweise aufgrund neuer Arbeitssituation Entscheidungsprozesse kurzfristig neu geregelt und Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation aufgeladen wurde, hat dies für unklare Verantwortlichkeiten und Unsicherheit geführt. Führung wurde und wird während der Pandemie entsprechend zunehmend als mangelhaft oder fehlend wahrgenommen, Informationen fanden ihren - bei der Arbeit auf Distanz um so wichtigeren - Weg in die Organisation nicht mehr usw.

Wurden diese Konflikte nicht erkannt oder bewusst als Kollateralschaden akzeptiert, hat dies bestehende Belastungen und Demotivation weiter verstärkt.

„Wer systembasierte Konflikte riskiert und toleriert, erhöht bewusst die Belastung der Mitarbeitenden und spielt mit der Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens.“

In fast der Hälfte aller betrachteten traditionell agierenden Unternehmen (48%) sind solche Konflikte vorhanden. Die Wirkung dieser Konflikte ist meist unmittelbar messbar und teuer.

Menschenzentriert geführte Unternehmen stehen, branchen- und umfeldunabhängig, deutlich besser da. Die Ergebnisse zeigen, dass bei ihnen ein signifikant höheres Maß an produktiver Energie, aka Engagement, zur Verfügung steht (Abb.5) und zugleich ein erheblich geringerer Aufwand für bürokratische Prozesse notwendig ist (Abb. 1 & 2). Dies resultiert aus anderen Denk- und Handlungsmustern, die durch das Managementmodell und das daraus abgeleitete Betriebs-/Managementsystem, auf vielen Ebenen für ein entspannteres Betriebsklima, mehr Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, eine größere Offenheit und einen anderen Umgang der Mitarbeitenden untereinander sorgen. Diese Unternehmen schauen entspannter und mit einem klareren Bewusstsein für den gemeinsamen Erfolg in die Zukunft. Die Pandemie hat dafür gesorgt, dass diese Unternehmen ihre Vorteile gegenüber traditionell agierenden Wettbewerbern noch weiter ausspielen konnten. Sie schaffen sich damit einen sehr gute Position für den Neustart nach der Pandemie.

Andererseits ist zu erwarten, dass die Weiterführung von hybriden Arbeitssituationen die Probleme in traditionell führenden Organisationen weiter verstärkt, da die Konflikte drohen, sich weiter zu verfestigen.

„Besonders traditionell geführte Unternehmen leiden zusätzlich unter unbewusst ausgelösten, systembasierten Konflikten.“

Die im Rahmen der Studie identifizierten Positivbeispiele zeigen, welches Potenzial in dieser Art der Unternehmensausgestaltung steckt. Sie zeigen, dass auch während der Pandemie große Veränderungen in Richtung einer menschenzentrierten Zusammenarbeit möglich sind, selbst innerhalb von großen Unternehmen. So bewirkten, im konkreten Fall eines Teilbereich eines DAX-Konzerns, vor Kurzem vorgenommene Veränderungen, eine um 28% verstärktes Engagement und 22% geringere Belastung durch Bürokratie.

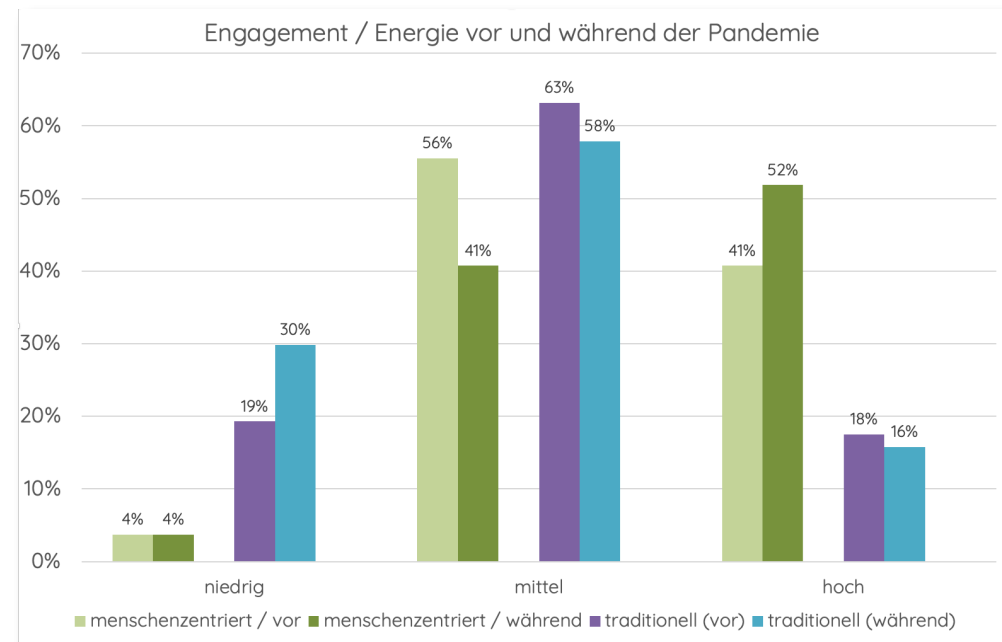


Abb. 5: Vorhandene produktive Energie in Abhängigkeit vom Managementsystem vor und während der Pandemie

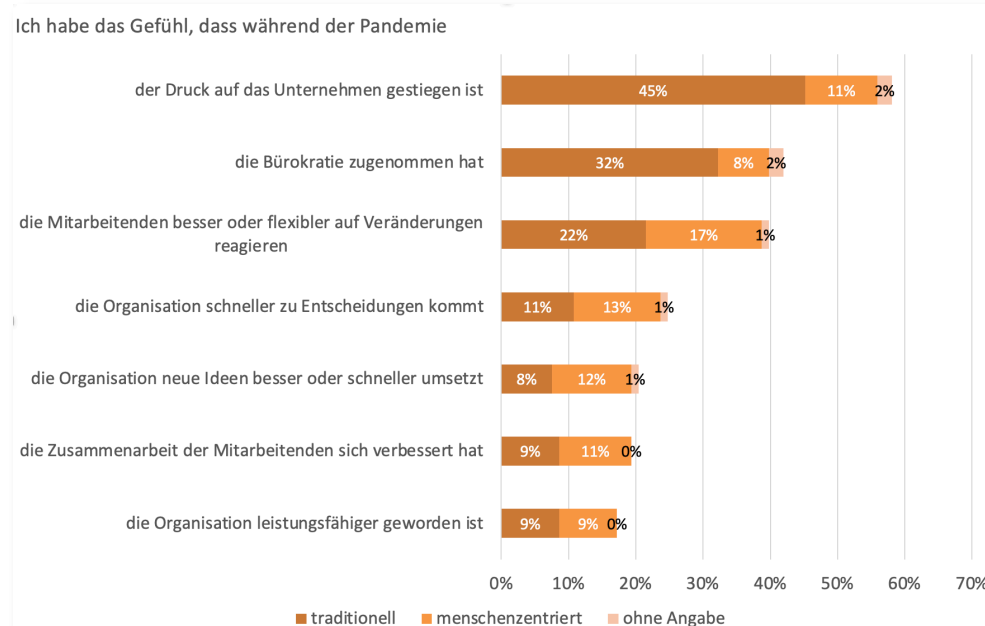


Abb. 6: Aussagen der Teilnehmer zu ihren Wahrnehmungen während der Pandemie

Wo einzelne Elemente des Managementmodells nicht mehr zueinander passen, wo Widersprüche auftreten, fällt es den Mitarbeitenden schwer die richtigen Entscheidungen zu treffen, gemeinsam an den richtigen Themen zu arbeiten oder sinnvoll auf Impulse und Veränderungen zu reagieren. Das spiegelt sich insbesondere in den Erwartungen der Mitarbeitenden wider. „Mehr Mensch“ löst diese Probleme auf eine sehr elegant Art und ermöglicht den Führungsebenen zugleich neuen Raum, um das Unternehmen voranzubringen.

Ein menschenzentriertes Managementverständnis ist auch in den Bereichen besser geeignet, in denen bislang traditionelle Führung ihre Berechtigung hatte. Wo Effizienz und extrem hohe Qualitätsansprüche sind kein Widerspruch zu Effektivität und neu geordneten Verantwortlichkeiten. Im Gegenteil! Wer die Potenziale seiner Mitarbeitenden umfassend nutzen will kommt an einer Neubewertung seines Managementsystems nicht vorbei.

Mitarbeiter wünschen sich „mehr Mensch“

Steigender Druck, mehr Bürokratie, langsamere Entscheidungsprozesse, zunehmende Distanz, aber andererseits auch eine bessere Zusammenarbeit in den Teams, mehr Zusammenhalt und mehr Wertschätzung, all das sind Wahrnehmungen und Entwicklungen, die in den letzten Monaten die Zusammenarbeit in Unternehmen (neu) geprägt haben. Hybrides Arbeiten, der Wechsel zwischen Home Office und Büro ist innerhalb von Wochen zur neuen Realität, zum „new normal“ geworden. Diese Entwicklungen haben die Grundlagen der Arbeit, die Regeln und Routinen, die Arbeitsmittel und die Art der Führung vor große Herausforderungen gestellt.

Was erscheint, als würde es nur an der Oberfläche auf die Zusammenarbeit wirken, sitzt in vielen Fällen tiefer. Die Pandemie hat Entwicklungen vorangetrieben, die das Zusammenspiel der Kernelemente guter Zusammenarbeit verändert hat.

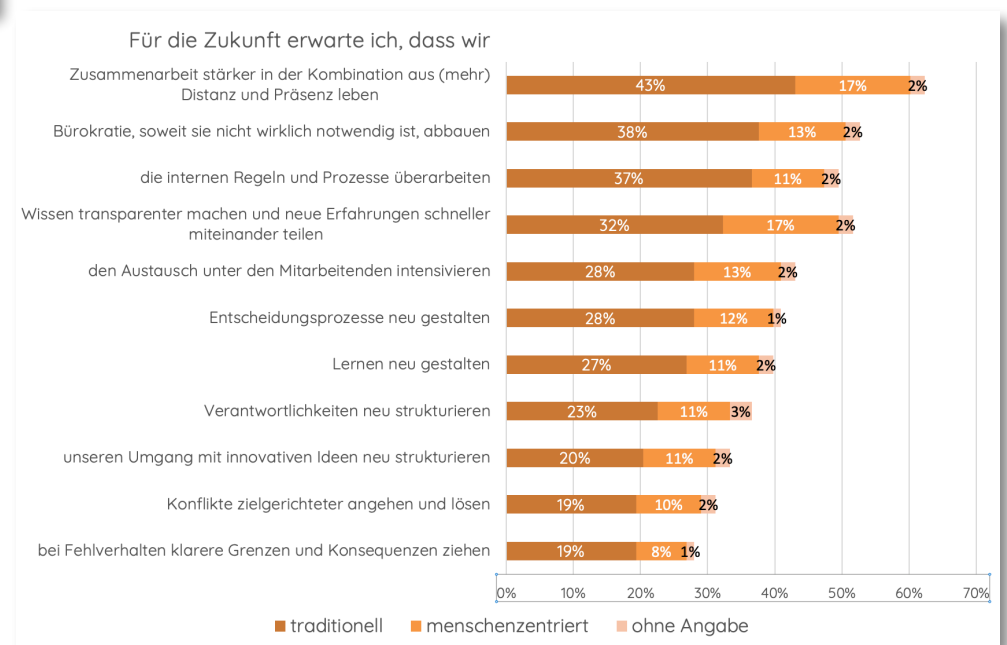


Abb. 7: Erwartungen der Teilnehmer für die Zeit nach der Pandemie

Handlungsempfehlungen

Unternehmen haben zwei wirksame Hebel in der Hand, um die Belastung ihrer Mitarbeiter kurz- bzw. vor allem auch langfristig zu verringern. Beide Hebel setzen auf der Ursachenebene, d.h. im Managementsystem oder zumindest bei den dort bestehenden Konflikten an.

Option 1: Sie betrachten das Gesamtsystem, identifizieren das für sie optimale Managementmodell und arbeiten dann an einer Implementierung ohne schwelende Konflikte. Das öffnen den Raum für eine zukunftsgerichtet Zusammenarbeit.

Oder

Option 2: sie fokussieren sich auf die Identifikation der bestehenden und die Vermeidung neuer Konflikte und stimmen die Wirkungen einzelner Maßnahmen auf unterschiedliche Elemente des Managementsystems besser aufeinander ab. So können kurzfristig einige Belastungen verringert werden, ohne die Gesamtstruktur aufzubrechen.

Als dritte Option bleibt natürlich nichts zu tun.

Unternehmen, die ihr Betriebssystem besser an die Erfordernisse ihres Markt- und Wettbewerbsumfelds anpassen, identifizieren die internen und externen Rahmenbedingungen, um das für sie optimale Managementmodell als Ziel zu bestimmen. Anschließend wird der Status der Organisation erhoben und so u.a. die Konflikte registriert. Auf dieses Basis werden sehr gezielt Maßnahmen auf der Ursachenebene konzipiert und umgesetzt, um zusätzliche Belastungen zu vermeiden und das Unternehmen wieder in eine bessere Ausgangssituation zu bringen. Geschäftsleitungen und Organisationsentwickler können so ganz gezielt für eine Neuausrichtung und Weiterentwicklung des Betriebssystems und damit der Organisation sorgen.

Die Erfahrung zeigt, dass häufig bereits kleine Änderungen auf der Ursachenebene große Veränderungen auf der Symptomebene bewirken. Wichtig ist dabei, diese bewusst, gezielt und konsequent umzusetzen. Geschäftsleitungen und Organisationsentwickler können so systematisch Konflikte beseitigen und für eine Weiterentwicklung, wenn nicht sogar Neuausrichtung des Managementmodells, des Betriebssystems und damit der Organisation sorgen.

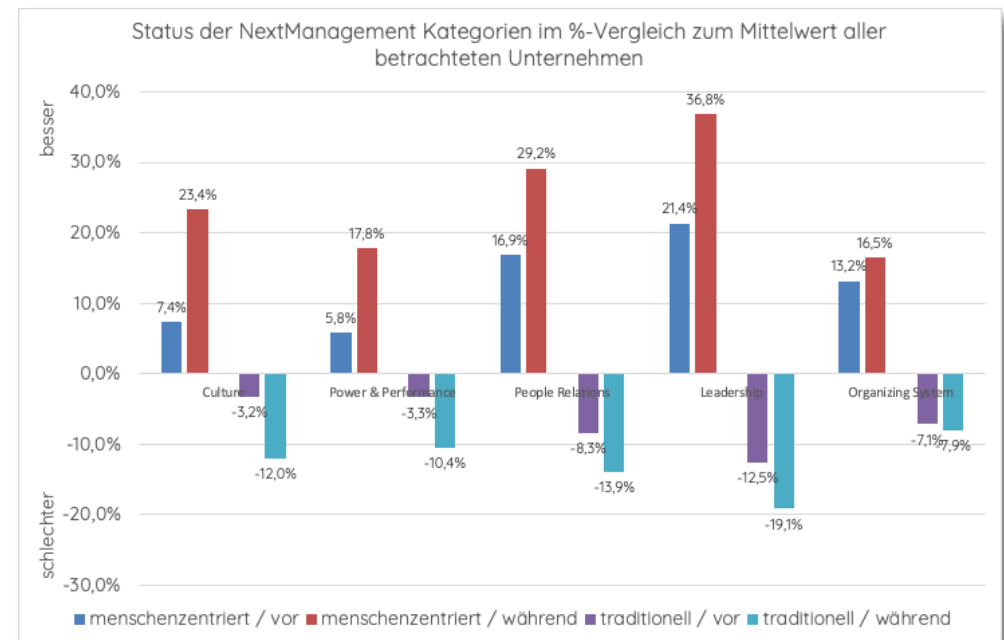


Abb. 8: Vergleich der Elemente des NextManagement im Vergleich

Besondere Bedeutung besitzt dabei,

- die bewusste Identifikation eines sowohl mit dem Umfeld der Organisation, wie auch mit den Merkmalen der bestehenden Organisation kompatiblen Managementmodells und daraus abgeleiteten Betriebssystems.
- das Beseitigen von systeminternen Konflikten, Abläufen und Strukturen, die den wichtigsten Prinzipien des gewählten Managementmodells entgegenlaufen.
- das Aufbringen einer erhöhten Aufmerksamkeit für Störungen dieses Systems von innen, beziehungsweise für Veränderungen des Umfelds, die Implikationen auf das bestehende System haben.
- ein bewusster Auf- und Ausbau wesentlicher Betriebssystemkomponenten, wie sie z.B. im Konzept der NextManagement verankert sind.

Der Anpassungsdruck ist in vielen Unternehmen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Ein menschenzentriertes Managementmodell greift diese Problematik auf, hilft den Druck anzubauen und zu verteilen, sodass das Unternehmen dynamikrobuster und flexibler mit kommenden Problemstellungen umgehen kann.

Die meisten im Zuge der Studie in Unternehmen identifiziertem systembasierten Konflikte wären vermeidbar. Unternehmen, die diesen Weg einschlagen und die Optimierung Ihres Managementsystem vorantreiben, profitieren erheblich. Der Umbau der Betriebssysteme in Richtung eines stärker menschenzentrierten Handelns und Denkens ist möglich und in Anbetracht der sich herauskristallisierenden Anforderungen in vielen Fällen dringend notwendig. Ein stärker auf die Chancen und Risiken der Zukunft ausgerichtetes Managementmodell bietet eine stabile(re) Basis für alle, die Mitarbeitenden, die Kunden aber vor allem auch die Unternehmensführungen und die Unternehmen selbst.

Die Antwort auf die Frage, welche Maßnahmen in welchem Maß für einzelne Unternehmen relevant sind, kann in dieser Studie naturgemäß nicht beantwortet werden. Die individuellen Auswertungen, die den Teilnehmern auf Wunsch kostenfrei zur Verfügung gestellt werden, geben dazu erste Anhaltspunkte. Unternehmen, die die Teilnahme an der Studie verpasst haben, können auf Anfrage die Befragung nachträglich nutzen und eine kostenpflichtige Auswertung anfordern.

Wie gut Ihr Unternehmen an diesem Punkt aufgestellt ist, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert, welche Konflikte sich belastend auswirken und wo es Handlungsfelder für Sie gibt, können Sie mit einer umfassenden Analyse messen.

Die Mission von **ZUKUNFT**heute ist, gemeinsam mit seinem weltweiten Partnernetzwerk, Unternehmen besser für ihren nachhaltigen und langfristigen Erfolg zu rüsten. Die besten Voraussetzungen für die **ZUKUNFT** schon im **heute** zu implementieren ist das Ziel. Dazu gehört es, die bestehenden und kommenden Herausforderungen im Vorfeld zu identifizieren und zu meistern. Diese Studie leistet einen kleinen Beitrag dazu.

Formen von Management, ihre Kategorien und potenzielle Konflikte

Managementmodelle werden im hier gewählten Kontext, nach dem Vorbild von Lukas Michel¹, in 4 grundsätzliche Bereiche gegliedert: „**Kontrolle**“, „**Veränderung**“, „**Engagement**“ und „**Ermöglichung**“ (die grundlegenden Eigenschaften dieser Modelle finden Sie im Glossar). Zur Differenzierung innerhalb dieser Bereiche werden in vier Kategorien jeweils zwei Ausprägungen genutzt. Diese sind:

Die Kategorie „**Clarity / Klarheit**“. Sie beschreibt, wie bewusst den Mitarbeitenden die Zielsetzung des Unternehmens und ihre eigene Rolle bei der Erreichung dieses Ziel ist, bzw. wie weit die Unternehmensführung immer wieder eingreifen muss, um diese Klarheit zu erzeugen. Dazu werden die Ausprägungen „**Zentrale Führung**“ und „**Selbstverantwortung**“ unterschieden.

Die Kategorie „**Direction / Ausrichtung**“ beschreibt, wie Entscheidungen getroffen werden, um die Organisation im Sinne der Unternehmensvision voranzubringen. Es geht darum, wie eingeschränkt Mitarbeitende in Ihren Entscheidungen sind, bzw. welches Maß an Wahlfreiheit sie besitzen. Hier werden die Ausprägungen „**Macht**“ - oftmals durch Hierarchie - und „**Delegation**“ - in der Entscheidungsfindung und -umsetzung - unterschieden.

Die Kategorie „**Energy / Energie**“ umfasst die Fragestellung, wie Engagement im Unternehmen kontrolliert bzw. eingebracht werden kann. Wesentlich ist die etablierte Wertstellung des Faktors Vertrauen, sowohl in das System, in die Führungskräfte und Kollegen, aber auch in jeden selbst. Hier werden die Ausprägungen „**Bürokratie**“ - etwa durch Anträge, Reports, Zielvereinbarungen und -kontrolle, Boni - und „**Selbstorganisation**“ - etwa durch freien Zugang zu Budgets und Ressourcen, Informationstransparenz, Förderung von Selbstvertrauen - betrachtet.

Die Kategorie „**Focus / Fokus**“ beschreibt schließlich, wie sichergestellt wird, dass die Aufmerksamkeit ausreichend hochgehalten werden kann und wie mit sich schnell verändernden Aufgabenstellungen umgegangen wird. Hier werden die Ausprägungen „**Zielvorgabe**“ und „**Pers. Aufmerksamkeit**“ unterschieden.

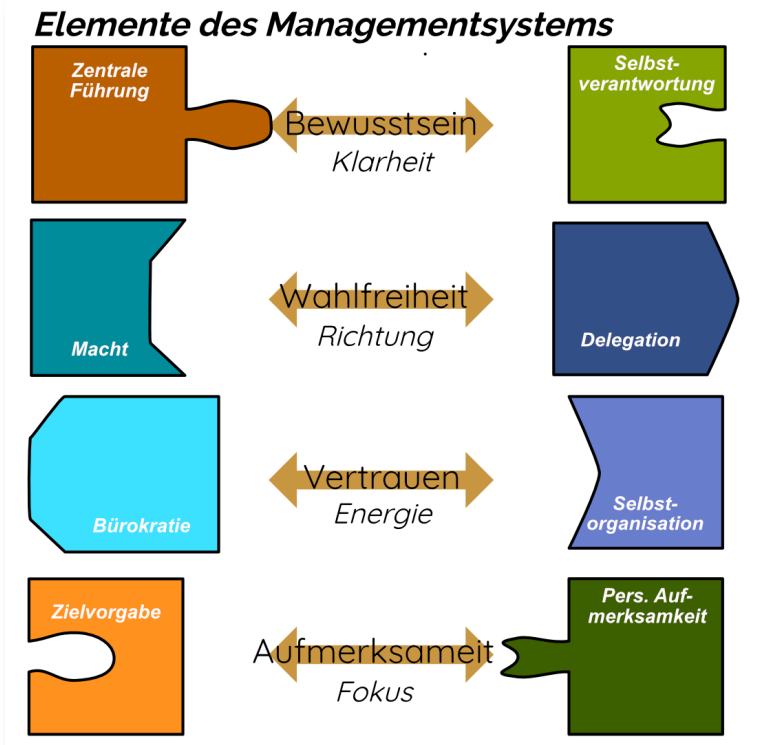


Abb. 9: Elemente des Managementsystems

¹ „People-Centric Management“ von Lukas Michel, erschienen bei LID Publishing Ltd, 2020

Vier grundlegende Kategorien

Die in einem Unternehmen vorherrschenden Ausprägungen dieser vier Kategorien determinieren das genutzte Managementmodell.

Im Bereich „**Kontrolle**“ sind die Ausprägungen „**Zentrale Führung**“, „**Zielvorgabe**“, „**Macht**“ und „**Bürokratie**“ miteinander kombiniert.

Solche Systeme sind auch unter der Bezeichnung „Weisung & Kontrolle“ oder „Command & Control“ bekannt. Sie eignen sich gut für stabile, innovationsarme Umfeldler in denen mit einer hohen Qualität und großer Effizienz gearbeitet werden soll.

Sie kommen an ihre Grenzen, wenn sich der Denkraum des Unternehmens verändert oder verändert werden muss, d.h. entweder durch eine Entwicklung im Markt- oder Wettbewerbsumfeld neue Dynamiken entstehen oder durch einen Wechsel in der Führung, eine neue Vision oder Strategie verfolgt oder neue Anforderungen an der Unternehmen gestellt werden.

Der Bereich „**Veränderung**“ kombiniert die Ausprägungen „**Zentrale Führung**“, „**Zielvorgabe**“, „**Delegation**“ und „**Selbstorganisation**“.

Solche Systeme funktionieren in dynamischen Umfeldern und Denkraum, in denen das Management in der Lage ist, selbst schnell auf Veränderungen zu reagieren und diese neuen Annahmen und Vorgaben unmittelbar in der Organisation zu verankern.

Sie sind nicht geeignet, wenn die Taktrate der notwendigen Veränderungen die Möglichkeit der Führungskräfte übersteigt, die Transformationen umfassend und glaubwürdig in der Organisation zu etablieren. Sie kommt ebenfalls an ihre Grenzen, wenn die Mitarbeitenden selbst versuchen ihre Fähigkeiten und Marktwahrnehmungen umfassend zu nutzen, ohne das Management ständig und umfassend zu informieren, was notwendig wäre, um die zentrale Führung zu erhalten.

Der Bereich „**Engagement**“ fußt auf den Ausprägungen „**Selbstverantwortung**“, „**Pers. Aufmerksamkeit**“, „**Macht**“ und „**Bürokratie**“.

Systeme dieser Art sind in Strukturen mit relativ stabilen Umfeldern geeignet, in denen ein großer Anteil der Mitarbeitenden ihre individuellen Fähigkeiten und Wissen langfristig relativ frei einbringen sollen. Die Rolle der Führungskräfte ist es, im intensiven Austausch mit den Mitarbeitenden die Ausrichtung der gemeinsamen Arbeit entlang der Strategie sicherzustellen. Schwierig wird es für solche Systeme, wenn die Dynamik wächst und die Reaktionsgeschwindigkeit steigen muss, ohne die Ausrichtung, Strategie und Vision zu verlieren. Sie laufen Gefahr, an den Einzelinteressen der Mitarbeiter zu scheitern.

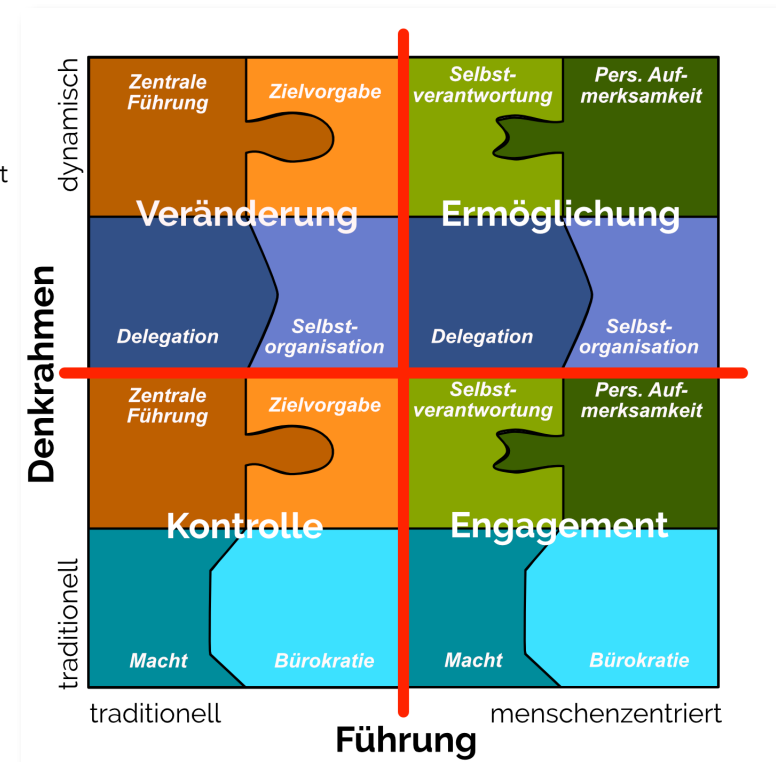


Abb. 10: Einordnung verschiedener Managementmodelle / -systeme

Der Bereich „**Ermöglichung**“ kombiniert die Ausprägungen „**Selbstverantwortung**“ und „**Pers. Aufmerksamkeit**“ mit „**Delegation**“ und „**Selbstorganisation**“. Solche Systeme sind in dynamischen Umfeldern bestens geeignet, in denen das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden vollständig genutzt, sowie effektiv und effizient zusammengearbeitet werden soll. Sie benötigen die Bereitschaft der Mitarbeitenden und der Führungskräfte gemeinsam die vorhandenen und möglichen Potenziale zu heben und mit einer hohen Anpassungsfähigkeit optimale Lösungen zu finden. Sie sind, anders als die anderen Systeme, auch geeignet mit stabileren Markt- und Wettbewerbsumfeldern umzugehen und gleichzeitig eventuelle Chancen schnell zu nutzen, sofern über diesen Umstand Klarheit herrscht. Sie bieten aus der Managementperspektive die umfassendsten Möglichkeiten, um auch in der mittel- und langfristigen Zukunft immer geeignete Antworten auf neue Herausforderungen zu finden.

Potenzielle Konflikte

Je nach Konstellation der unterschiedlichen Ausprägungen in den genannten Kategorien können Konflikte entstehen, die zu Mehrarbeit, Demotivation, Unruhe und Instabilität der Organisation führen. In vielen der betrachteten Organisationen sind solche Konflikte präsent und sorgen u.a. für die in dieser Studie in den Fokus genommenen Symptome wie eine anwachsende Bürokratie und schwindende produktive Energien.

„**Fehlerhafte Führung**“ entsteht, wenn die Ausprägungen „**Selbstverantwortung**“ und „**Zielvorgaben**“ kollidieren. Werden Mitarbeitende dazu animiert Selbstverantwortung zu übernehmen, um eine höhere Anpassungsfähigkeit zu erzielen und den Kunden eine größere Bandbreite an individuellen Lösungen zu ermöglichen und wird zugleich versucht mit strengen, detaillierten Zielvorgaben zu führen, entsteht ein solcher Konflikt. Die Mitarbeitenden werden in der Folge immer wieder vor die Wahl gestellt, jenseits der engen Zielvorgabe an eigenen Lösungen für Probleme zu arbeiten oder die Zielvorgaben einzuhalten. Dies senkt signifikant das persönliche Engagement und die produktive Energie.

Führungskräfte reagieren darauf, indem sie vermehrt Reports und Meetings einführen, um sicherzustellen, dass ausreichend intensiv auf die vorgegebenen Ziele hin gearbeitet wird. Dies erhöht direkt den Aufwand für bürokratische Aufgaben und bindet zusätzlich Ressourcen. Es ist ein Konflikt infolge der hybriden Arbeitssituationen und Home-Office Regelungen der während der Pandemie häufig entstanden ist.

„**Fehlende Führung**“ tritt auf, wenn „**Zentrale Führung**“ und „**Pers. Aufmerksamkeit**“ gleichzeitig gefordert sind. Eine „**Zentrale Führung**“ versucht den Mitarbeitenden Klarheit dazu zu vermitteln, was das Unternehmen erreichen will und wie. Zugleich setzt „**Pers. Aufmerksamkeit**“ darauf, dass die Mitarbeitenden selbst erkennen, in welche Aufgaben sie ihre Arbeitszeit und weitere Ressourcen investieren und woran sie

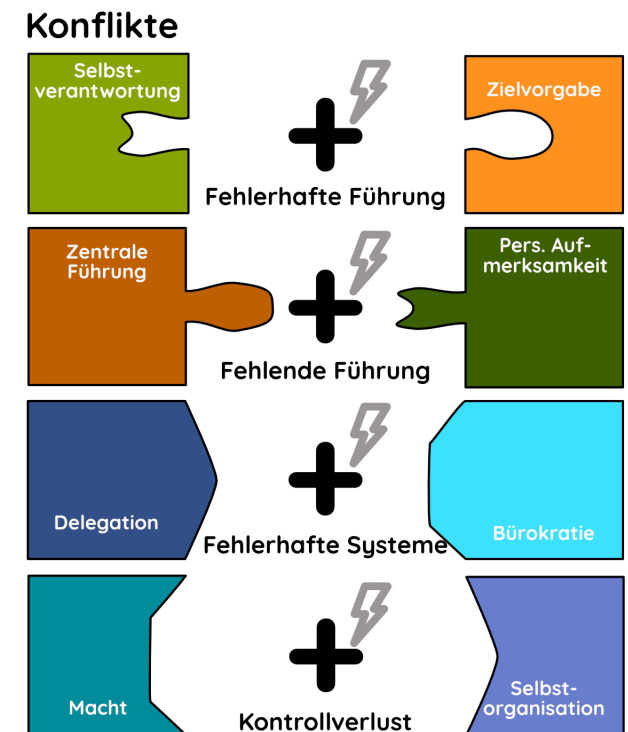


Abb. 11: Konfliktpotenziale durch die Kombination inkompatibler Managementelemente

mit großem Fokus arbeiten. Dies führt zu Divergenzen, erzeugt Frust und verringert die Motivation. Das Phänomen tritt vermehrt während der Pandemie oder in schnell wachsenden Organisation(seinheit)en auf, in denen die Zeit der Führungskräfte nicht mehr ausreicht, um mit den Mitarbeitenden auf individueller Basis Veränderungen der Ausrichtung zu diskutieren.

„**Fehlerhafte Systeme**“ sind die Folge, der Kombination von „**Delegation**“ mit „**Bürokratie**“. Gerade in größeren Organisationen wird häufig versucht, nach zentralen Vorgaben dezentral zu entscheiden und diese Entscheidungen zugleich in das Korsett der Vorgaben zu zwingen. Dies resultiert darin, dass die Vorgaben (teilweise) ignoriert werden oder die Berichterstattung über Entscheidungen „angepasst“ wird. In Projektumfeldern kennt man diesen Effekt als Melonenampel: Aus der Innensicht ist der Status des Projekts tiefrot, in der Außendarstellung dunkelgrün. Konflikte dieser Art führen zu höheren bürokratischen Aufwänden und zu frustrierten Mitarbeitern. Insbesondere während der Pandemie hat sich dieser Konflikttyp stark ausgebreitet.

„**Kontrollverlust**“ ist die Folge einer Kollision von „**Macht**“ mit „**Selbstorganisation**“. Es ist ein Konflikt von zentralen und dezentralen Strategien und Ressourcenallokationen. In solchen Szenarien haben alle und niemand die tatsächliche Macht zu entscheiden. Daraus resultierend wächst der Frust auf allen Seiten. Dem Management bleibt die Wahl, welche der beiden Ausprägungen zurückgefahren werden soll und klarere Strukturen oder Prozesse einzuführen. Kontrollverlust ist, während der Pandemie, in menschenzentriert agierenden Unternehmen der häufigste neu auftretende Konflikt. Er entsteht, wenn im Krisenmodus versucht wird Entscheidungsprozesse zu verändern und damit implizit Selbstorganisation zurückgefahren wird.

Grundsätzlich gilt es, diese Konflikte zu vermeiden oder zügig abzustellen, um anschließend bewusst alle zwischenzeitlichen Folgeerscheinungen zu beheben. Häufig wird erst nach einer Änderung im Betriebssystem klar, welche zusätzlichen bürokratischen Aufwände entstanden sind und welche Aufgaben, Prozesse und Strukturen zur Demotivation beigetragen haben.

Studiendesign & -details

Ziel der vorliegenden Studie war es aufzuzeigen, ob und wie unterschiedliche Managementmodelle sich im Verlauf der Pandemie als nützlich bzw. schädlich für die Zusammenarbeit in Unternehmen gezeigt haben. Darüber hinaus stand die Frage im Raum, welche Korrelationen es zwischen den, als ursächlich für etwaige Vor- und Nachteile angesehen Managementmodellen und den als Symptom erkennbaren Ausprägungen, wie dem Ausmaß bürokratischer Aufgaben und der Menge an produktiver bzw. negativ/korrosiver Energie im Unternehmen, gibt.

Daraus abgeleitet werden grundsätzliche Ansatzpunkte und Maßnahmen definiert, die die weitere Entwicklung des gewählten bzw. benötigten Betriebssystems verbessern.

In dieser Studie werden dazu die Aussagen von 93 Freiwilligen in einer, im Zeitraum von Mitte Dezember 2020 bis Ende Februar 2021 offen zugänglichen Onlinebefragung analysiert.

Die Teilnehmer stammen zu

7 % aus Unternehmen mit	1 - 10 Mitarbeiter:inne:n
9 % aus Unternehmen mit	11 - 50 Mitarbeiter:inne:n
29 % aus Unternehmen mit	51 - 500 Mitarbeiter:inne:n
28 % aus Unternehmen mit	501 - 5.000 Mitarbeiter:inne:n
17 % aus Unternehmen mit	5.001 - 50.000 Mitarbeiter:inne:n
11 % aus Unternehmen mit	über 50.000 Mitarbeiter:inne:n.

74 Teilnehmer haben einen Individuellen Ergebnisreport mit weiteren Details angefordert.

Die Teilnehmer sind zu 31% im Management und der Gestaltung von Regeln und Strukturen tätig, zu 22% Führungskräfte ohne Managementaufgabe und zu 31% Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe. 18% geben an in keine dieser Kategorien zu fallen, dazu gehören zum Beispiel Aufsichtsräte, Leiter der internen Weiterbildung, Personalvertreter oder Unternehmensentwickler.

Der nationale Fokus liegt mit 82% auf Deutschland, 7% der Teilnehmer arbeiten in Österreich, 5 % in der Schweiz und 7% sind in verschiedenen weiteren Ländern oder transnational tätig.

Die Unternehmen stammten aus unterschiedlichsten Branchen, wie Chemie, IT, Banken, Telekommunikation, Handel und Medien, allgem. Dienstleistungen, sowie dem öffentlichen Sektor.

Die Analyse betrachtet zunächst zwei Symptome der Belastung von Mitarbeitenden: Die Menge an Bürokratie und das Maß an Produktiver bzw. Korrosiver Energie. Die Menge an Bürokratie wird in Anlehnung an den von Gary Hamel und Michele Zanini entwickelten Bureaucracy-Mass-Index erhoben und als Prozentwert zwischen 0% und 100% angegeben.

Als Gegenpol und zweites Symptom werden Daten zur Produktiven bzw. Korrosiven Energie genutzt. Methodisch und inhaltlich folgt dies dem Konzept der „Organisationalen Energie“, das auf Prof. Dr. Heike Bruch und Bernd Vogel zurückgeht. Die „Organisationale Energie“ (OE) ist die Kraft, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt. Die Stärke der OE zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltenbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat.“²

Als Indikatoren für mögliche Ursachen werden Daten auf der Metaebene dieser Symptome betrachtet. Dazu dienen der NextManagementIndex von **ZUKUNFT**heute mit 5 detaillierenden Kategorien, sowie das Modell des ‚People-centric Management‘ von Lukas Michel, das erlaubt die Elemente wesentlicher Managementmodelle zu differenzieren, sowie mögliche Konflikte in der Ausrichtung des genutzten Managementsystems zu identifizieren.

Weitere Informationen zu den genutzten Indices finden Sie im Glossar.

Symptome

Bürokratie nimmt in allen Arbeitsbereichen viel Raum ein und eignet sich daher sehr gut zur Identifikation von Belastungen. Mit dem Bürokratiemengenindex lässt sich die Belastung für die Mitarbeitenden mit geringem Aufwand und ausreichender Genauigkeit abschätzen.

Die Studie betrachtet sowohl die zeitliche Komponente, wie auch die Rolle und (Aus-)Wirkung und damit den zusätzlichen Aufwand. Die Betrachtung der zeitlichen Komponente zeigt große Unterschiede zwischen Unternehmen, die sich als modern und menschenzentriert klassifiziert haben und jenen, deren Managementmodell als traditionell beschrieben wird.

Auffällig ist sowohl der Anteil von fast, bzw. deutlich über 70% der Unternehmen, in denen der Aufwand für bürokratische Aufgaben über 30% der Arbeitszeit beträgt (Abb. 1), wie auch der deutlich geringer Aufwand bei Unternehmen, die als menschenzentriert wahrgenommen werden. Der so gesparte Ressourcenaufwand ist signifikant.

Eine Betrachtung der Unternehmensgröße zeigt, dass die Belastung bei menschenzentrierten Unternehmen vor allem diejenigen mit 51 - 500 Mitarbeitenden betrifft. In den traditionellen verteilt sich die Hauptlast fast gleichmäßig in den Unternehmen von 51 - 500, 501 - 5000 und 5.001 - 50.000 Mitarbeitenden.

² aus „Organisationale Energie“, S. 35, Heike Bruch & Bernd Vogel, 2. Auflage 2009, Galber

Folge der Pandemie ist auch eine Verschiebung und Vergrößerung der Last bei den menschenzentrierten Unternehmen. Dies kann auf eine Mehrbelastung aufgrund der größeren räumlichen Distanz /Homeoffice, einer veränderten Führung oder durch die Einhaltung der Vorgaben der Regierung zur Pandemiebekämpfung hervorgerufen worden sein.

Der Bürokratiemengenindex (Abb. 2) zeigt ebenfalls eine deutlich höhere Belastung für die Mitwirkenden von traditionell agierenden Unternehmen. Der Index, mit Werten zwischen 0 und 100, erreicht seinen Höchstwert für traditionelle Unternehmen im Bereich zwischen 60 und 70, die menschenzentrierten erreichen ihren Top-Wert bei 50-60. Bei beiden nimmt die Top-Belastung leicht ab, wobei das Niveau sich kaum ändert.

Bürokratie ist in traditionellen Unternehmen eine größere Belastung, als in menschenzentrierten und zudem teuer. Soweit ist dies keine große Überraschung. Was auffällt ist, dass sich die Spitzenlast nicht wesentlich verändert hat. In einigen Bereichen scheint sich der Aufwand verringert zu haben.

Das zweite analysierte Symptom ist das Maß der Produktiven (Abb. 5) bzw. Korrosiven Energie (Abb. 12). Auch hier schneiden die menschenzentrierten Unternehmen deutlich besser ab. Insbesondere während der Pandemie steigt dieser Wert im hohen Bereich noch weiter an.

Das Engagement und die produktiven Energien sind bei menschenzentriert geführten Unternehmen deutlich stärker vorhanden als in der Vergleichsgruppe der traditionell geführten Unternehmen und steigt während der Pandemie sogar noch an. Das Maß an bremsenden, korrosiven Energien liegt bei den menschenzentriert geführten Unternehmen grundsätzlich deutlich niedriger und nimmt in der Pandemie tendenziell eher ab.

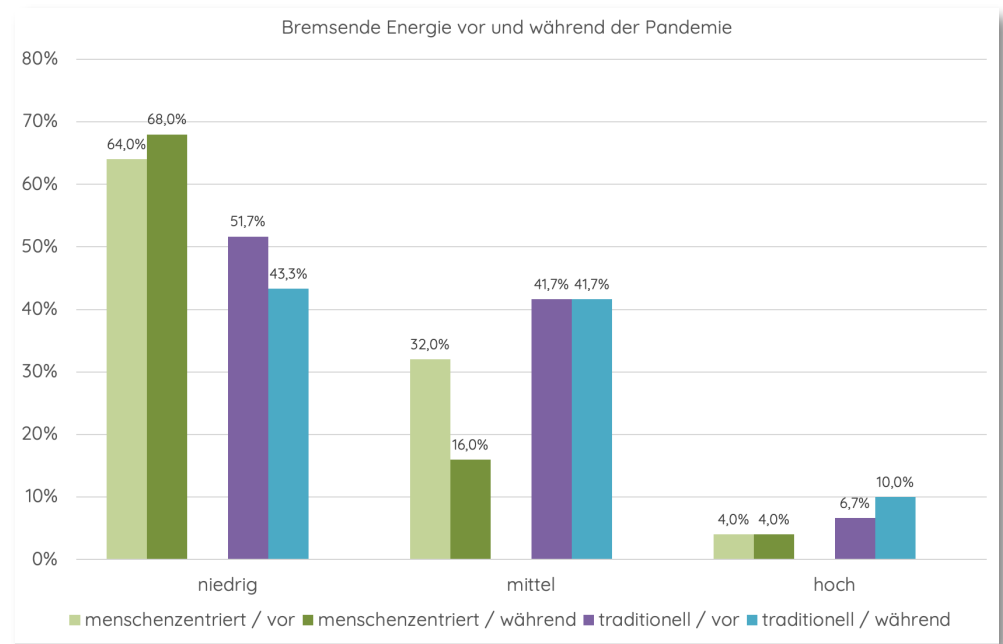


Abb. 12: Entwicklung bremsenden Energien / Demotivation in menschenzentriert bzw. traditionell geführten Unternehmen vor und während der Pandemie

Korrelationen

Die genannten Symptome können durch vielfältige Ursachen ausgelöst und begründet werden. Die in diesem Umfang und mit dieser breiten Wirkung wahrscheinlichsten Auslöser liegen im Herzen des Betriebssystems der Organisation verankert.

Zur Validierung wurden der NextManagementindex (NMI) und das People-Centric Managementkonzeptes (PCM) herangezogen und Korrelationen gebildet. Es bestehen deutliche Wechselwirkungen zwischen den genannten Indizes (PCM und NMI) und dem Bürokratiemengenindex (BMI) bzw. der produktiven Energie. Weitere Relationen bestehen zwischen dem BMI dem Maß der Produktiven Energie.

Abbildung 13 zeigt die Korrelation zwischen den bürokratischen Aufgaben

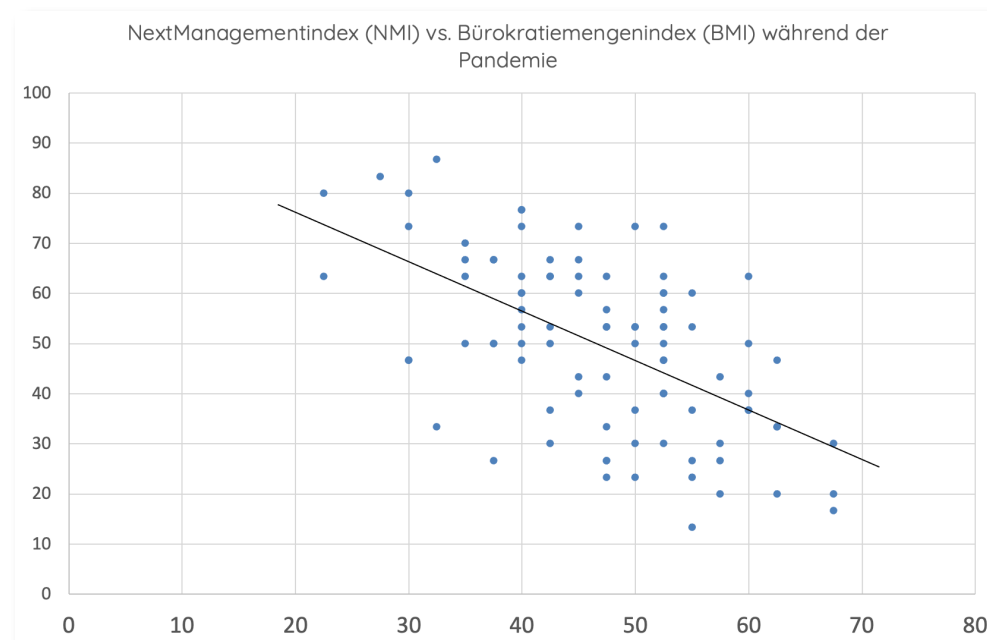


Abb. 14: Korrelation zwischen dem NextManagementindex und dem Bürokratiemengenindex

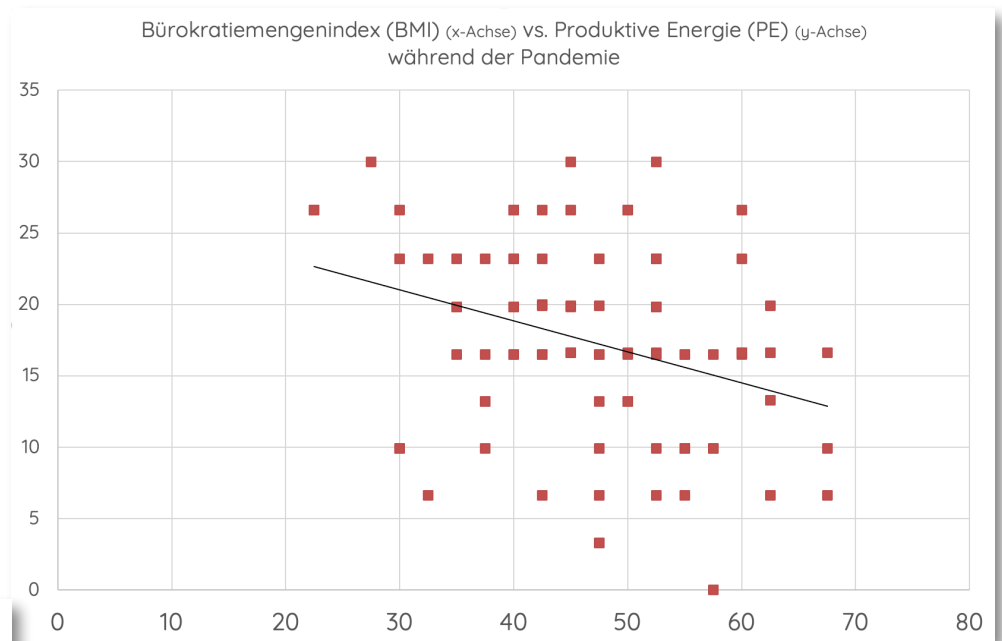


Abb. 13 Korrelation zwischen Bürokratiemenge und produktiver Energie

(BMI) und der wahrgenommenen produktiven Energie (PE). Je größer die Belastung durch bürokratischen Aufgaben desto niedriger die produktive Energie im Unternehmen.

Die Korrelation in Abbildung 14 zeigt die Verbindung zwischen dem NextManagementindex (NMI) und dem Bürokratiemengenindex (BMI). Niedrige Werte der Bürokratiemenge korrelieren mit hohen Werten des NextManagementindex (NMI).

Abbildung 15 zeigt die Wechselwirkung des Bürokratiemengenindex (BMI) mit dem People-centric Management Index (PCM). Auch hier gilt: je höher die Menge an Bürokratie, desto niedriger ist der Wert des People-centric Management Index.

Die Korrelationen belegen eine konsistente Relation zwischen den

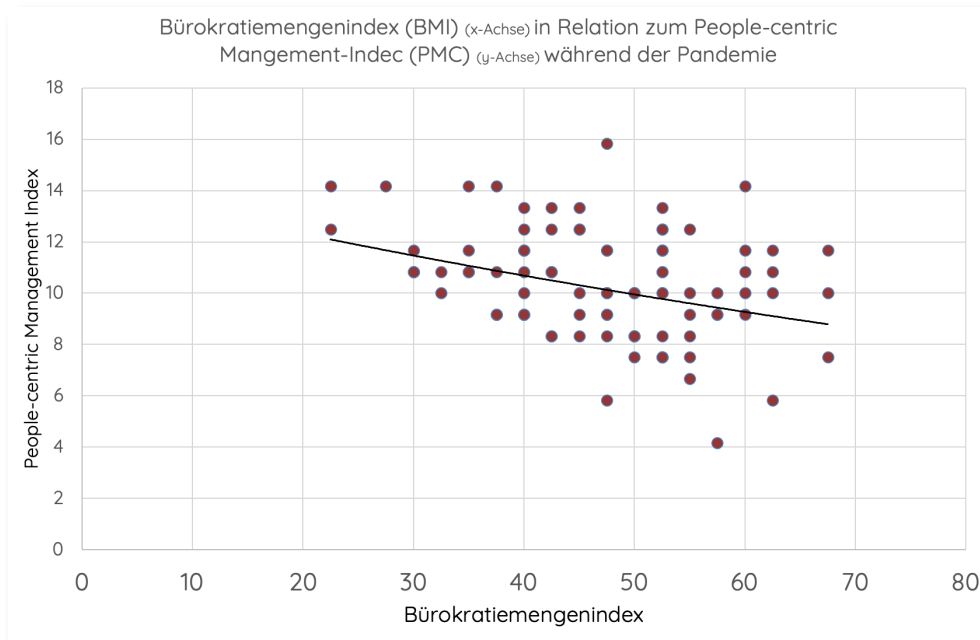


Abb. 15: Korrelation des Bürokratiemengenindex und des People-centric Management Index (jeweils „während der Pandemie“)

Symptomen, d.h. der Belastung durch bürokratische Aufgaben und der produktiven Energie, mit den Ursachen, d.h. den Elementen, Eigenschaften und systeminternen Konflikten des mithilfe des PCM und NMI betrachteten Betriebssystems.

Auch die Relation zwischen NextManagement-Index mit der produktiven Energie zeigt einen klaren Zusammenhang (Abb 16).

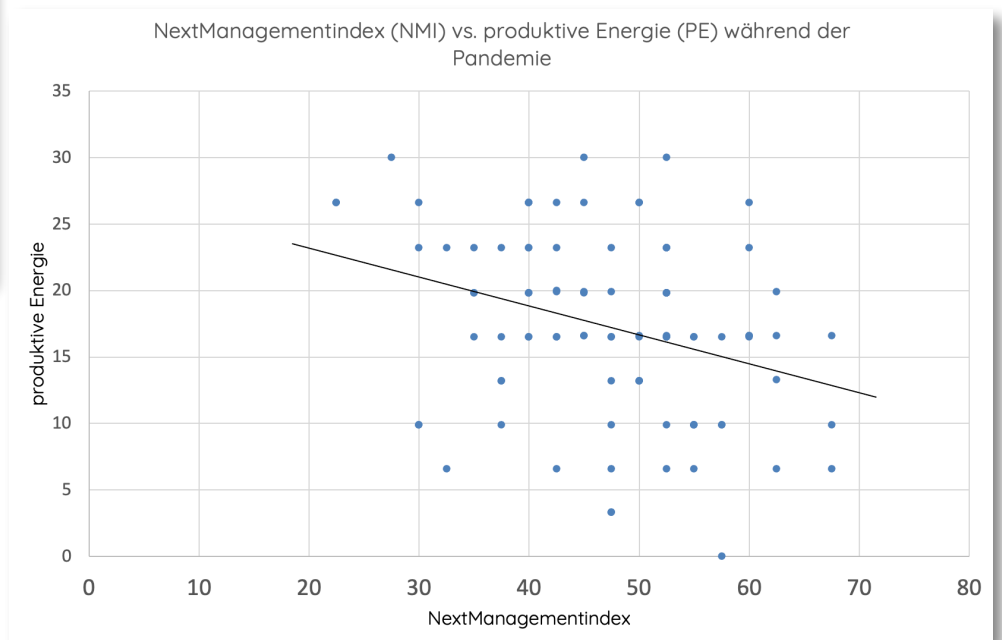


Abb 16: NextManagement-Index in Korrelation zur produktiven Energie

Konflikte

Die Betrachtung der Details mittels des People-centric Management (PCM) Ansatzes erlaubt die Identifikation des genutzten Managementmodells und der darin gegebenenfalls vorkommenden Konflikte.

Abbildung 17 zeigt die Stati der unterschiedlichen Elemente im PCM vor und während der Pandemie. Auffällig sind die Wachstumsraten bei Selbstorganisation, Delegation und pers. Aufmerksamkeit bei traditionell geführten Organisationen.

Die Konflikte im Betriebssystem entstehen durch sich widersprechende Kombinationen von Elementen (Abb. 11). Häufig sind diese Folgen institutioneller Weiterentwicklungen. Durch die Folgen der Pandemie wurden in vielen Unternehmen kurzfristig signifikante Veränderungen an Abläufen und Strukturen vorgenommen, ohne deren Auswirkungen auf das Gesamtsystem im Vorfeld zu reflektieren. Diese belasten die Zusammenarbeit.

Bei den traditionell agierenden Unternehmen verstärken sich Konflikte im Kontext „Fehlerhafter Führung“ und „Fehlerhafter Systeme“, induziert durch neue Anforderungen an die interne Dynamik und Anpassungsfähigkeit. Bei menschenzentriert handelnden Unternehmen be- und entstehen Konflikte im Bereich „Fehlender Führung“ und „Kontrollverlust“.

Beiden gemeinsam ist, dass sie das Betriebssystem in seiner Funktion als strukturierendes und die Zusammenarbeit gestaltendes Werkzeug belasten. Diese

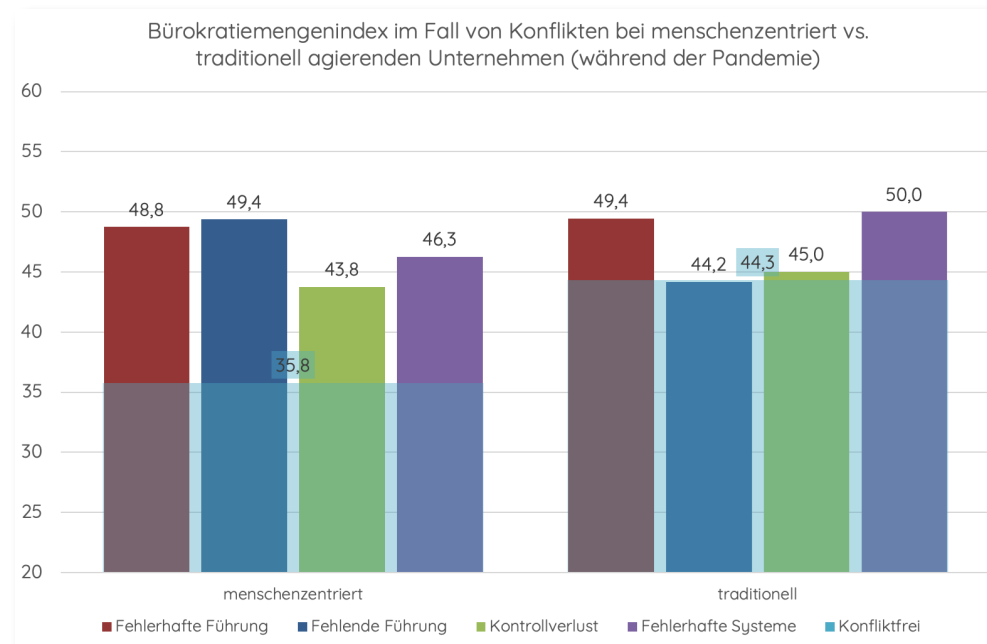


Abb. 18: Bürokratiemengenindex bei konfliktfreien und konfliktbelasteten Unternehmen beider Managementsysteme

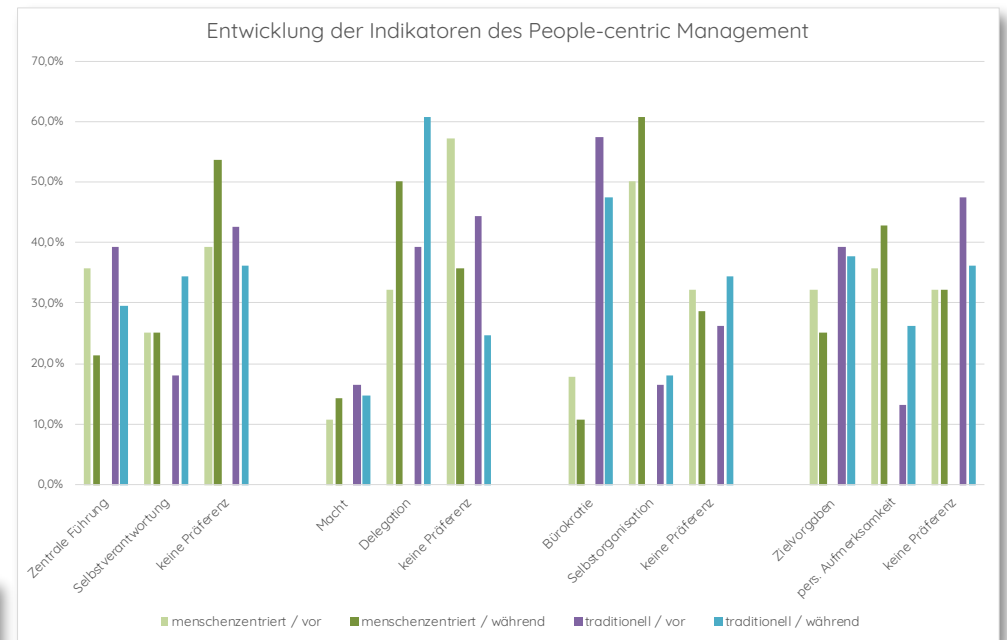


Abb. 17: Entwicklung der Indikatoren und Elemente der People-centric Management Ansatzes

Belastung führt unmittelbar zu den auf der Symptomebene erkennbaren Mehrbelastungen für die Mitarbeitenden im Unternehmen.

Wie sehr Konflikte direkt auf die Belastung durch Bürokratie wirkt, zeigt Abb. 18. Der Bürokratiemengenwert liegt konfliktfreien menschenzentrierten Unternehmen deutlich niedriger als bei traditionellen. Im Konfliktfall steigen die Werte auf sehr ähnliche Niveaus. Aus dieser Perspektive wirken sich Konflikte in menschenzentriert agierenden Unternehmen negativer aus, als in den, allerdings ohnehin schon hoch belasteten traditionellen.

Managementmodelle

„**Kontrolle**“ ist ein wesentliches Element in klassisch/traditionell agierenden Organisationen, in denen Denken und Handeln hierarchisch getrennt sind und die Ausführenden in ihrem Tun kontrolliert werden. Traditionelle Managementmodelle nutzen engen Zielvorgaben und Boni, stark hierarchisch geprägte Entscheidungsfindung und Kommunikation. Das Modell funktioniert ausschließlich in sehr starren, innovationsarmen Geschäftsbereichen und stabilen Marktumfeldern ausreichend gut.

„**Veränderung**“ als Managementmodell funktioniert in einem dynamischen Umfeld, in dem zentrale Entscheidungsfindung, zum Beispiel aufgrund der Größe oder kleinteiligen Struktur des Unternehmens/Bereichs, problemlos und zeitnah möglich ist. Hier kann das Management durch enge Zielvorgaben und Boni führen und dennoch selbst, durch die Steuerung der Ressourcen, für eine flexible Antwort des Unternehmens aus veränderliche Umfeldern sorgen.

„**Engagement**“ gibt in stabilen Umfeldern den Mitarbeitenden die Freiheit ihre Fähigkeiten und ihr Wissen direkt einzubringen, wobei die Ziele und deren Erreichung eng kontrolliert werden. Situative, individuelle Führung schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Auf Selbstverantwortung und die gemeinsame, generelle Zielsetzung wird ebenso vertraut wie auf hierarchische Macht und Bürokratie.

„**Ermöglichung**“ erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit in instabilen und dynamischen Umfeldern, indem das in der Organisation verteilte Wissen und die Fähigkeiten schnell und unkompliziert genutzt werden. Grundlage ist eine klare, gemeinsame Zielrichtung und verbindlich vereinbarte Leitplanken - statt starrer, enger Regeln - die schnelle und gemeinsam getragene Entscheidungen erlauben.

Indices

Der **People-centric Management Index** dient als Indikator für das genutzte Managementmodell. Er besteht aus je einem Wert für den Status im Kontext des Denk- & Handlungsrahmens und den Status bezüglich der Führung. Niedrige Werte bezeichnen dabei sehr traditionelle Vorgehensweisen, hohe Werte eine sehr menschenzentrierte Führung und einen dynamischen Denkrahmen, beides wiederum Indikatoren für sehr anpassungsfähige Managementmodelle. Es ist eng angelehnt an den von Lukas Michel in „People-centric Management“ dargestellten Ansatz (Siehe „Buchempfehlungen“).

Der **NextManagement Index** misst den Status der fünf wesentlichen, im NextManagementmodell dargestellten Fokusbereiche. Diese betrachten weitere, für eine optimale Zusammenarbeit und Leistungsentfaltung relevante Komponenten. „Culture“ betrachtet z.B. die Verbundenheit, die Kommunikation, die Vernetzung und den Mut. „Power & Performance“ blickt auf die psychologische Sicherheit und Stabilität, die Wirksamkeit der Zusammenarbeit. Im Kontext „People Relations“ geht es z.B. um das Lernen, Selbstbewusstsein, Selbstwert und die Selbstwahrnehmung, Fähigkeiten und Befähigung, Potenziale und Talente. „Leadership“ beinhaltet Themen wie Ermutigung, Vertrauen, Offenheit und die Vermittlung des Gesamtbildes der Aufgaben und des Umfeldes der Organisation. „Organizing System“ schließlich betrachtet die Strukturkomponenten sowie die Regeln, Routinen und Gewohnheiten, den Dank- und Handlungsrahmen und genutzte Technologien und Trends. Der NextManagement Index und der zugehörige Denkansatz wurden von Guido Bosbach, ZUKUNFTheute entwickelt.

Der **Bürokratiemengenindex („Buerocracy-Mass-Index“)** basiert auf der Arbeit von Gary Hamel, einem der einflussreichsten Management-Vordenker, und Michele Zanini. Er wird in ihrem Buch „Humanocracy“ detaillierter beschrieben und misst das Maß an Belastung der Organisation durch bürokratische Aufgaben und Routinen. (Siehe „Buchempfehlungen“)

Produktive bzw. Korrosive Energie sind zwei der vier Elemente, die Prof. Dr. Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen unter dem Begriff der „Organisationalen Energie“ zusammengefasst hat. Sie ist ein Maß für die Leistungs- und Regenerationsfähigkeit von Unternehmen. (Siehe „Buchempfehlungen“)

Buchempfehlungen

People-centric Management

Lukas Michel, LID Publishing Ltd., 2020, ISBN 978-1-912555-99-4

Management Design

Lukas Michel, LID Publishing Ltd., 2017, 2nd Edition, ISBN 978-1-911498-35-3

The Performance Triangle

Lukas Michel, LID Publishing Ltd., 2013, ISBN 978-1-907794-41-4

Humanocracy

Gary Hamel & Michele Zanini, Harvard Business Review Press, 2020, ISBN 978-1-63369-602-1

Fully Charged

Heike Bruch & Bernd Vogel, Harvard Business Review Press, 2011, ISBN 978-1-4221-2903-6

Anhang: offene Antworten & Aussagen der Teilnehmer

Aussagen der Teilnehmer während der Pandemie:

- „**mehr Kontrolle, weniger Vertrauen** v. a. bei Homeoffice“, „eine teils **erhebliche Präsenzpflcht**, noch weniger Informationen des Managements an die MA, Delegation von Entscheidungen an die mittlere Führungsebene **wo einheitliche Regelungen notwendig** gewesen wären“, „**Neues nur noch über die GF**“, „**zögerliche Entscheidungen**“, „teilweise **Mikromanagement** auf Führungskräfte-Ebene“, „**Abstimmungsprozesse dauern länger**“, „**Angst**, jeder ist sich selbst der Nächster, **Kommunikation, Management schmort im eigenen Saft**“, „**Erhöhung des Arbeitsdrucks**, Ausfall von Mitarbeitern mit Familie aufgrund von **Überlastungssituationen**“, „**fehlende Kommunikation, Interesse und Empathie des Managements und Kultur des Misstrauens**“, „**Panik** und **hektisches, wenig fokussiertes Verhalten** der Führung“, „**allgemeiner Pessimismus, mehr Konflikte, Platzkämpfe**“, „vorher **bestehende Distanz hat sich weiter verstärkt, Vertrauen ins Team hat abgenommen** (man bekommt nichts/ wenig mit)“, „**absolut mangelnde Transparenz** und somit **Herbeiführung von Existenzängsten**“, „**mangelndes Feedback, Intransparenz, Führung von Oben**“, „**geringe bis keine Wertschätzung zur Zeit vorhanden**“, „zu sehen wie sehr das **Management auf sich selbst fokussiert** ist“, „**die Führungskräfte haben sich zurückgezogen**“, „**Ressourcenknappheit, Überforderung**“, „**Prozesswahn**“, „daß sich die **Ignoranz in der mittleren Führungsebene** noch verstärkt hat“.