Der „Unmanaged“-Zustand

11.04.2025 17:32:13 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Unmanaged

Lesen Sie Blog 1 von 3 weshalb wir besseres Management für eine bessere Zukunft brauchen.

Dieser Artikel wurde zuerst publiziert in:
GLOBAL DRUCKER FORUM BLOG

Die Strategie-Umsetzung fühlt sich an wie ein Stochern im Nebel. Wir kleiden sie in abgenutzte Schlagworte, Dashboards und KPIs – aber hinter dem Vorhang „wursteln“ sich viele Organisationen immer noch mit Managementtechniken durch, die im industriellen 20. Jahrhundert entwickelt wurden. Entscheidungen sind reaktiv statt vorausschauend. Strategien bleiben in der Vergangenheit stecken. Und die Führungskräfte? Allzu oft sind sie damit beschäftigt, Brände zu löschen, statt die Zukunft zu gestalten. Häufiger als man denkt jagen sie dem nächsten großen Trend hinterher – aktuell ist es Künstliche Intelligenz – anstatt einfach besser zu managen.

Das ist der „unmanaged“-Zustand.

Es ist kein völliges Chaos – aber es ist auch keine Meisterschaft. „Unmanaged“ wird zum Standardmodus, in dem die meisten Organisationen agieren, insbesondere wenn sie mit Unsicherheit oder Komplexität konfrontiert sind. Es ist ein Zustand, in dem Management als selbstverständlich angenommen wird, weil die allgemein akzeptierten Prinzipien weltweit an Universitäten in Führungskräfte einprogrammiert wurden. Das bietet schwacher Führung Deckung: Führung beruht mehr auf persönlicher Heldentat als auf systemischem Denken, und Leistung wird mehr durch organisatorische Trägheit als durch Einsicht und Innovation erzeugt.

Aber hier kommt die gute Nachricht: Es gibt einen anderen Weg.

Was bedeutet „unmanaged“ wirklich?

Wenn wir von „unmanaged“ sprechen, meinen wir nicht Anarchie oder das Fehlen von Regeln. Wir meinen das Fehlen von effektivem Management. Es geht darum, dass Systeme und Strukturen angewendet werden, die nicht mehr zur disruptiven Welt des 21. Jahrhunderts passen. Managementtechniken, die für ein vorhersehbares industrielles Zeitalter entwickelt wurden, tun sich schwer in der schnelllebigen, vernetzten digitalen Wirtschaft.

In „unmanaged“-Organisationen findet man:

- Führungskräfte, die von der Komplexität überfordert sind, aber keine geeigneten Werkzeuge besitzen, um sie zu bewältigen.
- Teams, die durch Funktionen oder Hierarchien isoliert sind und das große Ganze aus dem Blick verlieren.
- Entscheidungen, die aus dem Bauch heraus getroffen werden – statt auf Grundlage von Daten oder Einsichten.
- Kulturen, die von Trägheit statt Absicht geprägt sind.

Stellen Sie sich nun eine andere Art von Organisation vor: Eine, in der Entscheidungen mit Klarheit getroffen werden. In der organisationales Lernen kontinuierlich stattfindet und in der Leistung durch Sinn und Zweck – nicht durch Druck – entsteht.

Das ist es, was wir mit Meisterschaft im Management meinen.

„Durchwursteln“ ist keine Strategie

Wir wollen den Führungskräften keine Schuld geben. Die meisten geben ihr Bestes – innerhalb veralteter Systeme, die sie aus dem 20. Jahrhundert geerbt haben. Man sagt ihnen, sie sollen „agil sein“, „digital denken“ und „transformieren“, aber selten erhalten sie dafür eine klare Landkarte oder moderne Werkzeuge. Sie übernehmen Modelle, die Jahrzehnte alt sind und kurzfristige Erfolge höher gewichten als nachhaltiges Wachstum.

Was passiert also? Wir erhalten die Illusion von Kontrolle. Führungskräfte setzen Häkchen, starten Initiativen und besuchen

Führungstrainings – aber der Kern dessen, wie die Organisation *tatsächlich funktioniert*, bleibt unangetastet. Und wenn etwas schiefläuft (was häufig passiert), ist die Reaktion: mehr arbeiten – nicht besser denken.

Dieser Kreislauf des „mehr Tuns statt anders Denkens“ ist das Wesen des Durchwurstelns.

Warum wir besseres Management brauchen

Wenn wir bessere Organisationen wollen, brauchen wir besseres Management. Nicht mehr Management.
Nicht strengereKontrolle. Besseres Management.

Management ist die unsichtbare Infrastruktur einer Organisation. Es bestimmt, wie Arbeit koordiniert wird, wie Wert entsteht, wie gelernt und wie sich angepasst wird. Wenn dieses System beschädigt oder einfach veraltet ist, kann keine Führungspersönlichkeit das durch Charisma kompensieren.

Besseres Management bedeutet nicht Kontrolle – es bedeutet Klarheit, Kohärenz und Kompetenz.

Wenn diese drei Eigenschaften zusammenkommen, ist das Ergebnis transformativ:

- Teams werden selbstgesteuert, statt micromanaged.
- Strategie wird zu einem lebendigen, dynamischen Prozess – kein Foliensatz in PowerPoint.
- Lernen wird zur natürlichen Gewohnheit – nicht zur Pflichtübung.
- Innovation entsteht aus Zusammenarbeit – nicht aus Glück.

Das ist die Zukunft, auf die wir hinarbeiten sollten: Eine Zukunft, in der Management nicht mehr das Problem ist, sondern ein Wettbewerbsvorteil.

Der Wendepunkt: Von Management als Instandhaltung zu Management

als Meisterschaft

Traditionelle Managementtechniken wurden entwickelt, um Stabilität zu wahren, Kosten zu senken, Variation zu reduzieren und den Output zu optimieren. Das funktionierte hervorragend in Fabriken. Aber heute müssen Organisationen sich weiterentwickeln, anpassen und in Echtzeit lernen.

Meisterschaft im Management ist der Wechsel von *Instandhaltung* zu *Bewegung*. Das bedeutet:

- Management als Handwerk zu begreifen, nicht als Checkliste.
- Systeme zu gestalten, die mit der Organisation wachsen und sich anpassen.
- Führung zu ermöglichen, die auf Bewusstheit basiert – nicht nur auf Autorität.

Und das Beste: Meisterschaft im Management ist nicht nur etwas für Tech-Startups oder Elite-Innovatoren. Sie ist für jede Organisation möglich, die bereit ist, sich vom „Durchwursteln“ zu lösen und Management zu einem echten Wettbewerbsvorteil zu machen.

Viele mittelgroße europäische Unternehmen gehen bereits mit gutem Beispiel voran. Ihr Erfolg basiert nicht auf Trendverfolgung, sondern auf dem aktiven Neudenken von Management. Zunehmend beginnen auch Großunternehmen und öffentliche Institutionen, diesen Weg zu gehen.

Das „Innere Spiel“ des Managements

Einer der Durchbrüche, die diesen Wandel ermöglichen, ist die Anwendung des *Inner Game* auf Management. Ursprünglich von Timothy Gallwey für Sport und persönliche Leistung entwickelt, basiert das Inner Game auf Fokussierung, Bewusstheit und Vertrauen.

Im Managementkontext bedeutet das: Führungskräften helfen, Dinge zu erkennen, die sie vorher nicht sehen konnten. Es geht weniger um das Erlernen neuer Fähigkeiten – vielmehr um das Verlernen von Gewohnheiten, die keinen Nutzen mehr bringen.

Wenn Führungskräfte lernen, ihre Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was wirklich zählt, treffen sie bessere Entscheidungen. Sie hören auf zu reagieren und beginnen zu reflektieren. Und genau dort beginnt der Übergang zur Meisterschaft.

Vom Durchwursteln zur Meisterschaft: Wie geht es weiter?

In den nächsten beiden Blogbeiträgen zeigen wir, wie man vom Durchwursteln zur Meisterschaft gelangt.

In Blog 2 tauchen wir ein in die neun *Merkmale der Management-Meisterschaft* – die Prinzipien, die leistungsstarke, zukunftsorientierte Organisationen auszeichnen. Dazu gehören unter anderem: diagnostisch, systemisch, menschlich und regenerativ.

In Blog 3 führen wir Sie durch die *Reise zur Meisterschaft*: Wie reale Organisationen ihr Management durch Bewertung, Übernahme, Anpassung, Weiterentwicklung und letztlich Perfektionierung transformieren. Zudem zeigen wir Ihnen ein mächtiges neues Werkzeug – Organisationszwillinge – mit dem Führungskräfte blinde Flecken erkennen und neu gestalten können, wie ihre Organisation wirklich funktioniert.

Wenn Sie eine Führungskraft sind, die spürt, dass es einen besseren Weg geben muss – oder wenn Sie es leid sind, so zu tun, als ob die alten Wege noch funktionieren – dann ist diese Serie für Sie. Denn: Der „unmanaged“-Zustand ist eine Entscheidung – und besseres Management liegt in greifbarer Nähe.

Über die Autoren:
Lukas Michel, Management Insights, St. Moritz, Switzerland
Prof Dr Herb Nold, Polk State College, Lakeland, Florida
Guido Bosbach, Management Innovations, Wachtberg, Germany

Das Buch: Michel, L; Nold, H and Bosbach G. (November 2025). *‘Unmanaged’: How Mastery in Management Replaces Muddling Through Leadership*. LID Publishing, London.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern

Keine Kommentare vorhanden.