Vom ungeführten Zustand zur Meisterschaft

23.11.2025 08:02:36 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Mastery

Wie die neun Management-Attribute über Erfolg oder Misserfolg entscheiden

Organisationen scheitern selten abrupt. Sie scheitern allmählich – durch kleine Management-Risse, die sich über Jahre summieren, lange bevor jemand von „Krise“ spricht. Führungskräfte sehen die Symptome, aber selten die Muster dahinter: Reibungen, blinde Flecken, schleichende Einschränkungen. Wenn das Problem sichtbar wird, sind seine Wurzeln oft tief.

Das Buch *Ungeführt* formuliert dazu eine einfache, aber weitreichende Erkenntnis:

Organisationen pendeln permanent zwischen ungeführten und gut gemanagten Zuständen.

Diese Unterschiede zeigen sich systematisch in neun Attributen des Managements, jeweils mit einer Seite, die Meisterschaft ermöglicht, und einer Seite, die zum Durchwursteln führt.

Was Führungskräften meist fehlt, ist Sichtbarkeit – die Fähigkeit, ungeführten-Zustände früh, objektiv und ohne politische Verzerrung zu erkennen. Genau deshalb sind die Globale Executive Umfrage, die Architektur der Organisationszwillinge und die Methode der Reise zur Meisterschaft so entscheidend. Sie holen das Management aus der Unsichtbarkeit. Sie machen sichtbar, was allein durch Intuition nie erfasst werden könnte. Sie verwandeln das unsichtbare Gefüge von Management in etwas, das Führungsteams betrachten, diskutieren und verbessern können.

Dieser Beitrag beleuchtet die neun Kontraste und zeigt, wie

Organisationen den Weg vom ungeführten Zustand zur Meisterschaft gehen – nicht durch Modewörter oder Programme, sondern durch Klarheit, Wahlmöglichkeiten und kontinuierliches Lernen.

1. Human vs. mechanistisch

Mechanistisches Management betrachtet Menschen als planbare Ressourcen. Über Regeln, Kontrolle und Standardisierung soll Effizienz optimiert werden. In stabilen Umgebungen mag dies funktionieren; in dynamischen Kontexten versagt es. Mechanistische Logik unterdrückt jene menschlichen Fähigkeiten, die heute erfolgsentscheidend sind: Urteilsvermögen, Kreativität, Wahrnehmung und Verantwortungsübernahme.

Humanes Management sieht Menschen als aktive Wertschöpfer. Es erkennt, dass Menschen Sinn, Energie und Fähigkeit zur Anpassung einbringen. Humanes Management aktiviert Potenziale anstatt sie zu begrenzen.

Die Globale Executive Umfrage zeigt mit großer Deutlichkeit: Organisationen, die konsequent human-zentriert führen, sind agiler, innovativer und widerstandsfähiger. Doch viele Führungskräfte sehen das nicht unmittelbar. Erst die Visualisierung durch Organisationszwillinge macht sichtbar, wo mechanistische Logik Potenzial blockiert und wo humane Managementprinzipien Leistung freisetzen.

Der Übergang beginnt mit einer Frage:

„Wo unterdrückt mechanistisches Management menschliches Potenzial – und wo kann es fließen?“

2. Ganzheitlich vs. fragmentiert

Viele Organisationen funktionieren in Fragmenten. Strategie existiert isoliert von Umsetzung. Funktionen optimieren sich selbst. Führungsteams koordinieren Symptome statt Ursachen. Fragmentierung ist selten Absicht – sie ist eine natürliche Folge ungeführten Komplexität.

Ganzheitliches Management erkennt die Organisation als lebendiges System. Es betrachtet Wechselwirkungen, Nebenwirkungen und Verstärkungsketten. Es verbindet Zweck, Fähigkeiten, Zusammenarbeit und Lernen in einem kohärenten

Gesamtsystem.

Der Organisationszwilling macht Fragmentierung sichtbar. Häufig zeigt sich, dass vermeintlich isolierte Probleme – etwa langsame Entscheidungen oder widersprüchliche Prioritäten – Ausdruck eines tiefen strukturellen Auseinanderdriftens sind.

Die Reise zur Meisterschaft übersetzt diese Einsicht in Handlung:

- Fragmentierung diagnostizieren
- Hebelpunkte identifizieren
- holistische Lösungen gestalten
- iterativ lernen

Ganzheitlichkeit ist kein Mindset – sie ist Design.

3. Systemisch vs. zufällig

Ein Großteil des Managements ist zufällig entstanden: Routinen, die sich über Jahre eingeschliffen haben; Regeln, deren Zweck längst verschwunden ist; Gewohnheiten, die nie hinterfragt wurden. Zufälliges Management erklärt, warum Organisationen durchwursteln. Sie bewegen sich – aber ohne Richtung.

Systemisches Management ist bewusst gestaltet. Es definiert das Managementsystem als solches: Strukturen, Richtlinien, Beziehungen und Entscheidungswege. Systemisches Management gestaltet Management als System, nicht nur im System.

Die Globale Executive Umfrage zeigt: leistungsstarke Organisationen haben nicht mehr Management, sondern besser gestaltetes Management.

Die Reise zur Meisterschaft unterstützt Führungskräfte dabei, den Schritt vom Zufälligen zum Systemischen zu vollziehen:

- verborgene Regeln sichtbar machen
- systemische Widersprüche aufdecken
- explizite Entscheidungen über das eigene Management treffen

Der Organisationszwilling zeigt, wie systemisches Design Auftrieb

erzeugt – und wie zufälliges Management ihn bremst.

4. Einzigartig vs. gewöhnlich

Gewöhnliches Management imitiert. Es übernimmt Best Practices, kopiert Konferenzideen oder implementiert Standardlösungen. Das Resultat: gut gemeinte Mittelmäßigkeit.

Einzigartiges Management baut auf Kontextintelligenz. Es erkennt, dass Wettbewerbsvorteile aus Passgenauigkeit entstehen, nicht aus Nachahmung. Es formt Management entlang der eigenen Strategie, Kultur, Fähigkeiten und Entwicklungsstufe.

Der Organisationszwilling dient hier als Spiegel. Er zeigt die unverwechselbare Signatur einer Organisation: Stärken, Muster, Spannungen und Potenziale. Die Globale Executive Umfrage hilft, diese Einzigartigkeit durch Vergleichbarkeit besser einzuordnen – nicht um andere zu kopieren, sondern um die eigene Passform zu verstehen.

Einzigartigkeit ist keine Exzentrik.

Sie ist strategische Angemessenheit.

5. Integriert vs. verzettelt

Verzetteltes Management erzeugt Reibung und Verzögerung. Entscheidungen benötigen Abstimmungen, Eskalationen und Umwege. Informationen fließen langsam. Teams arbeiten aneinander vorbei. Führungskräfte reagieren mit zusätzlichen Meetings, Berichten und Koordinationsstrukturen – was paradoxerweise noch mehr Verzettelung erzeugt.

Integriertes Management richtet Strukturen, Ziele, Entscheidungswege und Zusammenarbeit aufeinander aus. Es reduziert Reibung und erhöht Geschwindigkeit und Präzision.

Die Globale Executive Umfrage zeigt: Integration ist einer der stärksten Treiber von Geschwindigkeit, Qualität und Mitarbeiterenergie – unabhängig von Branche oder Größe.

Über die Reise zur Meisterschaft lernen Führungsteams, Verzettelung gezielt zu identifizieren und integrative Designs zu entwickeln.

Integration bedeutet nicht „mehr Management“.

Es bedeutet besser abgestimmtes Management.

6. Verteilt vs. konzentriert

Konzentriertes Management sammelt Entscheidungen an der Spitze. Der Glaube: Kontrolle reduziert Risiko. Die Realität: Entscheidungen verlangsamen sich, Verantwortung sinkt, Initiative geht verloren. Menschen warten auf Freigaben, anstatt zu handeln.

Verteiltes Management verlagert Entscheidungsbefugnisse dorthin, wo Wissen entsteht. Es erhöht Reaktionsgeschwindigkeit, Verantwortlichkeit und Innovationsfähigkeit. Es ist nicht Führungslosigkeit – sondern Führung auf mehreren Ebenen.

Der Organisationszwilling zeigt sehr deutlich, wie Konzentration Entscheidungsstaus erzeugt und wie Verteilung diese auflöst.

Mit diagnostischen Daten wird Dezentralisierung weniger angstbesetzt – weil sichtbar wird, wo die Organisation bereit dafür ist und wo nicht.

7. Diagnostisch vs. zufällig

Zufälliges Management ist das Kernmerkmal des ungeführten Zustands. Entscheidungen basieren auf Annahmen, Vorlieben oder Traditionen. Die Lösungen sind generisch, nicht ursachengerecht.

Diagnostisches Management ersetzt Vermutungen durch Mustererkennung. Es arbeitet mit evidenzbasiertem Verständnis des Managementsystems – nicht mit Meinungen.

Die Globale Executive Umfrage liefert zum ersten Mal die Fähigkeit, ungeführte Zustände *präzise* zu erkennen – in Führung, Kultur, Kollaboration und Entscheidungslogik.

Die Reise zur Meisterschaft übersetzt dies in eine Lernreise:

- Diagnose
- gemeinsame Deutung
- Wahl der Optionen
- kleine Experimente
- kontinuierliche Verbesserung

Diagnostik ist kein Werkzeug – es ist eine Haltung.

8. Regenerativ vs. ausgenützt

Ausgenütztes Management schöpft Leistung ab: mehr Druck, mehr Kontrolle, mehr Output. Kurzfristig funktioniert es – langfristig zerstört es Energie, Talent und Anpassungsfähigkeit.

Regeneratives Management baut Kapazität auf. Es fördert Lernen, Reflexion, Dialog und Erneuerung. Es erkennt, dass nachhaltige Leistung aus regenerierter Energie entsteht, nicht aus entleerter.

Die Globale Executive Umfrage zeigt: Regenerativ geführte Organisationen sind innovativer und robuster – selbst wenn ausnutzende Organisationen kurzfristig effizienter erscheinen.

Der Organisationszwilling macht regenerative Muster sichtbar – als Energiekreisläufe, die Leistung verstärken statt verbrauchen.

Regeneration ist nicht „weich“.

Sie ist strategische Resilienz.

9. Interaktiv vs. abgehoben

Abgehobenes Management führt aus der Distanz: über KPIs, Berichte und Abstufungen von Informationen. Rückmeldungen kommen spät und gefiltert. Entscheidungen laufen hinter der Realität her.

Interaktives Management arbeitet im Dialog mit der Realität. Es nutzt kurze Lernzyklen, Experimente, Feedbackschleifen und offene Gespräche. Interaktion beschleunigt Sinnbildung und verbessert Entscheidungen.

Die Reise zur Meisterschaft verankert Interaktivität fest im Managementprozess: kurze Zyklen, rasche Erkenntnisse, laufende Justierung.

Das Organisationszwillings-Cockpit ermöglicht interaktives Lernen in Echtzeit – über Spannungen, Muster, Reaktionen und Entwicklungsverläufe.

Das Gefühl von Effizienz entsteht durch Distanz.

Wirkliche Wirksamkeit entsteht durch Interaktion.

Wie die drei Bausteine zusammenspielen

Gemeinsam bilden die Globale Executive Umfrage, die Organisationszwillinge und die Reise zur Meisterschaft ein integriertes System:

Die Umfrage erkennt ungeführten Zustände früh und präzise.

Der Zwilling visualisiert sie und schafft eine gemeinsame Sprache.

Die Methodik führt den Weg von Einsicht zu Entscheidung, von Entscheidung zu Experiment und von Experiment zu Meisterschaft.

Zum ersten Mal gibt es ein vollständiges System für Management-Innovation:

- evidenzbasiert
- visuell und dialogorientiert
- systemisch und ganzheitlich
- kontextuell und einzigartig
- regenerativ und menschenzentriert

Nicht Management durch Zufall – sondern Management durch Design.

Schlussreflexion

Meisterschaft im Management ist kein Zustand, sondern eine Disziplin. Organisationen pendeln permanent zwischen ungeführten und gut gemanagt. Die Aufgabe der Führung besteht nicht darin, das ungeführten auszumerzen – das wäre illusorisch –, sondern es früh zu erkennen, zu verstehen und bewusst zu navigieren.

Mit der Globalen Executive Umfrage, den Organisationszwillingen und der Reise zur Meisterschaft haben Führungsteams erstmals die Mittel dazu. Sie müssen nicht auf die nächste Krise, das nächste Komitee oder den nächsten externen Bericht warten, um zu verstehen, was

schief läuft.

Die neun Attribute liefern die Karte.

Der Zwilling liefert den Spiegel.

Die Methodik liefert den Weg.

Der Rest ist Wahl.

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.