

MIKROMANAGEMENT: WENN FÜHRUNGSKRÄFTE DAS VERTRAUEN IN SICH SELBST VERLIEREN

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 10. November 2025

Es ist Montagmorgen, 9:15 Uhr. Der Abteilungsdirektor einer Sparkasse sitzt im Jour fixe mit seinem Beratungcenterleiter. Auf dem Tisch: eine dreiseitige Liste mit Detailfragen. „Warum wurde bei Kunde Müller die Zusatzversicherung nicht angeboten? Wie sieht der aktuelle Stand bei der Nachbearbeitung der offenen Ereignisse aus? Welche Mitarbeiter haben letzte Woche ihre Vertriebsziele nicht erreicht?“ Der Bereichsleiter antwortet, notiert, verspricht Nachlieferungen. Was hier stattfindet, nennen die meisten Mikromanagement. Die gängige Erklärung: Der Vorgesetzte vertraut seinen Mitarbeitenden nicht. Doch diese Interpretation greift zu kurz. Sie übersieht die eigentliche Dynamik.

Der blinde Fleck: Es geht nicht um die anderen Mikromanagement wird in Führungsseminaren und Ratgebern meist als Vertrauensproblem nach außen beschrieben. Die Führungskraft traut dem Team nichts zu, will alles selbst kontrollieren, kann nicht loslassen. Das klingt plausibel und ist doch nur die halbe Wahrheit. Die tiefere Ursache liegt woanders: im Verlust des Selbstvertrauens. Führungskräfte, die ins Mikromanagement abdriften, haben nicht primär das Vertrauen in ihre Mitarbeitenden verloren. Sie haben das Vertrauen in sich selbst verloren – in ihre Fähigkeit, eine zunehmend unkontrollierbare Welt zu steuern. Was auf den ersten Blick wie Misstrauen gegenüber anderen aussieht, ist in Wahrheit eine unbewusste Angstreaktion. Die Angst, den Überblick zu verlieren. Die Angst, Fehler nicht rechtzeitig zu bemerken. Die Angst, dass etwas Entscheidendes durchrutscht. Und diese Angst ist nicht unbegründet – sie ist die natürliche Reaktion auf eine Welt, die ihre Vorhersagbarkeit verloren hat.

BANI statt VUCA: Eine Welt die aus den Fugen gerät Lange haben wir von der VUCA-Welt gesprochen: volatil, unsicher, komplex, ambivalent. Mittlerweile hat sich ein noch treffenderes Akronym etabliert: BANI – brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nichtlinear (nonlinear) und unbegreiflich

(incomprehensible). Was bedeutet das für Führungskräfte in Sparkassen und Banken? Steigende regulatorische Anforderungen. Kundenerwartungen ändern sich schneller, als Prozesse angepasst werden können. Technologische Entwicklungen überholen Strategiezyklen. Fusionen, Restrukturierungen, New Work, Digitalisierung – alles gleichzeitig, alles dringend, alles wichtig. Die Welt ist nicht mehr nur komplex, sie ist fragmentiert. Ursache und Wirkung lassen sich nicht mehr klar zuordnen. Was gestern funktionierte, versagt heute. Was als sicher galt, bricht überraschend zusammen. In diesem Kontext wird ein menschliches Grundbedürfnis massiv verletzt: das Bedürfnis nach Sicherheit. Und wie reagieren wir Menschen auf Unsicherheit? Wir versuchen, Kontrolle zurückzugewinnen. Mehr Berichte, mehr Details, mehr persönliche Einbindung. Wenn die große Steuerung nicht mehr funktioniert, wird eben im Kleinen gesteuert. Mikromanagement ist die logische – wenn auch dysfunktionale – Antwort auf eine Welt, die sich der Kontrolle entzieht.

Die Spirale: Kontrolle bestätigt sich selbst Hier entsteht ein perfider Teufelskreis. Je mehr die Führungskraft kontrolliert, desto weniger Eigenverantwortung übernehmen die Mitarbeitenden. Warum sollten sie auch? Jede Initiative wird ohnehin überprüft, jede Entscheidung hinterfragt, jedes Detail nachgesteuert. Die Folge: Mitarbeitende warten ab, fragen nach, sichern sich ab. Sie werden passiv – nicht aus Unwillen, sondern aus Erfahrung. Und was nimmt die Führungskraft wahr? Genau das, was ihre Angst bestätigt: „Ohne mich läuft hier nichts. Ich muss mich um alles kümmern, sonst passieren Fehler.“ Die Realität scheint das Mikromanagement zu rechtfertigen. Dabei ist es genau umgekehrt: Das Mikromanagement erzeugt erst die Passivität, die es angeblich bekämpft. Das System stabilisiert sich selbst, nur leider in die falsche Richtung. Ich erlebe das in unterschiedlichsten Facetten: Vorstände, die operative Details absegnen müssen, obwohl dafür Führungskräfte bezahlt werden. Abteilungsleiter, die E-Mails ihrer Mitarbeitenden im CC haben wollen, „nur zur Sicherheit“. Die Symptome sind vielfältig, die Ursache ist die gleiche: der verzweifelte Versuch, durch Kontrolle ein Gefühl von Sicherheit zu schaffen.

Der Trugschluss: Die Welt lässt sich nicht kontrollieren Hier liegt das fundamentale Problem: Die Strategie funktioniert nicht. Mikromanagement verspricht Sicherheit, liefert aber nur die Illusion davon. Denn die Welt, in der wir uns bewegen, ist nicht kontrollierbar. Sie ist zu komplex, zu dynamisch, zu vernetzt. Jeder Versuch, sie durch Detailsteuerung in den Griff zu bekommen, ist zum Scheitern verurteilt. Mehr noch: Mikromanagement bindet massive Ressourcen. Führungskräfte verbringen ihre Zeit in operativen Details statt in strategischer Gestaltung. Sie werden zum Flaschenhals statt zum Katalysator. Sie optimieren das Tagesgeschäft, während die Zukunft an ihnen vorbeizieht. Und das in einer Zeit, in der Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Mikromanagement führt nicht in die Zukunft. Es zementiert die Gegenwart – und blockiert die Entwicklung der Organisation. Denn zukunftsfähige Unternehmen zeichnen sich nicht durch perfekte Kontrolle aus, sondern durch Beweglichkeit. Durch die Fähigkeit, auf Unvorhergesehenes zu reagieren.

Durch Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen, weil sie dürfen – und müssen.

Leichtfüßigkeit statt Kontrolle – der Weg nach vorn Was ist die Alternative? Nicht weniger Führung, sondern eine andere Art zu führen. Führung in einer BANI-Welt bedeutet nicht, alles zu wissen und alles zu kontrollieren. Sie bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen andere wirksam werden können. Sie bedeutet, Verantwortung zu delegieren – und sie auch dort zu lassen. Sie bedeutet, Unsicherheit auszuhalten. Je leichtfüßiger eine Organisation ist, desto besser navigiert sie durch Komplexität. Leichtfüßigkeit entsteht nicht durch mehr Kontrolle. Sie entsteht durch Vertrauen, durch Klarheit über Ziele statt über Wege, durch Menschen, die gestalten statt abwarten.

Drei Impulse für das Top-Management 1) Erkennen Sie Ihr eigenes Sicherheitsbedürfnis:

Mikromanagement ist kein Zeichen von Stärke, sondern von Überforderung. Das anzuerkennen, erfordert Mut – und ist der erste Schritt zur Veränderung. Fragen Sie sich ehrlich: Wo kontrolliere ich, weil ich Angst habe? Wo versuche ich, durch Details Sicherheit zu schaffen, die es nicht gibt?

2) Unterscheiden Sie zwischen Kontrolle und Steuerung: Steuerung bedeutet, klare Ziele zu setzen, Entscheidungsräume zu definieren und bei Bedarf zu korrigieren. Kontrolle bedeutet, jeden Schritt zu überwachen. Das eine führt zu Verantwortung, das andere zu Abhängigkeit. Prüfen Sie kritisch: Wo steuern Sie noch, und wo kontrollieren Sie schon?

3) Schaffen Sie institutionelle Rahmenbedingungen statt Detailvorgaben: Nicht die einzelne Entscheidung zählt, sondern die Strukturen, die gute Entscheidungen ermöglichen. Klare Kompetenzen, transparente Prozesse, Ergebnisorientierung. Wenn der Rahmen stimmt, brauchen Sie keine Kontrolle.

Wer Kontrolle loslässt hat die Möglichkeit zu führen Mikromanagement ist ein Symptom, keine Lösung. Es offenbart nicht das fehlende Vertrauen in Mitarbeitende, sondern das verlorene Vertrauen in sich selbst. Es ist der verzweifelte Versuch, durch Kontrolle Sicherheit in einer unkontrollierbaren Welt zu schaffen. Dieser Versuch scheitert – und er verhindert genau die Entwicklung, die Organisationen heute brauchen. Wer die Zukunft gestalten will, muss die Illusion der Kontrolle aufgeben. Das bedeutet nicht, Verantwortung abzugeben. Im Gegenteil: Es bedeutet, Verantwortung dort anzusiedeln, wo sie hingehört – bei den Menschen, die täglich mit Kunden, Prozessen und Herausforderungen arbeiten. Die Frage ist nicht, ob Sie loslassen können. Die Frage ist, ob Sie es sich leisten können, es nicht zu tun.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62