Warum ungeführte Situationen überall sichtbar sind

24.11.2025 15:23:17 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Unmanaged

und wie wir sie verhindern können

Täglich begegnen wir ungeführten Situationen. Wir stehen in langen Warteschlangen im Supermarkt, weil niemand die vorhersehbaren Stoßzeiten berücksichtigt hat. Wir warten an Flughäfen, beim Check-in oder an der Sicherheitskontrolle, weil Kapazitäten falsch berechnet wurden. Wir lesen von Flughafen-bauprojekten, deren Kosten plötzlich Milliarden höher ausfallen. Wir hören, dass Spitäler überraschend massive Defizite ausweisen. Wir erleben IT-Ausfälle, Projektstillstände und überlastete Hotlines.

Das sind keine Zufälle. Kein Pech. Und keine isolierten Einzelfälle.

Es sind sichtbare Symptome eines tieferliegenden Phänomens:

Organisationen, die sich in einem "ungeführten" Zustand befinden.

Ungeführt heißt nicht „gar keine Führung“. Es heißt: veraltete, unzureichende oder unvollständige Führung – Managementsysteme, die für Stabilität gebaut wurden, nicht für die heutige dynamische Welt. Wenn Organisationen diese Systeme nicht weiterentwickeln, geraten sie in ungeführte Muster, die sich unbemerkt aufbauen und erst sichtbar werden, wenn es zu Krisen, Verzögerungen, Defiziten oder Zusammenbrüchen kommt.

Doch ungeführte Zustände sind vermeidbar.

Und sie sind heilbar – schnell, sicher und systematisch – wenn Führungskräfte lernen, diese Zustände zu erkennen, zu messen und zu verbessern. Dafür stehen heute drei Werkzeuge bereit:

die Globale Executive Umfrage, die Organisationszwillinge und die Methodik der Meisterschaft aus dem Buch *Unmanaged*.

Dieser Artikel zeigt, warum ungeführte Ereignisse so häufig sind – und wie Organisationen den Weg in Richtung Meisterschaft gehen können.

1. Ungeführte Situationen sind überall – wenn wir hinschauen

Moderne Organisationen erzeugen täglich ungeführte Situationen. Wir haben uns nur daran gewöhnt. Wie chronische Schmerzen gehören sie zum Hintergrundrauschen unseres Alltags.

Alltägliche Ausfälle, die nicht passieren dürften

- Lange Warteschlangen im Handel, am Flughafen, bei Behörden.
- Überlastete Hotlines mit 45 Minuten Wartezeit.
- Leere Regale bei Standardprodukten.
- ÖV-Verzögerungen ohne Information.

Solche Ereignisse sind keine Normalität. Sie zeigen mangelhafte Vorausschau und nicht funktionierende Feedbackschleifen – klassische Managementfehler.

Öffentliche Infrastruktur und Verwaltung

- Bauprojekte, die Milliarden über dem Budget enden.
- Digitale Behördenlösungen, die scheitern.
- Stromausfälle aufgrund mangelhafter Wartung.
- Vergabeverfahren, die in Endlosschleifen stecken.

Die Ursache ist immer dieselbe: Managementsysteme, die Komplexität nicht bewältigen können.

Gesundheit und Bildung

- Notaufnahmen, die 12 Stunden überlastet sind.
- Spitäler mit plötzlichen Defiziten.
- Schulen ohne Lehrpersonen.

- Hochschulen ohne finanzielle Tragfähigkeit.

Alles Beispiele ungeführter Finanzen, ungeführter Kapazitäten oder ungeführter Strategie.

Unternehmensführung und Betrieb

- Wiederkehrende IT-Ausfälle.
- Scheiternde ERP-Einführungen.
- Qualitätsprobleme und Produktionsstopps.
- Verzögerte Produkteinführungen.

Technik ist selten das Problem – sondern Koordination, Fähigkeiten und kulturelle Muster.

Leadership und Governance

- CEOs, die ihre Fähigkeiten überschätzen.
- Verwaltungsräte, die Probleme zu spät erkennen.
- M&A-Integrationen, die scheitern.
- Strategien, die sich unbemerkt verwässern.

Governance-Versagen ist der Nährboden des Ungeführten.

Kundenerlebnis

- Systematische Gepäckverluste.
- Überbuchte Hotels trotz bestätigter Reservierung.
- Verpasste Lieferzeiten.
- Hohe Kündigungsraten im Abo-Geschäft.

Ungeführte Customer Experience ist ungeführte Performance.

Kultur und Menschen

- Burnout-Wellen.
- Giftige Arbeitsumfelder.
- Schweigekulturen.
- Hohe Fluktuation.

Alles Signale einer ungeführten Lern- und Beziehungskultur.

2. Warum so viele Organisationen ungeführt sind

Das Problem ist strukturell:

Traditionelles Management wurde für Stabilität gebaut, nicht für Dynamik.

Es basiert auf:

- Vorhersagbarkeit
- Wiederholbarkeit
- Linearität

Doch Organisationen agieren heute in Umwelten, die:

- volatil
- vernetzt
- unvorhersehbar
- hochdynamisch

sind.

In dieser Diskrepanz entstehen ungeführte Zustände.

Es sammelt sich langsam an, bleibt unsichtbar, wird in Dashboards verschleiert und tritt erst dann hervor, wenn es zu spät ist.

3. Ungeführt sichtbar machen: Globale Executive Umfrage

Der erste Schritt zur Heilung ungeführter Zustände ist das Sehen.

Die Globale Executive Umfrage bietet:

- ein umfassendes Capability-Profil der Organisation
- auf Basis von 135 Datenpunkten
- entlang der neun Merkmale von Mastery

Sie zeigt:

- Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit
- strategische Blindspots
- Kulturspannungen
- Entscheidungsengpässe
- fehlende dynamische Fähigkeiten
- schwache Lernsysteme

Sie deckt ungeführte Zustände lange vor dem sichtbaren Schaden auf.

4. Das Ungeführte verstehen und lösen: Organisationszwillinge

Das Erkennen ist wichtig – aber das Verstehen ist entscheidend.

Organisationszwillinge:

- visualisieren das Managementsystem einer Organisation
- machen Muster sichtbar
- zeigen Zusammenhänge zwischen Fähigkeiten, Entscheidungen und Performance
- ermöglichen sichere Experimente
- unterstützen Führungsteams bei der gemeinsamen Diagnose

Sie verschieben die Diskussion:

- weg von Schuldzuweisung
- hin zu systemischen Mustern

„Wer hat versagt?“ wird ersetzt durch:

„Welche Fähigkeiten fehlen oder was ungeführt ist?“

Das beschleunigt Lernen, reduziert Widerstand und fördert Ownership.

5. Der Weg von Ungeführt zur Meisterschaft

Die Methodik der Reise zur Meisterschaft im Buch *Unmanaged* definiert neun Merkmale guter Führung:

- diagnostisch
- systemisch
- menschlich
- holistisch
- regenerativ
- integriert
- verteilt
- einzigartig
- interaktiv

Organisationen entwickeln sich entlang von fünf Etappen:

- Assessment
- Adoption
- Adaptation
- Entwicklung
- Perfektion

Diese Reise ist flexibel, aber strukturiert.

Sie ersetzt das Durchwursteln durch gezielte Kompetenzentwicklung.

6. Wie die Werkzeuge ungeführte Ereignisse verhindern

Lange Warteschlangen

→ Ungeführte Ressourcenplanung
→ Twins zeigen Engpässe, Survey zeigt Koordinationslücken.

Spitaldefizite

→ Ungeführte Strategie/Finanzen

→ Survey deckt Ursachen auf; Twin ermöglicht Szenarien.

Projektüberschreitungen
→ Ungeführte Komplexität
→ Systemische Meisterschaft verbessert Zusammenarbeit.

IT-Ausfälle
→ Ungeführte Resilienz
→ Regenerative Meisterschaft stärkt Wiederherstellungsfähigkeit.

Burnout/Fluktuation
→ Ungeführte Kultur
→ Human & holistic Meisterschaft schaffen Stabilität.

Jedes ungeführte Ereignis führt zurück zu einer ungeführten Fähigkeit – und lässt sich beheben.

7. Prävention ist die neue Führungsaufgabe

Politik reagiert mit Ausschüssen, Untersuchungen und Berichten – oft Jahre zu spät.

Unternehmen tun es ähnlich.

Doch heute gibt es Werkzeuge, die Prävention ermöglichen:

- Die Globale Executive Umfrage erkennt Schwächen früh.
- Organisationszwillinge zeigen die Muster dahinter.
- Mastery of Management liefert den Standard für bessere Führung.
- Die Reise zur Meisterschaft bietet die Methode zur Fähigkeitsentwicklung.

Es ist nicht länger nötig, auf Krisen zu warten.

8. Fazit

Ungeführt ist überall.

Doch ungeführte Zustände sind kein Schicksal.

Mit den richtigen Werkzeugen können Organisationen:

- früher erkennen

- schneller verstehen
- gezielt verbessern
- nachhaltig lernen
- und Mastery erreichen

Das Ergebnis:

Weniger Krisen.

Weniger Verschwendung.

Mehr Resilienz.

Mehr Leistung.

Mehr Zukunftsfähigkeit.

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.