Warum Aufsichtsgremien sich kümmern müssen

16.11.2025 17:10:39 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Boards, Governance

Ein Dialog über Management, Scheitern und die Rolle des Verwaltungsrats bei der Wiederherstellung von Meisterschaft

1. Den Dialog eröffnen

Heute noch zu sagen, dass gutes Management wichtig ist, wirkt beinahe banal. Kaum jemand bestreitet, dass gut geführte Organisationen besser abschneiden—bei Profitabilität, Wachstum, Innovation und Produktivität. Und dennoch geben viele Verwaltungsräte hinter vorgehaltener Hand zu, dass das Management in ihren Organisationen nicht dort steht, wo es stehen sollte. Manche sehen deutliche Führungsprobleme, andere spüren, dass ihre Managementsysteme träge, veraltet oder seltsam abgekoppelt vom realen Arbeitsalltag geworden sind.

Im Hintergrund schwebt eine unangenehme Wahrheit: Die Herausforderungen der Welt haben sich verschärft, während das Management—eine der wichtigsten sozialen Technologien zur Koordination menschlicher Arbeit—stagniert. Wir erleben Klimastress, geopolitische Unruhe, Technologieumbrüche, veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden und eine Reihe neuer, systemischer Risiken. Was wir nicht erleben, ist ein Management, das mit dieser Dynamik Schritt hält.

Verwaltungsräte spüren die Spannung, auch wenn sie selten explizit darüber sprechen. Management versagt. Führung versagt. Organisationen wursteln sich durch. Und solange kurzfristige Resultate noch akzeptabel erscheinen, zögern Gremien einzugreifen. Doch die Signale häufen sich. Ein Projekt entgleitet.

Ein Team resigniert. Ein Wettbewerber zieht vorbei. Ein Skandal bricht aus. Und plötzlich muss der Verwaltungsrat handeln.

In diesem Artikel untersuchen wir, warum Verwaltungsräte sich tief, aktiv und früher als gewohnt für Managementqualität interessieren müssen. Wir beleuchten, wie ungeführte Zustände entstehen, warum Managementversagen eher strukturell als persönlich ist und wie Instrumente wie der Global Executive Survey und Organisationszwillinge heute sichtbar machen, was früher monatelang verborgen blieb.

2. Das Scheitern als ständiger Begleiter

Täglich erscheinen neue Beispiele gescheiterter Führung und kollabierender Organisationen. Manche schaffen es prominent in die Medien. Die meisten bleiben unsichtbar: unterschwellige Dysfunktionen, gebrochene Entscheidungsprozesse, kulturelle Risse, schleichende Demotivation.

Von außen wirken solche Ereignisse wie Einzelfälle. Von innen zeigen sie ein Muster: Management funktioniert nicht wie beabsichtigt.

Der Begriff „ungeführt"—einfach *nicht gemanagt*, der Cousin von *Mismanagement*—ist hier hilfreich. Ungeführte Zustände sind nicht der Normalfall, aber weit verbreitet. Sie entstehen, wenn Arbeit unkoordiniert verläuft, Führung inkonsistent wird und Systeme erodieren. Organisationen überleben, aber sie gedeihen nicht. Sie kommen durch—bis sie es nicht mehr tun.

Das Paradox ist offensichtlich:

Falsche Führung schwächt Management. Schwaches Management schwächt Führung.

Ein Henne-Ei-Effekt, der organisationalen Verfall beschleunigt.

Verwaltungsräte greifen oft erst ein, wenn Schäden bereits sichtbar werden—wenn Zahlen sinken, Kunden abwandern oder Risiken eskalieren. Doch die Ursachen existieren zu diesem Zeitpunkt schon lange.

Die Herausforderung: Resultate sind *nachlaufende Indikatoren*. Wenn sie sich verschlechtern, ist die eigentliche Erosion längst passiert. Verwaltungsräte benötigen *vorlaufende Indikatoren*, die

das Management dort sichtbar machen, wo es wirkt: im Verhalten, in der Koordination, in der Entscheidungslogik.

3. Das Führungsproblem, das Verwaltungsräte nicht ignorieren können

Führungskräfte ersetzen ist scheinbar einfach: Man stelle bessere ein. Theoretisch stimmt das. Praktisch ist es komplex.

Raffaella Sadun (Harvard, 2022) schlägt drei Kriterien vor, anhand derer Führungskräfte beurteilt werden können:

1. Kognitive und strategische Fähigkeiten – Intelligenz, Wissen, Weitsicht.
2. Kontextuelle Passung – Kompetenzen, die zur spezifischen Situation, Branche oder Phase passen.
3. Interpersoneller Einfluss – die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, Menschen zu bewegen und Kultur zu prägen.

Diese drei Fähigkeiten bilden eine solide Entscheidungsgrundlage für Verwaltungsräte. Doch in der Praxis dominiert häufig nur Dimension eins: Intellekt, Erfahrung, Ausstrahlung. Der Kontext wird unterschätzt, die Kulturwirkung übersehen.

Brillante Führungskräfte können scheitern, wenn der Kontext etwas anderes erfordert. Einflussreiche Persönlichkeiten können scheitern, wenn die Organisation widerspenstig oder ausgelaugt ist.

In ungeführten Zuständen sind selbst gute Führungskräfte chancenlos. Wenn Strukturen nicht funktionieren, können auch die Besten nicht führen. Hier liegt ein verbreiteter Irrtum vieler Gremien: Sie ersetzen Führungskräfte, ohne das beschädigte Managementsystem zu reparieren. Das Scheitern setzt sich fort.

4. Warum gutes Management so selten umgesetzt wird

Man könnte annehmen, dass Organisationen automatisch Richtung gutes Management streben. Doch die Realität unserer Forschung mit über 500 Organisationen zeigt: Die Umsetzung

guter Managementpraktiken ist gering und extrem heterogen.

Warum?

Weil modernes Management immer noch im industriellen Zeitalter verankert ist. Top-down-Strategien, Jahresbudgets, Command-and-Control, KPIs, Bonuslogiken—diese Mechanismen sind historisch logisch, aber heute kontraproduktiv. Verwaltungsräte erkennen die Symptome:

- Strategie und Umsetzung klaffen auseinander.
- Budgets sind langsam und unflexibel.
- Leistungssysteme motivieren nicht mehr.
- Kulturen werden von Kontrolle statt Kreativität geprägt.
- Talente wandern ab.

Oft wird dies als Führungsproblem gedeutet. Doch meist sind es strukturelle Altlasten.

Meisterschaft im Management—ein Zustand besseren Managements—sieht dagegen ganz anders aus. Es ist:

- menschlich statt mechanistisch
- holistisch statt fragmentiert
- einzigartig statt generisch
- emergent statt standardisiert
- diagnostisch statt dogmatisch
- interaktiv statt top-down
- systemisch statt isoliert

Diese neun Attribute markieren die Eigenschaften eines modernen Managements. Ihre geringe Verbreitung erklärt sich dadurch, dass sie nicht von selbst entstehen. Sie müssen bewusst gestaltet, erlernt und gepflegt werden.

Verwaltungsräte unterschätzen häufig genau das. Gutes Management setzt Lernbereitschaft voraus—nicht nur bei Führungskräften, sondern in der gesamten Organisation. Wer Management für selbstverständlich hält, investiert nicht genug.

5. „Durchwursteln“ ist keine Strategie

Viele Organisationen haben das Durchwursteln zur Überlebensstrategie gemacht. Kleine Reorganisationen, kurzfristige Prioritäten, neue Trends, alte Instrumente. Nichts davon behebt strukturelle Erosion.

Um ungeführte Zustände zu überwinden, braucht es:

1. Adoption – die Grundverständnisse guten Managements übernehmen.
2. Adaption – diese Praktiken dem eigenen Kontext anpassen.
3. Stabilisierung – Fähigkeiten so festigen, dass sie Wirkung entfalten.

Dieser Prozess ist anspruchsvoll, aber er ist einer der letzten echten Wettbewerbsvorteile. Technologie diffundiert schnell. Strategien sind kopierbar. Kapital ist verfügbar. Managementqualität ist selten, schwer kopierbar und extrem wirksam.

Gut gemanagte Organisationen entscheiden schneller, innovieren leichter, nutzen Daten intelligenter, fördern Motivation und ziehen Talente an.

Für Verwaltungsräte, die Verantwortung für langfristige Resilienz tragen, ist das keine Option, sondern eine Verpflichtung.

6. Warum Verwaltungsräte Managementverfall kaum sehen

Verwaltungsräte haben eine treuhänderische Pflicht und ein strategisches Interesse, Management zu überwachen. Doch genau hier liegt die größte Herausforderung:

Management zu hinterfragen ist heikel.

Führung zu hinterfragen ist existenziell.

Für CEOs kann eine Frage zum Management bereits als Misstrauenssignal wirken. Für Verwaltungsräte als voreilig oder aufdringlich.

Hinzu kommt ein Informationsproblem:

Verwaltungsräte sehen Resultate, nicht Management.

Resultate spiegeln jedoch Entscheidungen wider, die oft Jahre zurückliegen.

Wenn Resultate kippen, ist es zu spät.

Wenn Kultur kippt, bemerken Gremien es selten zuerst.

Sie sind häufig die *letzten*, die Rauch riechen.

Es braucht daher Instrumente, die Managementqualität direkt sichtbar machen—nicht gefiltert, nicht verzögert, nicht rhetorisch verpackt.

7. Vorlaufende Indikatoren: Was Verwaltungsräte heute sehen können

Die Globale Executive Umfrage gibt Verwaltungsräten genau diesen Einblick: vorlaufende Indikatoren, die zeigen, wie gut Management heute funktioniert. Er misst u. a.:

- strategische Klarheit
- Führungs- und Entscheidungslogik
- Dynamik organisationaler Fähigkeiten
- Team- und Kollaborationsmuster
- kulturelle Spannungen
- Umsetzungskraft
- psychologische Sicherheit
- organisationale Reife

Dies erfolgt nicht in Monaten, sondern in Tagen. Kein Rätselraten. Keine Abhängigkeit vom CEO-Narrativ. Keine selektive Berichterstattung.

Darauf aufbauend bieten Organisationszwillinge eine umfassende Organisationsvisualisierung—ähnlich wie digitale Zwillinge in der Technik. Verwaltungsräte sehen:

- wo das Management stark ist
- wo Erosion begonnen hat

- wo Fähigkeiten fehlen
- wo Risiken entstehen
- wo Potenziale liegen

So wandelt sich Aufsicht von reaktiv zu vorausschauend.

Für CEOs ist eine Zertifizierung ihrer Organisation ein starkes Signal: Sie zeigt, dass sie bereit sind, Managementqualität transparent zu machen und zu verbessern. Für Verwaltungsräte schafft sie Klarheit. Für Organisationen beschleunigt sie Transformation.

8. Der grössere Zusammenhang: Die Welt braucht besseres Management

Über reine Governance hinaus stellt sich heute die Frage:

Welche Art von Organisationen braucht die Gesellschaft?

Management ist nicht Luxus. Es ist eine kollektive Notwendigkeit.

Organisationen prägen:

- Innovation
- Nachhaltigkeit
- Beschäftigung
- soziale Stabilität
- internationale Zusammenarbeit

Wenn Management scheitert, spürt es die Gesellschaft.

Wenn Management funktioniert, profitieren alle.

Die Risiken der Gegenwart sind zu komplex, um ungeführt zu bleiben. Verwaltungsräte können es sich nicht mehr leisten, auf bessere Zeiten zu warten oder darauf zu hoffen, dass sich Probleme von selbst lösen.

Gremien müssen zu Anwälten guten Managements werden—nicht im Sinne des Mikromanagements, sondern als Hüter organisationaler Fähigkeiten.

9. Schlussgedanke: Warum raten, wenn man wissen kann?

Verwaltungsräte stehen vor einer einfachen, aber grundlegenden Entscheidung:

Weiterhin auf nachlaufende Indikatoren setzen—und zu spät reagieren.

Oder vorlaufende Indikatoren nutzen—und rechtzeitig steuern.

Diese Entscheidung bestimmt, ob Gremien im Krisenmodus handeln oder im Entwicklungsmodus. Ob sie CEO-Wechsel reaktiv oder strategisch gestalten. Ob sie Meisterschaft fördern oder angeführte Zustände dulden.

Die Welt braucht besseres Management.

Organisationen brauchen besseres Management.

Und Verwaltungsräte müssen sich kümmern.

Denn heute lautet die Frage nicht mehr, ob wir wissen können.

Sondern nur noch:

Warum raten, wenn man wissen kann?

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.