Warum Prävention besser ist als Untersuchungskommissionen

17.11.2025 18:14:48 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Crisis,

Unmanaged

Wie CEOs und Verwaltungsräte Krisen mit der Globalen Executive Umfrage, den Organisationszwillingen und dem neuen Buch UNMANAGED vorbeugen können

Wenn eine Krise die Öffentlichkeit erschüttert – ob in Unternehmen, in der Politik oder in gesellschaftlichen Institutionen – wiederholt sich stets das gleiche Ritual. Etwas läuft schief. Ein Skandal wird publik. Ein Systemversagen wird sichtbar. Und die erste Reaktion folgt fast automatisch: „*Wir brauchen eine Untersuchungskommission*." Ein Gremium wird eingesetzt, ein Bericht wird angekündigt, externe Gutachter werden hinzugezogen, und Monate später erscheint ein umfangreiches Dokument, das erklärt, was passiert ist, wer verantwortlich war und wie sich ein solches Ereignis künftig verhindern ließe.

Diese Rituale vermitteln Handlungsfähigkeit. Sie signalisieren Verantwortungsbewusstsein. Sie geben dem Publikum das Gefühl, dass man sich um Aufarbeitung bemüht. Doch unter der Oberfläche dieser gängigen Praxis liegt eine unbequeme Wahrheit: Die meisten dieser Krisen wären vermeidbar gewesen. Die Warnsignale waren vorhanden, die Schwachstellen erkennbar, die Management-Defizite messbar – lange bevor die Krise ausbrach.

Bemerkenswert ist nicht, *dass* Krisen passieren. Bemerkenswert ist, dass große, professionell geführte Organisationen ihre ungeführte Zustände erst dann erkennen, wenn sie eskalieren. Und ebenso bemerkenswert ist, wer die Verantwortung in solchen Situationen übernimmt: Juristische Abteilungen, deren Aufgabe es

ist, Schaden zu begrenzen, Haftung zu klären und Konsequenzen abzuwickeln. Diese Arbeit ist wichtig – aber sie verhindert keine Krise.

Darin liegt das Paradox:

Wir beheben Krisen mit Anwälten, aber wir hätten sie mit gutem Management verhindern können.

Dieser Artikel zeigt, warum Organisationen vom reaktiven Krisenmanagement auf präventive Führung umstellen müssen – und wie die Globale Executive Umfrage, die Organisationszwillinge und das *Unmanaged*-Rahmenwerk genau das ermöglichen.

Der Krisenreflex: Warum Untersuchungskommissionen ein Symptom des Unmanaged sind

Krisen entstehen nicht aus heiterem Himmel. Sie beginnen mit kleinen Signalen – Reibungen, Widersprüchen, kulturellen Schwächen, Verhaltensmustern, blinden Flecken, veralteten Prozessen oder mangelnder Anpassungsgeschwindigkeit. Diese frühen Hinweise verdichten sich, bis ein sichtbarer Schaden entsteht.

Ist der Schaden erst einmal da, folgt der klassische Ablauf:

1. Das Management zeigt sich überrascht.

„Wir wussten nichts davon."

2. Der Verwaltungsrat zeigt sich enttäuscht.

„Wie konnte das passieren?"

3. Regulatoren erhöhen den Druck.

„Legen Sie die Ursachen offen."

4. Eine Kommission entwickelt Empfehlungen.

„So kann man es künftig verhindern."

Doch hinter diesem Muster steckt eine harte Erkenntnis: Die meisten Führungskräfte halten ihre Managementleistung für überdurchschnittlich – bis zu dem Moment, in dem sie scheitert. Selbstüberschätzung, fehlende Evidenz und ein Schönwetter-

Verständnis von Organisationen führen dazu, dass sich ungeführte Zustände etablieren: Zustände, in denen Organisationen operativ funktionieren, aber strukturell erodieren. Nicht mismanaged – sondern nicht gemanagt.

In solch ungelösten Zuständen ist eine Krise nur eine Frage der Zeit.

Die entscheidende Frage lautet:

Warum erkennen Führungsteams ungeführte Zustände nicht, bevor sie eskalieren?

Die Antwort ist einfach: Weil ihnen die Instrumente fehlen.

Vorausschau statt Überraschung: Warum Evidenz der Schlüssel zur Prävention ist

Die zentrale Erkenntnis aus 25 Jahren Forschung mit über 500 Organisationen lautet: Führungskräfte sehen ihre eigenen strukturellen Schwächen selten.

Sie spüren Symptome, aber erkennen keine Ursachen.

Sie sehen Einzelereignisse, aber kein System.

Sie vertrauen auf Bauchgefühl, obwohl die Realität längst komplexer ist als gefühlte Wahrheiten.

Das Management erhält zudem vorgefilterte Informationen: jedes Level poliert, vereinfacht und harmonisiert das, was nach oben berichtet wird. Was bleibt, ist ein Bild, das Stabilität vorgaukelt, selbst wenn Instabilität längst die Norm ist.

Prävention braucht Sichtbarkeit.

Sichtbarkeit braucht Messbarkeit.

Messbarkeit braucht Werkzeuge.

Genau hier setzen die Globale Executive Umfrage, die Organisationszwillinge und das *Unmanaged*-Rahmenwerk an. Sie machen sichtbar, was ohne sie verborgen bliebe.

Die Globale Executive Umfrage: Frühwarnsystem für Management-Vulnerabilitäten

Eine der beeindruckendsten Erkenntnisse aus unserer Forschung zeigt sich immer wieder: Führungsteams überschätzen die Reife ihres Managements. Nicht aus Arroganz – aus Blindheit. die Globale Executive Umfrage wirkt wie ein Spiegel: Er zeigt, wie unterschiedlich Management, Kultur, Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen tatsächlich wahrgenommen werden.

Wichtig ist nicht der Durchschnittswert – wichtig sind die Abweichungen.

Wo Wahrnehmungen auseinanderfallen, entstehen ungeführte Zustände.

Wo ungeführte Zustände entstehen, wachsen Risiken.

Die meisten Organisationen entdecken diese Divergenzen erst dann, wenn ein Ereignis den Blick darauf erzwingt. Die Globale Executive Umfrage jedoch macht sie sichtbar, lange bevor sich Risiken zu Krisen auswachsen.

Sie verwandelt diffuse Intuition in klare Evidenz.

Und Evidenz ist der Beginn von Prävention.

Organisationszwillinge: Krisen simulieren, bevor sie entstehen

Wenn die Umfrage die Schwachstellen offenlegt, zeigen die Organisationszwillinge deren Auswirkungen. Sie bilden die Organisation nicht als Organigramm ab, sondern als dynamisches System—mit allen Kulturmustern, Fähigkeiten, Abhängigkeiten, Entscheidungsflüssen und Verhaltenslogiken.

Krisen entstehen selten durch einen einzelnen Fehler. Sie entstehen durch Interaktionen.

Durch Verstärkungen.

Durch Rückkopplungen.

Durch stille Systemeffekte.

Mit Organisationszwillingen können CEOs und Verwaltungsräte:

- Stressszenarien simulieren, bevor echter Stress entsteht,
- verstehen, wie kleine Defizite große Schäden verursachen,
- erkennen, wie Führungssysteme wirken, nicht nur wie sie beschrieben sind,
- Interventionen testen, ohne das reale Geschäft zu riskieren,
- Risiken erkennen, bevor sie sichtbar werden.

Juristische Analysen sagen, was *war*.

Organisationszwillinge zeigen, was *kommt*.

Das macht sie zu einem der wirkungsvollsten Instrumente moderner Governance.

Das Unmanaged-Rahmenwerk: Von der Aufarbeitung zur Vorsorge

Das Buch *Unmanaged* liefert das konzeptionelle Fundament. Es zeigt, dass ungeführte Zustände aus zwei Wurzeln entstehen:

- Führung, die auf überholten Annahmen basiert, heroisch, sicherheitsorientiert, kontrollfixiert.
- Managementsystemen, die für Stabilität gebaut wurden, aber nun in einer Welt agieren, die volatiler, schneller und unsicherer ist als je zuvor.

Unmanaged führt neun Attribute von Meisterschaft in Management ein—diagnostisch, systemisch, human, holistisch, regenerativ, integriert, verteilt, einzigartig und interaktiv. Diese Attribute ermöglichen es Organisationen, ihr Management in einer kontinuierlichen Lernschleife weiterzuentwickeln.

Prävention entsteht nicht durch bessere Regeln.

Prävention entsteht durch besseres Management.

Warum Manager – und nicht Anwälte

– Krisen verhindern können

Ein auffälliges Muster in der Krisenbewältigung: Sobald etwas schiefgeht, übernehmen Juristen die Regie. Das ist richtig – aber zu spät.

Juristen behandeln Symptome.

Manager behandeln Ursachen.

Juristen rekonstruieren den Schaden.

Manager verhindern ihn.

Juristen erklären Vergangenes.

Manager gestalten Zukünftiges.

In Wahrheit ist Prävention kein juristisches, sondern ein Management-Mandat. Doch in der öffentlichen Wahrnehmung wird Management oft erst sichtbar, wenn es scheitert.

Die bessere Frage ist:

Wie können wir Management sichtbar machen, solange es noch wirkt?

Die Antwort: durch kontinuierliche Diagnose, Simulation und Weiterentwicklung.

Wie Präventions-orientierte CEOs arbeiten

Organisationen, die Krisen vermeiden, sind nicht zufällig erfolgreich. Ihre CEOs folgen einem wiederkehrenden Muster:

- Sie suchen Evidenz statt Beruhigung.
- Sie laden unangenehme Wahrheiten ein, statt sie zu vermeiden.
- Sie überprüfen Managementsysteme, nicht nur Ergebnisse.
- Sie nutzen Diagnostiken und Zwillinge als feste Bestandteile ihrer Führung.
- Sie entwickeln Management als dynamische Fähigkeit, nicht als statische Struktur.

Diese Führungskräfte verbringen weniger Zeit vor Untersuchungskommissionen – und mehr Zeit in der präventiven Gestaltung.

Was Verwaltungsräte durch Prävention gewinnen

Verwaltungsräte erhalten traditionell Berichte erst, nachdem sie gefiltert wurden. Prävention dreht dieses Verhältnis um. Mit Survey und Twins erhalten Aufsichtsgremien:

- Unabhängige Evidenz,
- unverzerrte Sicht auf Führung und Kultur,
- frühe Signale von Misalignments,
- Klarheit über systemische Risiken,
- echte Einblicke in die Funktionslogik der Organisation,
- eine Grundlage für strategische und nicht reaktive Governance.

Der Verwaltungsrat muss sich nicht länger auf „Management-Berichte über Management“ verlassen. Er sieht das System selbst.

Das ist Governance im 21. Jahrhundert.

Warum Prävention heute wichtiger ist als je zuvor

Die Welt ist schneller, vernetzter und exponierter geworden.

Krisen eskalieren nicht mehr über Wochen – sondern über Stunden.

Reputationsschäden verbreiten sich in Echtzeit.

Regulatoren reagieren härter.

Stakeholder tolerieren weniger.

Fehler vervielfachen sich systemisch.

In dieser Welt ist der Unterschied zwischen geführt und ungeführt existenziell.

Das klassische Vorgehen – abwarten, hoffen, moderieren, dann Kommissionen einsetzen – ist schlicht zu langsam. Organisationen brauchen ein Managementsystem, das:

- schwache Signale erkennt,
- dynamische Fähigkeiten entwickelt,
- Risiken simuliert,
- Führung verbessert,
- kulturelle Blindspots aufzeigt,
- und aktiv verhindert, dass ungeführte Zustände zum Schaden werden.

Das ist keine Utopie. Die Werkzeuge existieren. Die Methodik ist praxiserprobt.

Von der Aufarbeitung zur Vorsorge: Ein Aufruf an CEOs und Verwaltungsräte

Die Wahl ist klar:

Nicht zwischen Kommission oder Prävention –

sondern zwischen reaktiver Governance und verantwortlicher Führung.

die Globale Executive Umfrage liefert die Warnsignale.

Organisationszwillinge liefern die Voraussicht.

Unmanaged liefert den Weg zur Meisterschaft in Management.

Gemeinsam ermöglichen sie etwas, das bisher kaum möglich war:

Krisen zu verhindern, bevor sie entstehen.

In einer Welt steigender Risiken ist das die einzig nachhaltige Führungsstrategie.

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.