

Whitepaper

Führung. Steuerung. Wirkung.

Thomas Meyer-Dethlefs

Interim Manager für Struktur, Wirkung und operative Steuerung

1. Ausgangslage: Systeme gibt es viele – Wirkung selten

Ich reise seit über 30 Jahren durch Werke, Fabriken, Labore und Zentralen. Branchen wechseln, Märkte ändern sich – die Aufgaben bleiben erstaunlich gleich:

- Implementiere Lean.
- Setz Six Sigma auf.
- Mach den Wertstrom besser.
- Kunden sind unzufrieden – schau, was du tun kannst.

Und überall, wo ich diese Systeme aufsetze – egal ob exzellent durchdacht oder pragmatisch angepasst – stoße ich auf das gleiche Phänomen:
Nicht das System scheitert. Die Führung tut es.

Naja – nicht überall. Es gibt Ausnahmen. Und das sind die Momente, in denen etwas greift.
Aber viel zu oft fehlt genau das: Greifbarkeit. Führungskraft als Wirkungsfaktor.

Und bevor wir jetzt reflexhaft aufs mittlere Management zeigen:
Auch das Top-Management bekommt seine Ideen oft nicht in die Organisation. Manche, weil sie es nicht wollen. Viele, weil sie es nicht können. Und einige, weil sie gar nicht merken, dass zwischen Idee und Wirkung ein ganzes System steht – das längst autonom funktioniert.

Dieses Whitepaper zeigt, wie man Führung wieder greifbar macht. Wie man gute Ideen nicht nur denkt, sondern dorthin bringt, wo sie Wirkung erzeugen: In der Linie. In der Realität. Jenseits von PowerPoint.

Ob mit Lean, Six Sigma oder keinem System – entscheidend ist:
Wir brauchen wieder Führung, die durchkommt. Und Steuerung, die greift.

2. Wenn Führung verdampft – Symptome blockierter Steuerung

Man spürt es, bevor man es belegen kann.

Ein Team, das nur noch Rückfragen stellt.

Ein Werkleiter, der weiß, dass seine Linie nicht greift – aber die Ursachen nicht greifen darf.

Eine Organisation, in der jeder will, aber keiner kann.

Und dann diese Meetings. Managementrunden, in denen jeder stolz verkündet, was in seinem Bereich alles lief – aber niemand wagt zu sagen, was nicht funktioniert.

Keine Fragen. Keine Hilfe. Keine geteilten Probleme. Nur Verteidigungsmodus.

Führung wird zur Show. Steuerung zum Solo. Denn wer in diesem Raum als Problemträger gilt, verliert an Status. Also blendet man lieber. Und die eigentlichen Risiken? Die bleiben unter der Oberfläche – bis der Eisberg kommt. Und dann ist keiner verantwortlich.

Typische Symptome:

- Entscheidungen werden vertagt – obwohl alle Informationen da sind.
- Jeder hat Verantwortung – aber keiner greift wirklich zu.
- Führung wird „moderiert“, nicht gelebt.
- Die Linie funktioniert formal – aber nichts ist stabil.
- Strategien sind sauber – aber die Realität fragt nicht danach.
- Jeder macht irgendwas – aber niemand hat Zugriff auf Wirkung.
- Und: Die gefährlichsten Themen sind unsichtbar – weil keiner sie anspricht.

Das ist kein Versagen der Menschen. Das ist ein System, das Führung verdampfen lässt.

Und genau hier muss Steuerung wieder greifen – bevor der Schaden messbar wird.

3. Was nicht hilft – und warum Andreas es längst weiß

Wenn Führung nicht greift, ruft das System nach Lösungen. Und meistens ruft es genau nach den Dingen, die schon fünfmal nicht funktioniert haben.

Typische Reaktionen:

- Noch ein Change-Projekt.
- Noch ein agiler Coach.
- Noch ein Führungskräfte-Training.
- Noch eine neue Reportinglinie.
- Noch ein neues Tool.

Jeder dieser Ansätze ist gut gemeint. Manche sind sogar gut gemacht. Aber sie greifen nicht – weil sie zu spät, zu oberflächlich oder zu feige sind.

Das Schulungs-Paradox zeigt es am deutlichsten:

Wie oft endet eine Fehleranalyse mit dem Satz: „Wir haben die Mitarbeiter geschult.“

Aber niemand fragt:

- Wurde verstanden, was geschult wurde?
- Wurde überprüft, ob das Wissen wirkt?
- Hat der Sender bemerkt, ob sein Empfänger überhaupt zuhört?

Schulung scheitert nicht an den Inhalten. Sie scheitert an einem System, das nicht kontrolliert, ob Kommunikation greift. Weil niemand sich traut zu fragen: „Hast du es wirklich verstanden?“ Weil niemand die Verantwortung trägt, wenn der andere es nicht umsetzt.

Und genau deshalb ist Schulung oft keine Lösung – sondern Teil des Problems.

Weitere Ursachen, warum klassische Lösungen nicht helfen:

- Change ohne Zugriff ist Kosmetik.
- Trainings helfen nicht, wenn die Linie nicht greift.
- Agilität löst keine Blockaden, die Führung verdampfen lassen.
- Neue Tools verstärken nur das, was schon nicht funktioniert.

Und das größte Problem:

Diese Lösungen geben dem Management das Gefühl, etwas getan zu haben – ohne etwas wirklich zu verändern. Sie vertagen den Schmerz. Aber sie verhindern nicht den Crash.

4. Der Eingriffspunkt: Steuerung

Wenn Führung nicht greift, helfen keine neuen Rollen, keine zusätzlichen Meetings und schon gar keine App.

Was hilft, ist:

Steuerung zurückzubringen. Dorthin, wo sie Wirkung erzeugen kann. In der Linie. Im Alltag. In der Verantwortung.

Steuerung ist kein Konzept. Steuerung ist Präsenz.

Nur wer als Kapitän auf der Brücke steht, kann ein Schiff durch den Sturm bringen. Ein seekranker Kapitän wird kein Vorbild sein für den Extraeinsatz, den man unter Druck bringen muss. Und genau hier scheitert das System.

Wir sitzen in Meetings. Schön. Wir reden in Meetings. Schön. Aber sind wir sichtbar?

Wann war das letzte Management-Meeting, in dem jemand aufgestanden ist und für seine Idee gekämpft hat? Nicht gegen andere. Sondern: mit den anderen. Bereit, Kritik aufzunehmen. Nicht als Gefahr, sondern als Impuls. Steuerung muss spürbar sein. Greifbar.

Führend – nicht verwaltend.

Was ich tue:

Ich bringe Steuerung dorthin zurück, wo sie greift.

- Ich kläre, wer wofür greifbar ist.
- Ich bringe Routinen zurück, die wirklich steuern – nicht nur melden.
- Ich Sorge dafür, dass Wirkung wieder sichtbar wird – für alle.
- Und ich bleibe genau so lange, bis das System wieder ohne mich funktioniert.

Steuerung ist keine Methode. Sie ist Wirkung in Echtzeit. Und sie beginnt mit Präsenz. Mit Haltung. Mit Klartext. Dafür bin ich da.

5. Fallbeispiel: Kleine Chemiefabrik – Steuerung reaktiviert

Eine typische Chemiefabrik, gewachsen, pragmatisch, fachlich stark. Und plötzlich: Schleuderkurs.

Qualitätsmängel. Lieferengpässe. Die Fertigungssteuerung arbeitet exakt nach Forecast – aber nichts passt.

Die Liefertreue sinkt. Spezifikationen stimmen nicht. Kunden beschweren sich. Und am Ende: Finanzieller Druck, Reputationsverlust, Überforderung.

Was haben wir getan?

- Struktur geklärt: Wer ist wofür wirklich verantwortlich?
- Prozesse entrümpelt: keine Alibiregeln, keine Schattenstrukturen.
- Ratings und Visualisierungen vereinfacht: ZDF – Zahlen, Daten, Fakten.

Und dann passierte das Entscheidende:

Nicht nur die KPIs wurden besser. Die Mitarbeiter fühlten sich wieder angesprochen. Jeder sah, worum es geht. Jeder wusste, worauf es ankommt. Jeder konnte wieder greifen.

Das ist Steuerung. Das ist Wirkung. Das ist Führung – auf dem Platz.

6. Meine Rolle – operativ, strukturell, temporär

Ich bin nicht der, der alles neu macht.

Ich bin der, der Wirkung zurückbringt.

Wenn Linien nicht greifen, Strukturen schwimmen und Führung verdampft, dann braucht es keine neue Strategie – sondern jemanden, der Steuerung wieder möglich macht.

Ich bringe Klarheit, wo Verantwortlichkeiten verwischen.

Ich bringe Struktur, wo Prozesse sich selbst verwalten.

Ich bringe Steuerung, wo Führung nur noch moderiert.

Ich stelle nichts auf den Kopf. Ich mache greifbar, was längst gebraucht wird – mit klarer Haltung, in der Sache, ohne Show.

Und ich bleibe nur so lange, wie nötig.
Aber wenn ich gehe, bleibt mein Impuls.

Nicht als Methode.

Sondern weil Führung wieder greifbar wurde – und Menschen sich wieder als Teil davon erleben.

Wer einmal gesehen hat, dass Führung wirken kann, vergisst es nicht.
Das bleibt. Und das reicht.

7. Einladung zum Gespräch

Wenn Sie sich in diesen Zeilen wiederfinden – oder das Gefühl haben, Ihre Führungsteams laufen unter Vollast, aber ohne Steuerung – dann sprechen wir.

Kein Pitch. Kein Projekt. Kein Programm.
Ein Gespräch. Über Klarheit. Wirkung. Steuerung.
Und darüber, wie Führung wieder greifen kann.

6. Meine Rolle – operativ, strukturell, temporär (Erweiterte Fassung)

Ich bin nicht der, der alles neu macht.

Ich bin der, der Wirkung zurückbringt.

Wenn Linien nicht greifen, Strukturen verschwimmen und Führung verdampft, dann braucht es keine neue Strategie – sondern jemanden, der Steuerung wieder möglich macht.

Ich bringe Klarheit, wo Verantwortlichkeiten verwischen.

Ich bringe Struktur, wo Prozesse sich selbst verwalten.

Ich bringe Steuerung, wo Führung nur noch moderiert.

Ich stelle nichts auf den Kopf. Ich mache greifbar, was längst gebraucht wird – mit klarer Haltung, in der Sache, ohne Show.

Ich arbeite mit Zahlen, Daten und Fakten – weil sie Objektivität schaffen. Weil sie uns helfen, über die Sache zu sprechen – nicht über Schuld. Und weil sie der Einstieg sind in etwas Tieferes: in Verantwortung, in Selbstreflexion, in echte Führung.

Denn erst, wenn wir gemeinsam sehen, was wirklich passiert, können Menschen den Mut fassen, auch über sich selbst zu sprechen. Fehler einzugestehen. Verantwortung anzunehmen. Und daraus Haltung zu entwickeln.

Auch das begleite ich – nicht als Coach, sondern als jemand, der bleibt, bis das System wieder selbst trägt.

Und wenn ich gehe, bleibt mein Impuls.

Nicht als Methode.

Sondern weil Führung wieder greifbar wurde – und Menschen sich wieder als Teil davon erleben.

Wer einmal gesehen hat, dass Führung wirken kann, vergisst es nicht.

Das bleibt. Und das reicht.