



DER HR-DEVELOPER

JULI-AUGUST 2025
NEWSLETTER 07

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

In Zeiten von Agilität und hybrider Zusammenarbeit wird moderne Führung zur Schlüsselkompetenz – doch Mikromanagement wirkt dabei wie ein stiller Bremsklotz. Warum übertriebene Kontrolle langfristig mehr schadet als nützt, und wie HR und Führungskräfte gemeinsam gegensteuern können, zeigt unser erster Beitrag.

Unser zweiter Beitrag zeigt, warum «Simplicity» zur Führungsaufgabe wird und wie Unternehmen durch klare Entscheidungen wieder Tempo, Fokus und Energie gewinnen.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- **Mindset:**
Mikromanagement Seite 1
- **Corporate Fitness:**
Simplicity Seite 4
- **Collaboration:**
Hybride Arbeitswelten Seite 6
- **H im HR:**
Lernkultur Seite 8
- **HR-Skills:**
Business Coaching Seite 10

Mikromanagement

Wenn Kontrolle zur Bremse wird – ein Weckruf für Führungskräfte und HR

Mikromanagement passt nicht in eine Arbeitswelt voller Agilität und Selbstverantwortung – und doch ist es weit verbreitet. Für HR-Verantwortliche und Führungskräfte ist es essenziell, die Dynamiken und Risiken dieser Führungsform zu verstehen. Denn zu viel Kontrolle gefährdet Motivation, Innovationskraft und Mitarbeiterbindung.

■ **Von Christina Block**

Was ist Mikromanagement?

Mikromanagement beschreibt einen Führungsstil, bei dem Vorgesetzte übermäßig in operative Details eingreifen, Entscheidungen zentralisieren und Mitarbeiter wenig

Autonomie lassen. Kontrolle steht über Vertrauen. Anstatt Verantwortung zu delegieren, behalten Mikromanager Aufgaben eng bei sich oder greifen ständig in Arbeitsprozesse ein – häufig mit dem Anspruch, «es besser

zu wissen» oder «nichts dem Zufall zu überlassen».

Typische Verhaltensweisen sind:

- übermäßiges Monitoring von Arbeitsschritten
- Vorgabe kleinster Details in Aufgaben
- häufige Nachfragen und Statusabfragen
- geringe Toleranz für Fehler oder alternative Lösungswege
- kaum Delegation oder Entscheidungsspielraum

Warum entsteht Mikromanagement?

Die Ursachen liegen selten in böser Absicht. Häufig ist Mikromanagement Ausdruck von Unsicherheit, Kontrollbedürfnis oder fehlendem Vertrauen – in Mitarbeitende oder in die eigenen Führungsfähigkeiten. Besonders in



Zeiten hoher Unsicherheit (z.B. Transformationen, Krisen, Fusionen) greifen Führungskräfte schnell zu stärkerer Kontrolle, um den Überblick nicht zu verlieren.

Weitere Ursachen können sein:

- Perfektionismus oder ein hoher eigener Qualitätsanspruch
- fehlendes Verständnis für moderne Führungsansätze
- schlechte Erfahrungen mit Fehlern oder mangelnder Leistung im Team
- Unternehmens- oder Führungskultur, die Kontrolle belohnt

Die Folgen für Mitarbeitende und Organisation

Kurzfristig kann Mikromanagement effizient wirken – schliesslich «läuft alles nach Plan». Langfristig jedoch entfaltet es eine toxische Wirkung:

1. Verlust von Motivation und Eigeninitiative

Mitarbeitende fühlen sich bevormundet und verlieren den Antrieb, selbstständig zu denken und zu handeln.

2. Kreativitäts- und Innovationsblockaden

Wenn neue Ideen keinen Raum bekommen und Entscheidungen zentralisiert sind, stagniert Entwicklung.

3. geringere Mitarbeiterbindung

Wer sich nicht gesehen oder wertgeschätzt fühlt, sucht sich über kurz oder lang ein Umfeld, das mehr Vertrauen bietet.

4. Überlastung der Führungskraft

Mikromanager übernehmen zu viel selbst – und geraten dadurch in Dauer-

stress, was die eigene Führungskompetenz schwächt.

5. Kultur der Angst und Fehlervermeidung

In mikrogemanagten Teams sinkt die Fehlerkultur. Mitarbeitende gehen keine Risiken ein, was Lernen und Weiterentwicklung hemmt.

Der Beitrag von HR: Reflexionsräume schaffen und Führung entwickeln

HR-Abteilungen spielen eine entscheidende Rolle dabei, Mikromanagement sichtbar zu machen und gegenzusteuern. Das gelingt durch:

- **Feedbackinstrumente** wie Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedback oder Pulse Checks, die Mikromanagement-Indikatoren früh erkennen
- **Führungskräfteentwicklung**, die moderne Führungskompetenzen wie Vertrauen, Delegation, Coaching und Empowerment stärkt
- **Kulturarbeit**, die psychologische Sicherheit, Lernorientierung und Eigenverantwortung fördert
- **individuelle Unterstützung**, z.B. durch Coaching oder Supervision für unsichere oder überforderte Führungskräfte

Wege aus dem Mikromanagement: Für Führungskräfte

Führungskräfte, die sich selbst im Mikromanagement erkennen, können folgende Schritte gehen:

1. Selbstreflexion fördern

Was steckt hinter dem Kontrollverhalten? Welche Ängste oder Überzeugungen beeinflussen mein Handeln?

2. Vertrauen lernen

Delegieren bedeutet nicht Kontrollverlust, sondern Entwicklungschance – für das Team und sich selbst.

3. Verantwortung bewusst abgeben

Konkrete Aufgaben an Mitarbeitende übergeben – inklusive Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum.

4. Fokus auf Ergebnis statt Weg

Weniger «wie» – mehr «was». Die Wege zum Ziel dürfen vielfältig sein.

5. Coaching als Führungsstil etablieren

Fragen stellen statt Antworten geben. Zuhören, Impulse geben, begleiten.

6. Feedback einholen

Ehrliche Rückmeldungen der Mitarbeitenden geben wertvolle Hinweise zum eigenen Führungsverhalten.

Mikromanagement im Kontext neuer Arbeitswelten

In vielen Organisationen stehen Führungskräfte unter einem zunehmenden Erwartungsdruck: Sie sollen Orientierung geben, Leistung sicherstellen, Wandel gestalten und dabei empathisch führen. Dieses Spannungsfeld begünstigt – oft unbewusst – die Rückkehr zu kontrollierenden Verhaltensmustern. Mikromanagement ist daher nicht nur ein individuelles Führungsproblem, sondern auch Ausdruck struktureller Überforderung und kultureller Unschärfe.

Ein entscheidender Hebel liegt darin, Verantwortung und Vertrauen neu zu denken. Vertrauen bedeutet nicht blindes Loslassen, sondern klar kommunizierte Erwartungen,

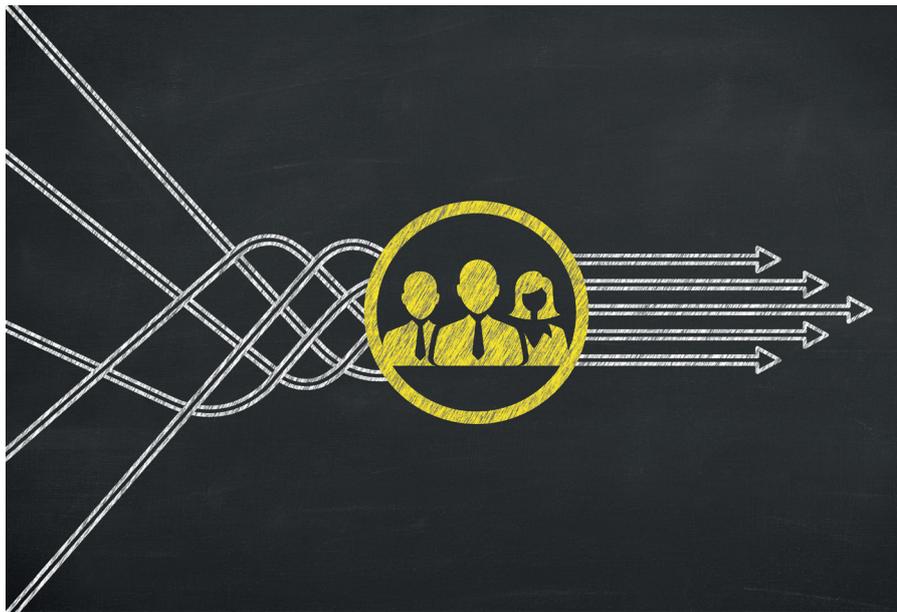


Simplicity als Unternehmensstrategie

Komplexität runter – Kosten runter – Geschwindigkeit rauf

Komplexität ist teuer – nicht nur in Euro, sondern auch in Zeit, Energie und Motivation. Wer heute wettbewerbsfähig bleiben will, braucht nicht mehr Wissen, sondern mehr Vereinfachung. Simplicity wird zur strategischen Notwendigkeit.

■ Von Dirk Rosomm



Viele Unternehmen suchen aktuell Wege, ihre Kosten zu senken, und greifen dabei oft zum schnellsten Hebel – dem Personalabbau. Dabei wird oft vergessen, dass weniger Personal nicht weniger Arbeit bedeutet. Im Gegenteil: E-Mails, Meetings, Prozesse, Produkte – alles bleibt. Mit dem Unterschied, dass es jetzt auf weniger Schultern verteilt wird. Das führt zu Überlastung, Ineffizienz und Frust.

«Kann man nicht ändern, denn mehr Personal ist einfach nicht drin?» Das lasse ich nicht gelten. Es ist kein Geld für Personal da – das mag stimmen. Aber Personalreduzierung muss nicht bedeuten, dass der Aufwand pro Kopf steigt. Dafür muss es eine Lösung geben.

Denn die eigentliche Ursache für diese Überbelastung ist nicht die Anzahl belastbarer Schultern. Es ist die unkontrollierte Komplexität, die sich im Laufe der Zeit im System breitgemacht hat.

Komplexität zeigt sich in überfrachteten Prozessen, überdimensionierten IT-Anforderungen, endlosen PowerPoint-Schlachten und Meetings mit zu vielen Teilnehmenden. Sie frisst Zeit, senkt Produktivität, erhöht die Fehleranfälligkeit und ist ein Motivationskiller – gerade in angespannten wirtschaftlichen Zeiten.

Was kostet Komplexität?

Komplexität ist in vielfacher Hinsicht ein teurer Luxus in Unternehmen. Sie verursacht nicht nur direkte Kosten durch ineffiziente Prozesse oder zu viele Abstimmungsschleifen, sondern belastet vor allem die Menschen im System.

Effizienz

Komplexität führt dazu, dass immer mehr Menschen an Entscheidungen und Prozessen beteiligt sein müssen. Es braucht mehr Meetings, mehr E-Mails, mehr PowerPoint-Folien. Und trotzdem sinkt der Output. Die Arbeit wird nicht besser, sie wird nur mehr.

Energie

Wer regelmässig mit überkomplexen Themen, Prozessen oder Tools zu tun hat, fühlt sich schneller ausgelaugt. Die kognitive Belastung steigt – und damit die Fehleranfälligkeit. Das wirkt sich direkt auf Qualität, Geschwindigkeit und Zufriedenheit aus.

Motivation

Wenn Mitarbeitende den Einstieg in ein Thema nicht finden oder die Anforderungen diffus und überfordernd wirken, sinkt die Eigeninitiative. Komplexität verhindert Startenergie und lähmt Umsetzungskraft.

Zeit

Komplexität braucht Zeit – viel Zeit. Zeit, die nicht produktiv genutzt werden kann. Wer langsamer ist, verliert am Markt. Denn in einer Welt stetiger Veränderung gewinnt, wer sich schnell anpassen kann.

Fokus

Auch Führungskräfte leiden unter Komplexität. Sie jonglieren mit Prioritäten, schreiben Rechtfertigungsmails und schieben Themen vor sich her. Die tägliche Frage lautet nicht mehr: «Was bringt uns weiter?», sondern: «Was kriegen wir überhaupt noch irgendwie unter?»

Die Auswirkungen von Komplexität sind also nicht abstrakt, sondern täglich spürbar in Form von Überlastung, Zeitdruck, Reibungsverlusten und strategischer Trägheit. Wer diese Symptome ernst nimmt, muss sich mit den Ursachen beschäftigen. Denn Komplexität entsteht nicht einfach so – sie hat systemische Wurzeln.

Woher kommt Komplexität?

Komplexität entsteht selten absichtlich. Sie ist das Ergebnis von Tausenden unbewussten Entscheidungen. Aber genau darin liegt die Gefahr: Sie wächst automatisch, während Einfachheit bewusst geschaffen werden muss.

Fehlende Klarheit

Wenn nicht klar ist, was wirklich gebraucht wird, schlägt das Vollständigkeitsprinzip zu: lieber zu viel als zu wenig. Das Ergebnis sind überfrachtete Prozesse, Produkte, Intranets oder Schulungen, in denen niemand mehr