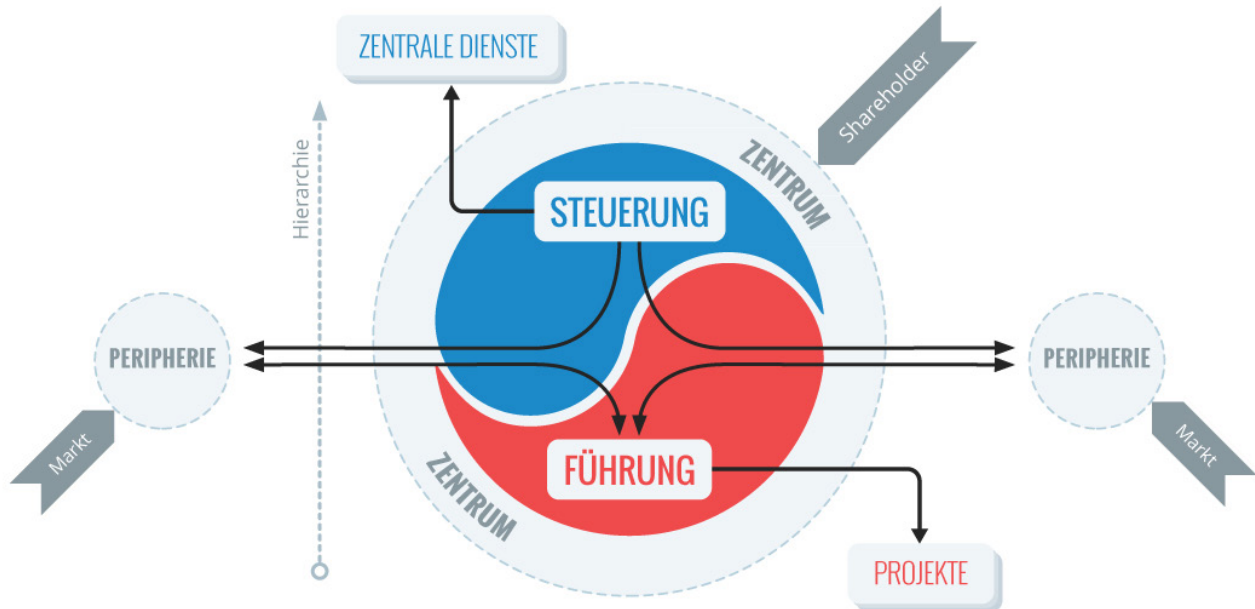


Steuerung und Führung - die zwei Seiten dynamikrobusten Managements



Das dynamikrobuste Management besteht aus den Bereichen **Steuerung** und **Führung**. Steuerung benötigt Macht, Führung nur Ansehen. Deswegen sitzt sie hierarchisch tiefer als Steuerung und Peripherie!

Wir benutzen hier die Unterscheidungen „rot und blau“ aus dem ersten Denkzettel und „Zentrum und Peripherie“ aus dem vierten. In obigem Querschnitt des Zentrums eines Höchstleisters sieht man seine beiden Teile: Steuerung (blau) und Führung (rot).

Immer wenn die Steuerung die Lösung eines Problems kennt, muss sie Anweisungen erteilen. Das spart Zeit und Kosten. Weil sie dazu Macht braucht, sitzt sie hierarchisch über der Peripherie. Die neue Dynamik des Marktes wirkt nur auf 10 bis 40% aller Tätigkeiten im Unternehmen, deshalb können auch dynamikrobuste Höchstleister Steuerung verwenden. Auch kostensparende zentrale Dienste und Prozesse bleiben möglich und werden genutzt.

Mit innovativen Überraschungen allerdings, die noch keine Lösung haben, kann eine Steuerung nichts anfangen. Zur Bearbeitung sind die Ideen der Talente des ganzen Unternehmens nötig. Führung bringt diese Dynamik-Probleme und die Unternehmenstalente in Resonanz. Das ist ihre nicht delegierbare Aufgabe. Dazu braucht sie hohes Ansehen bei den Talenten. Ansehen hat, wer um Rat gefragt wird. Ein Rat ist nur möglich, wenn er ohne Risiko abgelehnt werden kann. Ein Mächtiger kann keinen Rat geben, das würde als Anweisung wirken. Die Führung des Zentrums darf also keine Macht haben. Deshalb sitzt sie hierarchisch tiefer als die Peripherie. Wenn die Führung hohes Ansehen hat, reicht es, Probleme zu zeigen, um Talente zu gewinnen. Dynamik-Probleme wiederholen sich nicht, jedes ist anders. Deswegen kann die Führung des Zentrums nur mit temporären Strukturen arbeiten, wie Projekte oder Labors. Sind dann Lösungen gefunden, übernimmt die Steuerung ihre Anwendung.

Management, welches zwischen Steuerung und Führung unterscheidet und beides dynamikrobust ausbalancieren kann, nennen wir „föderatives Management“.

Wenn Führung fehlt und alles der Steuerung aufgebürdet wird, „verblödet“ die Organisation des Unternehmens.