Vom Drift zur Disziplin

24.11.2025 09:44:03 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Drift, Mastery

Ein kombinierter Leitfaden zu "ungeführt" und Meisterschaft

entlang der neun Management-Attribute

Ein kombinierter Leitfaden zu "ungeführt" und Meisterschaft
entlang der neun Management-Attribute

Die meisten Organisationen scheitern nicht an fehlenden Absichten.

Sie scheitern an unbemerkten Praktiken.

Management ist selten ein bewusstes Design. Es entsteht organisch – geprägt von Gewohnheiten, Traditionen, schnellen Problemlösungen und lokalen Optimierungen. Über die Zeit summieren sich diese Muster und erzeugen ungeführte Zustände – unsichtbar für Führungskräfte, weil sie sich innerhalb des Systems bewegen. Durchwursteln wird zur Normalität.

Unmanaged beschreibt neun Attribute, die Drift von Meisterschaft unterscheiden. Doch Organisationen verkörpern fast nie nur eine Seite. In Wirklichkeit koexistieren beide: Praktiken ungeführter Zustände ziehen Organisationen weg von Kohärenz und Leistungsfähigkeit, während Praktiken der Meisterschaft sie zurück auf Kurs bringen.

Dieser Blog vereint beide Perspektiven – als diagnostische und entwicklungsorientierte Gesamtschau.

Er bietet Führungskräften eine Möglichkeit:

- Muster von ungeführten Zuständen früh zu erkennen,
- Praktiken der Meisterschaft zu verstehen, und
- die Globale Executive Umfrage, die Organisationszwillinge und die Methodik der Meisterschaft gezielt für den Übergang

zu nutzen.

1. Human vs. Mechanistisch

Praktiken ungeführter Zustände (Mechanistisch):

- Regeln übersteuern Urteilskraft.
- Mitarbeitende folgen Prozessen, obwohl sie wissen, dass sie nicht funktionieren.
- Motivation sinkt durch Kontrolle statt zu steigen durch Sinn.
- Gespräche drehen sich um Reporting und Korrektur, nicht um Lernen.
- Arbeitslasten übersteigen dauerhaft menschliche Kapazitäten.
- Probleme werden versteckt, um Schuldzuweisung zu vermeiden.

Diese Muster signalisieren: sinkende Energie, verlorene Kompetenz und zunehmende Reibung.

Meisterschaftspraktiken (Human):

- Arbeit wird entlang von Stärken und Beiträgen gestaltet.
- Psychologische Sicherheit wird bewusst geschaffen.
- Teams haben Spielraum zur Anpassung ihrer Arbeit.
- Lern- und Reflexionsgespräche ersetzen Compliance-Checks.
- Leistungssysteme betonen Entwicklung und Wertschöpfung.

Der Übergang von ungeführten Zuständen → Meisterschaft:

Die Globale Executive Umfrage zeigt, wo mechanistische Logik menschliche Energie blockiert.

Der Zwilling visualisiert, wo Beitrag verhindert wird.

Die Methodik hilft, Arbeit und Führung auf menschliche Stärke auszurichten.

2. Ganzheitlich vs. Zersplittert

Praktiken ungeführter Zustände (Zersplittert):

- Strategie bedeutet in jeder Einheit etwas anderes.
- Zusammenarbeit hängt vom Goodwill Einzelner ab.
- Initiativen überschneiden oder widersprechen sich.
- Funktionen optimieren lokal und erzeugen systemische Ineffizienzen.
- Es fehlt ein gemeinsames Bild, wie die Organisation funktioniert.

Meisterschaftspraktiken (Ganzheitlich):

- Gemeinsame Systemkarten (Zwilling-Profile, Fähigkeitskarten).
- Integrierte Planung und gemeinsame Prioritäten.
- Entscheidungen berücksichtigen Systemeffekte.
- Bewertung von Maßnahmen nach Gesamtsystemwirkung.
- Kollaboration ist strukturell verankert, nicht zufällig.

Übergang:

Ein Zwilling macht Fragmentierung sichtbar.

Die Methodik ersetzt Silodenken durch Systemdenken.

3. Systemisch vs. Zufällig

Praktiken ungeführter Zustände (Zufällig):

- Rollen und Verantwortlichkeiten sind unklar oder veraltet.
- Richtlinien sind historische Überreste.
- Routinen existieren, „weil wir es immer so gemacht haben“.
- Entscheidungen folgen Persönlichkeiten, nicht Prinzipien.
- Meetings haben keinen klaren Zweck.
- Das Managementsystem wurde nie als Ganzes betrachtet.

Meisterschaftspraktiken (Systemisch):

- Klare Entscheidungsrechte und Governance.
- Intentionale, einfache, kohärente Richtlinien.
- Regelmäßige Überprüfung des Managementsystems.
- Explizite Gestaltung von Rollen, Schnittstellen und Zusammenarbeit.
- Feedbackschleifen, die früh Abweichungen zeigen.

Übergang:

Die Umfrage zeigt, wo Absicht durch Gewohnheit ersetzt wurde.

Der Zwilling zeigt, welche Systemteile neu gestaltet werden müssen.

4. Einzigartig vs. Standardisiert

Praktiken ungeführter Zustände (Standardisiert):

- „Best Practices“ werden ohne Fit-Frage übernommen.
- Berater definieren Lösungen statt das Führungsteam.
- Benchmarking wird als Kopiervorlage genutzt.
- Talent, Kultur und Prozesse verlieren Unverwechselbarkeit.
- „Das macht jeder so“ wird zur Norm.

Meisterschaftspraktiken (Einzigartig):

- Management wird auf den Kontext zugeschnitten.
- Unverwechselbare Fähigkeiten werden bewusst entwickelt.
- Innovation entsteht von innen nach außen.
- Kultur wird aktiv gestaltet und gepflegt.
- Zwilling-Profile zeigen die einzigartige Signatur der Organisation.

Übergang:

Die Globale Executive Umfrage macht deutlich, was die Organisation besonders macht.

Die Methodik übersetzt Einzigartigkeit in Vorteil.

5. Integriert vs. Verzettelt

Praktiken ungeführter Zustände (Verzettelt):

- Zu viele Koordinationsmeetings.
- Strategie wird nicht in Prioritäten übersetzt.
- KPIs widersprechen sich.
- Workflows stauen, stocken oder eskalieren unnötig.
- Teams sind beschäftigt, aber nicht wirksam.

Meisterschaftspraktiken (integriert):

- Gemeinsame Ziele über Bereiche hinweg.
- Klar priorisierte, abgestimmte Strategielandkarten.
- Wertstromorientierte Prozesse.
- Ressourcenallokation entlang der Wertschöpfung.
- Konsistente und klare Führungsbotschaften.

Übergang:

Ein Zwilling identifiziert Reibungszonen und zeigt Integrationshebel auf.

6. Verteilt vs. Konzentriert

Praktiken ungeführter Zustände (Konzentriert):

- Entscheidungen wandern nach oben.
- Eskalationen sind häufig.
- Teams haben kaum Entscheidungsfreiheit.
- Führungskräfte werden zu Engpässen.
- Lokales Know-how wird nicht genutzt.

Meisterschaftspraktiken (distributed):

- Entscheidungen dort, wo Wissen entsteht.
- Delegation mit klaren Freiheitsgrenzen.

- Führung als Fähigkeit, nicht als Rolle.
- Transparente Informationen für lokale Entscheidungen.
- Teams lösen Probleme ohne Eskalation.

Übergang:

Der Zwilling zeigt, wo Entscheidungsrechte falsch liegen.

Die Methodik führt zu einer bewussten Umverteilung.

7. Diagnostisch vs. Zufällig

Praktiken ungeführter Zustände (Zufällig):

- Entscheidungen folgen Bauchgefühl oder Gewohnheit.
- Meinungen dominieren über Evidenz.
- Initiativen starten ohne Diagnose.
- Lösungen adressieren Symptome, nicht Ursachen.
- Lernen bleibt aus.

Meisterschaftspraktiken (diagnostisch):

- Regelmäßige Analyse von Survey-Daten.
- Zwilling-basierte Entscheidungsdialoge.
- Hypothesenbasierte Experimente.
- Gemeinsame Musterinterpretation.
- Systematisches Lernen nach jeder Maßnahme.

Übergang:

Die Umfrage bringt Fakten.

Der Zwilling bringt Muster.

Die Methodik bringt diagnostische Disziplin.

8. Regenerativ vs. Exploitativ

Praktiken ungeführter Zustände (exploitativ):

- Dauerhafte Überlastung.
- Druck statt Entwicklung.

- Burnout-Signale werden ignoriert.
- Ständiges Feuerlöschen ohne Erholung.
- Kurzfristige Ergebnisse verdecken langfristige Erosion.

Meisterschaftspraktiken (regenerativ):

- Arbeitsrhythmen mit Erholung und Lernen.
- Capability-Aufbau als Führungsaufgabe.
- Flow-orientierte Workload-Steuerung.
- Offene Gespräche über Belastung.
- Aufgabenverteilung nach Energie und Stärke.

Übergang:

Der Zwilling zeigt Energieflüsse und Erneuerungsdefizite.

Die Methodik etabliert regenerative Routinen.

9. Interaktiv vs. Detached

Praktiken ungeführter Zustände (detached):

- Führung aus der Distanz anhand gefilterter Reports.
- Meetings als einseitige Präsentationen.
- Langsame, formale Feedbackschleifen.
- Kontext geht in Daten verloren.
- Experimente selten oder nicht vorhanden.

Meisterschaftspraktiken (interaktiv):

- Führung dicht an der Realität.
- Echtzeitdaten im Dialog genutzt.
- Kurze Lernzyklen: versuchen → lernen → anpassen.
- Experimente Teil des Alltags.
- Zwilling Cockpit als gemeinsamer Reflexionsraum.

Übergang:

Das Zwillings-Cockpit verbindet Führungskräfte wieder mit der Realität.

Die Methodik etabliert interaktive Führung als Standard.

Warum die Kombination beider Perspektiven so wirksam ist

Nur auf Meisterschaft zu schauen, erzeugt Ambition ohne Orientierung.

Nur auf ungeführte Muster zu schauen, erzeugt Klarheit ohne Perspektive.

Zusammen bilden beide eine vollständige Transformationslogik:

1. Ungeführt erkennen
2. Meisterschaft konkret machen
3. Den Raum dazwischen bewusst gestalten

Die Sequenz

Umfrage → Zwilling → Methodik

operationalisiert diese Logik:

- Die Umfrage zeigt unmanaged Muster.
- Der Zwilling macht sie sichtbar und besprechbar.
- Die Methodik liefert Wege, die Praxis systematisch umzugestalten.

Meisterschaft ist kein Endzustand.

Sie ist eine Disziplin: Wahrnehmen, Entscheiden, Lernen.

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.