# Ein Diagnoseleitfaden

24.11.2025 08:12:39 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Warning signs

Wann Führung die Executive Umfrage, Organisationszwillinge und die Reise zur Meisterschaft brauchen

Wann Führung die Globale Executive Umfrage, Organisationszwillinge und die Reise zur Meisterschaft brauchen

Die wenigsten Organisationen scheitern plötzlich.

Sie driften.

Nicht, weil ihre Führungskräfte inkompetent oder unambitioniert wären, sondern weil sich "ungeführte" Muster langsam im Managementsystem ansammeln. Diese Muster bleiben über Jahre unsichtbar – bis Leistung sinkt, Spannungen steigen, Zusammenarbeit ins Stocken gerät oder Strategien nicht greifen.

Das Problem ist selten ein spektakuläres Führungsversagen.

Das eigentliche Problem ist: Ungeführtes Management.

Im Buch *Unmanaged* beschreiben wir neun Attribute, die Meisterschaft von Muddling Through unterscheiden. Doch eine ebenso wichtige Frage lautet:

Woran erkennt man ungeführte Zustände in der Praxis?

Wie zeigt sich der Drift?

Welche Muster signalisieren, dass die Organisation eine Diagnose benötigt?

Dieser Beitrag bietet einen praktischen Spiegel:

eine Checkliste der Warnsignale, die anzeigen, dass ungeführte Zustände entstanden sind – und damit den Bedarf für die Globale Executive Umfrage, den Organisationszwilling und die Methodik

der Reise zur Meisterschaft auslösen.

Diese Werkzeuge lösen das Problem nicht unmittelbar.

Sie machen es sichtbar.

Und Sichtbarkeit ist die Voraussetzung jeder Verbesserung.

# 1. Mechanistisch (statt human)

Die ungeführte Organisation behandelt Menschen als austauschbare Ressourcen statt als Beitragende.

Warnsignale

- Mitarbeitende befolgen Regeln, auch wenn sie kontraproduktiv sind.
- Leistung wird in Output gemessen, nicht in Wertschöpfung.
- Probleme werden verborgen statt angesprochen.
- Entscheidungen folgen Prozessen, nicht Urteilsvermögen.
- Workloads sind dauerhaft überhöht.
- Gespräche drehen sich um Kontrolle statt um Lernen.
- Motivation sinkt, während Reporting steigt.

Wenn mechanistische Muster dominieren, fällt die Energie.

Ein klarer Auslöser für die Umfrage, um zu erkennen, wo menschliches Potenzial blockiert wird.

# 2. Fragmentiert (statt ganzheitlich)

Ungeführte Organisationen arbeiten in Teilen. Jeder optimiert lokal, niemand optimiert das Ganze.

Warnsignale

- Strategie ist unklar oder wird unterschiedlich interpretiert.
- Initiativen überschneiden oder widersprechen sich.
- Funktionen verfolgen eigene Prioritäten.
- Es fehlt ein gemeinsames mentales Modell der Organisation.
- Zusammenarbeit funktioniert nur über persönlichen Goodwill.
- Teams bekämpfen Symptome, nicht Ursachen.

Fragmentierung ist von innen kaum sichtbar.

Der Organisationszwilling macht sie unmittelbar erkennbar.

# 3. Zufällig (statt systemisch)

In ungeführten Umgebungen ist Management nicht gestaltet – es passiert.

Warnsignale

- Rollen und Verantwortlichkeiten sind unklar oder veraltet.
- Prozesse entstehen durch Tradition statt Absicht.
- Regeln existieren „weil es sie immer gab“.
- Entscheidungen hängen mehr von Personen als von Prinzipien ab.
- Meetings haben keinen klaren Zweck oder Rhythmus.
- Das Managementsystem wurde noch nie als Ganzes betrachtet.

Zufälliges Management ist normal – bis Probleme entstehen.

Der Zwilling zeigt, wie viel des Systems zufällig gewachsen ist.

# 4. Standardisiert (statt einzigartig)

Ungeführte Organisationen imitieren. Sie übernehmen Modelle, Frameworks oder Praktiken anderer – unabhängig vom eigenen Kontext.

Warnsignale

- „Best Practices“ werden ohne Fit-Frage übernommen.
- Neue Methoden werden verwendet, weil Wettbewerber sie nutzen.
- Externe Berater definieren Lösungen statt dem Führungsteam.
- Benchmarking ersetzt Diagnostik.
- Rituale wirken generisch, nicht identitätsstiftend.
- Mitarbeitende sagen: „Das fühlt sich an wie überall.“

Standardisiertes Management zerstört Differenzierung.

Die Umfrage hilft, die eigene Einzigartigkeit wiederzuentdecken.

# 5. Verzettelt (statt integriert)

Ungeführte Organisationen kompensieren strukturelle Lücken durch Meetings und Reporting.

Warnsignale

- Zu viele Meetings zur Abstimmung von Entscheidungen.
- Entscheidungen eskalieren, weil niemand den End-to-End-Flow besitzt.
- KPIs stehen in Konkurrenz.
- Teams sind überarbeitet, aber unterwirksam.
- Initiativen stocken wegen unklarer Schnittstellen.
- Strategie ist klar, aber wird nicht gelebt.

Verzettelung ist kein Kollaborationsproblem –

es ist ein Managementdesign-Problem, das der Zwilling sichtbar macht.

# 6. Concentrated (statt distributed)

Ungeführte Organisationen zentralisieren Entscheidungen und Kontrolle.

Warnsignale

- Für simple Entscheidungen sind mehrere Freigaben nötig.
- Führungskräfte werden ungewollt zu Engpässen.
- Talentierte Mitarbeitende dürfen nicht selbst entscheiden.
- Eskalationen sind häufig.
- Teams warten statt handeln.
- Frontline-Wissen wird ignoriert.

Konzentration erstickt Anpassungsfähigkeit.

Der Zwilling zeigt, wo Entscheidungsrechte falsch verortet sind.

# 7. Zufällig (statt diagnostisch)

Random Management ist Management ohne Erkenntnis – die reinste Form von ungeführte.

Warnsignale

- Entscheidungen basieren auf Bauchgefühl statt auf Daten.
- Meinungen zählen mehr als Evidenz.
- Maßnahmen bekämpfen Symptome statt Ursachen.
- Initiativen starten ohne vorherige Diagnose.
- Teams springen von Problem zu Problem ohne Lerneffekt.
- Debatten sind emotional statt analytisch.

Randomness ist das am weitesten verbreitete ungeführte Muster.

Die Umfrage liefert die dringend benötigte diagnostische Klarheit.

# 8. Exploitativ (statt regenerativ)

Ungeführte Organisationen schöpfen Leistung ab, statt sie zu erneuern.

Warnsignale

- Dauerhafte Überlastung und Stresssignale.
- Druck ersetzt Entwicklung.
- Hohe Fluktuation bei starken Mitarbeitenden.
- Ständiges Feuerlöschen verhindert Lernen.
- Teams liefern Ergebnisse, werden aber schwächer.
- „Mehr Druck“ ist die Standardantwort.

Exploitative Muster sind leicht zu verdrängen –

bis Menschen gehen.

Der Zwilling zeigt Energieflüsse und Kapazitätsrisiken klar auf.

# 9. Detached (statt interaktiv)

Detached Management führt aus der Distanz – über Berichte statt Wirklichkeit.

Warnsignale

- Führungskräfte verlassen sich auf gefilterte Daten statt auf Beobachtung.
- Meetings bestehen aus einseitigen Präsentationen.
- Feedbackschleifen sind langsam oder formal.
- Probleme werden zu spät erkannt.
- Teams fühlen sich nicht gesehen oder gehört.
- Experimente sind selten; Projekte sind die Norm.

Detached Management lernt langsam – und reagiert zu spät.

Der Twin Cockpit bringt Führungskräfte in Echtzeit zurück an die Realität.

## Wenn diese Muster auftauchen, ist es Zeit für eine faktische Diagnose

Ungeführte Muster sind kein Versagen –

sie sind ein Signal.

Ein Signal, dass das Managementsystem braucht:

- Diagnostik (Globale Executive Umfrage),
- Visualisierung & gemeinsame Sprache (Organisationszwilling),
- und einen strukturierten Weg zur Erneuerung (Methodik der Reise zur Meisterschaft).

Diese Werkzeuge dienen nicht dazu, Schuld zuzuweisen.

Sie dienen dazu, das System sichtbar zu machen, das Führungskräfte geerbt oder gestaltet haben – oft ohne dessen Wirkung zu kennen.

Das größte Risiko sind nicht ungeführte Muster.

Das größte Risiko ist, sie nicht zu sehen.

# Was Führungskräfte gewinnen, wenn sie diese Muster früh erkennen

Sobald Survey und Twin ungeführte Muster sichtbar machen, passiert Folgendes:

1. Klarheit entsteht

Der Twin zeigt die Strukturen hinter den Symptomen.

2. Eine gemeinsame Sprache entsteht

Zum ersten Mal können Führungsteams Managementthemen offen und präzise besprechen.

3. Handlungsspielräume entstehen

Die ungeführte-Methodik übersetzt Einsicht in kleine, wirksame Schritte – den Beginn der Meisterschaft.
Meisterschaft im Management hat nichts mit Perfektion zu tun.

Sie hat alles mit Sichtbarkeit, Absicht und Lernen zu tun.

# Abschließende Reflexion

ungeführte Praktiken sind keine moralischen Schwächen.

Es sind systemische Muster – Muster, die automatisch entstehen, wenn niemand das Management bewusst gestaltet.

Diese Checkliste hilft Führungsteams, das zu erkennen, was sonst übersehen wird.

Und sobald man ungeführte sieht, kann man es nicht mehr ignorieren.

Die neun Attribute liefern die diagnostische Karte.

Der Survey liefert die Evidenz.

Der Twin liefert den Spiegel.

Die Methodik liefert den Weg.

Der Rest ist Entscheidung –

die Entscheidung, das Muddling Through zu beenden und in Meisterschaft zu investieren.

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.