Warum CEOs die Wahrheit schwer ertragen

17.11.2025 14:49:50 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | CEO

und weshalb Mastery in Management nur beginnt, wenn das

Ungeführte sichtbar wird

CEOs sagen oft, sie wollen bessere Daten. Sie sprechen von Transparenz, Echtzeitinformationen und tieferen Einblicken in ihre Organisation. Sie wiederholen diese Botschaft in Verwaltungsräten, auf Führungsklausuren und auf Podien internationaler Konferenzen.

Und sie meinen es ernst – zumindest grundsätzlich.

Doch wenn man mit ihren Teams spricht, hört man ein anderes Echo.

Transparenz ist gut, aber bitte nicht zu viel. Daten sind willkommen, solange sie nicht die bestehende Erzählung infrage stellen. Und Gespräche über die Qualität des eigenen Managements – über das, was funktioniert und vor allem über das, was nicht funktioniert – werden selten aktiv gesucht.

Das ist keine Heuchelei.

Es ist auch keine bewusste Verdrängung.

Es ist ein struktureller Mechanismus moderner Führungsrealität.

CEOs wollen Daten – doch die Wahrheit, die diese Daten offenbaren, ist schwer zu handhaben.

CEOs fordern Transparenz – aber nicht immer den damit verbundenen Kontrollverlust.

CEOs sind von ihrem hervorragenden Management überzeugt – und damit kaum bereit, über ungeführte Zustände zu sprechen.

Dieses Spannungsfeld begrenzt Leistung, Wachstum und Entwicklung.

Und es hält Organisationen in einem Zustand fest, den wir *ungeführt* nennen: jenem Zwischenreich, in dem Arbeit zwar getan wird, aber nicht mit der Meisterschaft, die moderne Umfelder erfordern.

Dieser Artikel untersucht, warum dieses Paradox existiert, wie es Fortschritt verhindert und warum Instrumente wie die Globalen Executive Umfrage, der Organisationszwilling und die Methodik des neuen Buchs *Unmanaged* eine neue, sichere Grundlage schaffen – für genau jene Gespräche, die CEOs bisher vermieden haben.

Die blinde Stelle des CEO: Gewissheit ohne Klarheit

Wer Zeit mit CEOs verbringt, merkt schnell: Egal ob in Zürich, Singapur oder New York – es gibt ein Thema, das konstant bleibt. Die meisten CEOs zweifeln nicht an ihrer eigenen Managementqualität.

Sie zweifeln vielleicht an den Umständen.

Sie kritisieren manchmal das mittlere Management.

Sie beklagen die Kultur, die Komplexität oder den technologischen Wandel.

Doch ihr eigenes Management?

Ihre eigene Rolle im Funktionieren oder im Stocken der Organisation?

Selten ein Gegenstand der Selbstreflexion.

Warum?

1. Der Weg an die Spitze belohnt Überzeugung, nicht Selbstkritik.

Karrierewege selektieren nach Durchsetzungskraft, Entscheidungssicherheit und Beharrlichkeit. Selbstkritische Reflexion gehört selten zu den Aufstiegskriterien.

2. CEOs erben ein Narrativ der Kompetenz.

Verwaltungsräte ernennen sie aufgrund ihrer Managementfähigkeit. Die eigene Managementqualität zu

hinterfragen, stellt das Ernennungsnarrativ infrage.

3. Organisationen schützen den CEO vor unbequemen Wahrheiten.

Information wird gefiltert, bevor sie nach oben gelangt. Was oben ankommt, ist meist ein gut kuratierter Ausschnitt der Realität.

4. Transparenz bedroht Identität.

Ein Gespräch über ungeführte Zustände bedeutet implizit: Etwas funktioniert nicht. Und oft liegt dieses Etwas in der Verantwortung der Führung.

So entsteht ein systemisches Paradox:

Je höher eine Führungskraft aufsteigt, desto weniger sieht sie von der realen Organisation.

Nicht weil man sie bewusst täuscht – sondern weil das System Harmonie, Stabilität und Autorität schützt.

Unmanaged Zustände gedeihen genau in diesem Zwischenraum.

Was “Unmanaged” wirklich bedeutet

Unmanaged ist kein Chaos.

Es ist keine akute Krise.

Und es ist kein Zeichen von Unvermögen.

Es ist subtiler – und weit verbreiteter.

Ungeführt bedeutet, dass Arbeit geleistet wird – jedoch ohne die Standards, Kohärenz und Wirksamkeit, die modernes Management ausmachen.

Organisationen im Unmanaged liefern weiterhin Produkte, betreuen Kunden und erzielen Umsätze. Aber sie tun dies:

- ineffizient,
- inkonsistent,
- reaktiv.

Sie kompensieren strukturelle Schwächen mit heroischen Einzelleistungen.

Sie verwechseln hektische Betriebsamkeit mit Agilität.

Sie lösen Symptome, nicht Ursachen.

Für viele CEOs ist das Ungeführte unsichtbar – weil es nicht dramatisch erscheint. Es zeigt sich nicht als Skandal, sondern als stetige Erosion. Es ist das stille Leck am Schiffsrumpf.

Um das Ungeführte zu erkennen, braucht es neue diagnostische Tiefenschärfe.

Warum herkömmliche Diagnostik nicht reicht

Unternehmen nutzen Umfragen, Scorecards, Engagement-Analysen oder externe Assessments. Doch all diese Instrumente messen primär Meinungen, Stimmungen oder Ergebnisse – nicht den Managementprozess selbst.

Die Gründe sind offensichtlich:

- Sie erfassen Ereignisse, aber nicht Muster.
- Sie messen Wahrnehmungen, nicht Praktiken.
- Sie erzeugen Daten, aber wenig Verständnis.

Fragt man Führungsteams, ob ihr Management funktioniert, sagen 70–90 %: „Ja, natürlich."

Fragt man die Organisation, hört man häufig eine andere Antwort.

Genau diese Lücke ist der Geburtsort des Ungeführten.

Besonders kritisch: Menschen antworten nicht auf das, was ist, sondern auf das, was *erlaubt* ist.

Die Globale Executive Umfrage: Nuancen sichtbar machen

Die Globale Executive Umfrage basiert auf 25 Jahren Forschung mit 500 Organisationen. Sie ist darauf spezialisiert, jene feinen Nuancen zu erfassen, die klassische Tools übersehen.

Sie analysiert:

- Entscheidungslogiken,
- Zusammenarbeit und Koordination,

- Lern- und Anpassungsfähigkeit,
- Innovationskraft,
- die Verbindung von Strategie und Umsetzung,
- Leadership-Verhalten und Managementpraktiken.

Vor allem macht sie sichtbar, wo die Wahrnehmungen auseinanderdriften:

- Was Führung glaubt.
- Was Teams erleben.
- Und was wirklich passiert.

Denn ungeführt ist oft eine Ansammlung kleiner Muster:

- Verzögerungen, die nie adressiert werden.
- Improvisation, die Agilität ersetzen soll.
- Prioritäten, die täglich wechseln.
- Strukturen, die durch individuelle Heldentaten kompensiert werden.

Die Umfrage verwandelt diese Muster in Daten.

Und Daten machen das Unsagbare besprechbar.

Doch Daten allein reichen nicht.

Das Gespräch ist wichtiger als der Befund

Selbst wenn CEOs die richtigen Daten erhalten, bleibt ein Problem:

Wie spricht man darüber?

Daten können bedrohen.

Sie können Rollen infrage stellen.

Sie können Verteidigungsmechanismen aktivieren.

Organisationen brauchen daher eine Struktur, die es ermöglicht, ungeschminkt über Management zu sprechen – ohne Schuldzuweisung, ohne Gesichtsverlust, ohne politische Risiken.

Dafür gibt es den Organisationszwilling.

Der Organisationszwilling: Ein sicherer Raum für schwierige Wahrheiten

Der Organisationszwilling ist ein digitales Abbild der Organisation – eine “Management-Zwilling”. Er visualisiert Survey-Ergebnisse, Führungsmuster, systemische Zusammenhänge und Fähigkeitsprofile. Entscheidend ist jedoch nicht die Technik, sondern der Effekt:

Der Zwilling schafft einen neutralen, urteilsfreien Raum, in dem Teams über ihre Realität sprechen können, ohne Angst vor Konsequenzen.

In diesen Gesprächen passiert etwas Bemerkenswertes:

- Teams beginnen, Muster zu erkennen.
- Führungskräfte entwickeln ein gemeinsames Verständnis.
- Der CEO sieht erstmals die Organisation, wie sie wirklich funktioniert.

Typische Einsichten:

- „Unsere Strategie ist klar – unsere Umsetzung aber nicht.“
- „Wir entscheiden oben schnell, aber unten entsteht Stau.“
- „Wir sprechen von Empowerment, sind aber vertikal organisiert.“
- „Unsere Agilität ist eigentlich kompensierte Strukturarbeit.“

Solche Aussagen wären in einem traditionellen Meeting kaum möglich.

Im Zwilling entstehen sie von selbst – geführt von Daten, nicht von Emotionen.

Damit beginnt der Übergang:

Vom Beschönigen zum Verstehen.

Vom Reagieren zum Gestalten.

Von ungeführt zur Meisterschaft.

Meisterschaft im Management: Die Transformation beginnt bei der Wahrheit

Das Buch *Unmanaged* fasst die Erkenntnisse aus 25 Jahren Forschung zusammen:

Organisationen scheitern selten an Kompetenz oder Strategie – sondern an mangelnder Managementqualität.

Mastery in Management bedeutet nicht Perfektion.

Es ist die Fähigkeit, Management als Handwerk zu beherrschen – bewusst, systematisch, kontinuierlich lernend.

Die neun Attribute der Mastery sind:

- Diagnostisch
- Systemisch
- Human
- Holistisch
- Regenerativ
- Integriert
- Distribuiert
- Einzigartig
- Interaktiv

Sie bilden die Standards modernen Managements.

In einer Welt, die von Dynamik, Unsicherheit und Beschleunigung geprägt ist, reicht durchwursteln nicht mehr.

Heldenhafte Einzelanstrengungen kompensieren keine strukturellen Defizite.

Strategie ersetzt nicht saubere Umsetzung.

Motivation ersetzt nicht Klarheit.

Meisterschaft ist die neue Grundvoraussetzung.

Die eigentliche Entscheidung des CEO: Will ich Recht haben – oder wissen?

Jeder CEO steht irgendwann vor der zentralen Frage:

Will ich bestätigt werden – oder will ich lernen?

Die Antwort entscheidet über die Zukunft der Organisation.

CEOs, die Bestätigung suchen, verteidigen das bestehende Narrativ.

CEOs, die lernen wollen, öffnen den Raum für Transparenz, Reflexion und Weiterentwicklung.

Die Globale Executive Umfrage, der Organisationszwilling und *Unmanaged* geben CEOs die Möglichkeit, diese Entscheidung mit Sicherheit, Struktur und Würde zu treffen – ohne Machtverlust, ohne Schuldzuweisung, ohne Risiko für die Autorität.

Sie ermöglichen:

- Transparenz ohne Bedrohung,
- Diagnose ohne Schuld,
- Entwicklung ohne Gesichtsverlust.

Sie öffnen jene Gespräche, die bisher gescheut wurden – Gespräche über das eigene Management.

Diese Gespräche sind der Wendepunkt zwischen Stagnation und Erneuerung.

Die neuen erfolgreichen CEOs: nicht die Überzeugtesten, sondern die Lernfähigsten

Die CEOs der kommenden Dekade werden nicht diejenigen sein, die am lautesten führen oder am härtesten steuern.

Es werden jene sein, die:

- schneller lernen,
- tiefer zuhören,
- klarer diagnostizieren,
- konsequenter verbessern.

Sie bauen Organisationen, die adaptiv, bewusst und lernfähig sind.

Sie führen nicht über Gewissheit, sondern über Klarheit.

Nicht über Kontrolle, sondern über Kompetenz.

Nicht über Narrative, sondern über Realität.

Kurz:

Sie meistern Management.

Und diese Meisterschaft beginnt mit einem einfachen, mutigen Schritt:

Das Ungeführte sichtbar zu machen.

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.