# Die neun Eigenschaften von der Meisterschaft in Management

23.04.2025 09:53:58 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Unmanaged, Mastery

Lesen Sie Blog 2 von 3 über die Eigenschaften von besserem Management.

Diese Artikel wurde ursprünglich als GLOBAL DRUCKER FORUM BLOG

In unserem ersten Blogbeitrag haben wir über den „*unmanaged state*“ gesprochen – den Zustand, in dem sich viele Organisationen heute befinden: gefangen in einem Kreislauf des „Durchwurstelns“, geprägt von veralteten Managementmodellen und gutmeinenden, aber überforderten Führungskräften. Wir haben das Plädoyer für besseres Management gehalten – nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Klarheit und Kompetenz.

Nun zoomen wir hinein: Wie sieht besseres Management tatsächlich aus?

Was bedeutet Meisterschaft im Management? Was unterscheidet Organisationen, die sich weiterentwickeln, anpassen und florieren, von jenen, die lediglich überleben?

Über 25 Jahre Forschung hinweg – mit 500 Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen weltweit – haben wir neun Merkmale identifiziert, die Organisationen auszeichnen, die Management auf dem Niveau der Meisterschaft betreiben. Diese Merkmale sind kein Trend oder Framework. Sie beschreiben, wie modernes Management im 21. Jahrhundert funktioniert, wenn es richtig gemacht wird.

Gehen wir sie gemeinsam durch:

## 1. Diagnostisches Management

*Meisterschaft beginnt mit klarem Sehen.*

Diagnostisches Management bedeutet, ständig zu fragen: *Was passiert hier wirklich?* Es geht darum, Muster oder Lücken in der eigenen Managementpraxis zu erkennen – nicht nur Symptome zu behandeln.

Führungskräfte in diesem Modus springen nicht sofort zu Lösungen. Sie diagnostizieren – wie Ärztinnen und Ärzte mit tiefem Kontextverständnis und Neugier.

In der Praxis heißt das: Daten nutzen, um Lücken zu erkennen, sich aber nicht von ihnen beherrschen zu lassen. Es geht um die Entwicklung eines Management-Gespürs durch Nachfragen, Reflexion und Evidenz – nicht durch Meinungen auf Basis veralteter Praktiken.

## 2. Systemisches Management

*Alles ist verbunden. Meisterschaft achtet auf das System.*

Systemisches Management erkennt Organisationen als soziale Systeme – nicht als Maschinen. Wer an einem Hebel zieht, beeinflusst das Ganze. Statt Abteilungen isoliert zu führen, denken systemische Führungskräfte in Beziehungen, Flüssen und Wirkungen.

Sie fragen: *Wie beeinflusst diese Entscheidung unsere Kultur? Unsere Strategie? Unsere Kunden? Unser Lernen?*

So wird Fragmentierung vermieden und Kohärenz gefördert.

## 3. Humanes Management

*Meisterschaft ehrt die Menschen, die sie ermöglichen.*

Menschenzentriertes Management versteht, was Motivation, Zusammenarbeit und Sinn antreibt. Es sieht Menschen als Quellen von Innovation – nicht nur als Ressourcen zur Optimierung.

Meisterschaft bedeutet: *mit* Menschen führen, nicht *über* sie.

Es heißt auch: Vertrauen fördern, psychologische Sicherheit schaffen, Bedingungen gestalten, in denen Menschen ihr einzigartiges

Wissen teilen und wachsen – nicht nur leisten.

## 4. Ganzheitliches Management

*Meisterschaft sieht das Ganze – auch wenn es unübersichtlich ist.*

Ganzheitliches Management integriert vielfältige Perspektiven: strategisch, operativ, kulturell, emotional, ethisch. Es blickt über Gewinn- und Verlustrechnung hinaus und erkennt, dass Leistung durch harte wie weiche Faktoren geformt wird.

Ganzheitliche Führungskräfte fragen: Was übersehen wir gerade? Sie begegnen der Komplexität, anstatt sie wegzuerklären.

## 5. Regeneratives Management

*Meisterschaft erschafft mehr, als sie verbraucht.*

Es geht um Nachhaltigkeit – ökologisch, wirtschaftlich, sozial und organisatorisch. Regeneratives Management baut Fähigkeiten auf, statt sie auszubeuten. Es zielt auf langfristige Vitalität statt kurzfristige Erfolge.

Regenerative Führung stärkt Lernzyklen, Innovationskraft und Resilienz. Ihre Organisationen werden mit der Zeit nicht nur größer – sondern stärker.

## 6. Integriertes Management

*Meisterschaft ist kein Flickenteppich, sondern ein lebendiges Ganzes.*

Integriertes Management bringt Strategie, Kultur, Struktur und Prozesse in Einklang. Es vermeidet Widersprüche wie „Wir fördern Innovation“ – und bestrafen gleichzeitig Risiken.

Wenn Integration gelingt, bewegt sich die Organisation kohärent. Prioritäten sind klar. Prozesse unterstützen den Zweck. Menschen wissen, wie ihre Arbeit zum Ganzen beiträgt.

Integriertes Management ist wie eine gut eingespielte Jazzband – flexibel, kreativ und im Einklang.

## 7. Verteiltes Management

*Meisterschaft verteilt Last und Intelligenz.*

In einer schnelllebigen Welt ist zentralisierte Entscheidungsfindung zu langsam. Verteiltes Management überträgt Autonomie und Verantwortung an die Ränder – es

befähigt Teams und Einzelne zum selbstständigen Handeln mit Sinn.

Es ist keine Anarchie. Es gibt Richtung und Struktur. Entscheidend ist Klarheit über das „*Warum*“, damit das „*Wie*“ eigenständig gefunden werden kann.

Verteilte Führung fördert Anpassungsfähigkeit, Engagement und Tempo.

## 8. Einzigartiges Management

*Meisterschaft kopiert nicht – sie schafft.*

Es gibt keine Einheitslösung für Management-Meisterschaft. Die besten Organisationen entwickeln ihren eigenen Weg – angepasst an ihre Werte, ihren Kontext und ihre Ziele.

Sie imitieren nicht einfach andere. Die Übernahme von „Best Practices“ funktioniert selten. Große Organisationen innovieren ihr Management bewusst. Darum ist Meisterschaft immer einzigartig.

Deshalb kann Benchmarking auch in die Irre führen – was dort funktioniert, muss hier nicht passen.

## 9. Interaktives Management

*Meisterschaft hört zu, lernt und entwickelt sich in Echtzeit.*

Hier läuft alles zusammen. Interaktives Management basiert auf kontinuierlichem Feedback, Lernen und Co-Kreation. Es versteht Organisation als Dialog – nicht als Befehlskette.

Statt Jahresgesprächen reflektieren und justieren interaktive Organisationen ständig. Sie reagieren nicht nur – sie antworten bewusst. Führungskräfte nehmen wahr, interagieren, passen an – gemeinsam mit Teams, Kunden und Umwelt.

# Was ist das Gemeinsame all dieser Merkmale?

Sie alle verlagern den Fokus von Kontrolle zu Kompetenz.

Vom mehr Druck machen zum klüger handeln.

Vom Durchwursteln zur Meisterschaft im Gestalten einer Organisation, die wirklich funktioniert – für ihre Menschen, ihre

Kund:innen und ihre Zukunft.

Und hier ist die Pointe: Die meisten Organisationen haben das Potenzial zur Meisterschaft längst in sich. Sie müssen nur die Windschutzscheibe reinigen, um zu sehen, wohin sie unterwegs sind.

Was fehlt, ist das Bewusstsein – und die Werkzeuge, um zu erkennen, wie weit sie vom Ziel entfernt sind und wie der Weg dorthin aussieht.

Genau darum geht es im nächsten Blog.

Vorschau auf Blog 3: Die Reise zur Meisterschaft

Wenn Blog 2 das „Was“ geliefert hat, bringt Blog 3 das „Wie“.

Wir führen Sie durch die fünf Stationen auf dem Weg zur Meisterschaft:

Bewertung → Adoption → Adaptierung → Entwicklung → Perfektion

Und wir stellen ein wegweisendes Werkzeug vor:
den Organisationszwilling.

Dieser digitale Spiegel zeigt Führungskräften, wie ihr Management wirklich funktioniert – im Vergleich mit anderen, über die Zeit hinweg und entlang der neun Dimensionen von Meisterschaft.

Es ist der beste Weg, den wir kennen, um vom Durchwursteln zur Einsicht zu gelangen – und mit Klarheit zu führen.

Vom Überfordertsein zum Bewusstsein.

Vom Reagieren zur Weitsicht.

Meisterschaft im Management ist kein Traum.

Es ist eine Reise.

Und sie beginnt mit einem neuen Blick auf Ihre Organisation – und auf Ihre Rolle darin.

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.