# Warum Aufsichtsräte das „Ungeführte“ endlich sehen müssen

24.11.2025 16:49:26 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Board, Governance

## Ein neues Wärmebild für die wirksame Unternehmensaufsicht

Jedes Aufsichtsratsmitglied kennt den Moment, in dem eine Krise plötzlich aufschlägt: eine unerwartete Budgetlücke, ein Großprojekt, das doppelt so lange dauert und doppelt so viel kostet, ein regulatorisches Fehlverhalten, ein Lieferkettenkollaps oder ein plötzlicher Führungswechsel. Solche Ereignisse erscheinen als „Überraschungen“, doch in Wahrheit sind sie fast nie überraschend. Die Signale waren bereits lange vorher sichtbar – allerdings nicht in den traditionellen Berichtsformaten, auf die sich Aufsichtsräte verlassen.

Hinter jeder Krise steckt ein tieferliegendes Muster:

ein "ungeführtes" Managementsystem.

Ungeführt bedeutet nicht, dass niemand führt. Es bedeutet etwas viel Subtileres:

Das Managementsystem ist unvollständig, veraltet, nicht ausgerichtet oder der heutigen Komplexität nicht gewachsen. Solche ungeführt Zustände bauen sich schleichend auf. Sie werden erst dann sichtbar, wenn sie zu spät kommen – und dann häufig auf der Ebene des Verwaltungs- oder Aufsichtsrates.

Aufsichtsgremien können sich nicht länger auf Dashboard-Berichte, Heldengeschichten im Top-Management oder grün markierte Ampelsysteme verlassen. Sie benötigen eine neue Fähigkeit:

die Fähigkeit, Muster von ungeführten Zuständen im Management

lange vor der Krise zu erkennen.

Genau dafür wurde das Board Governance Wärmebild entwickelt. Sie visualisiert, wie Risiken von ungeführten Zuständen über die 18 Dimensionen des Organisationszwillings verteilt sind – basierend auf 25 Jahren Forschung, 500 Organisationen und einem wissenschaftlich fundierten Risikomodell.

# 1. Die Herausforderung: Aufsichtsgremien sind weit entfernt – Krisen nicht

Aufsichtsräte sehen das Unternehmen durch:

- gefilterte Managementpräsentationen,
- kuratierte Reports,
- abgestimmte Narrative,
- gelegentlich Whistleblower-Meldungen oder externen Druck.

Doch ungeführte Zustände entstehen im inneren Betriebssystem: in Entscheidungen, Kultur, Fähigkeiten und Echtzeitreaktionen. Genau dort wirken:

- schwache dynamische Fähigkeiten,
- unklare Entscheidungsrechte,
- fragmentierte Führungssysteme,
- fragile Betriebsmodelle.

Bevor diese Muster den Aufsichtsrat erreichen, ist der Schaden meist bereits entstanden.

Globale Aufsichts- und Governance-Standards warnen zunehmend:

Aufsichtsgremien müssen nicht nur die finanziellen Ergebnisse überwachen, sondern die Gesundheit des Managementsystems.

# 2. Das Board Governance Wärmebild:

# Eine neue Perspektive auf Risiken

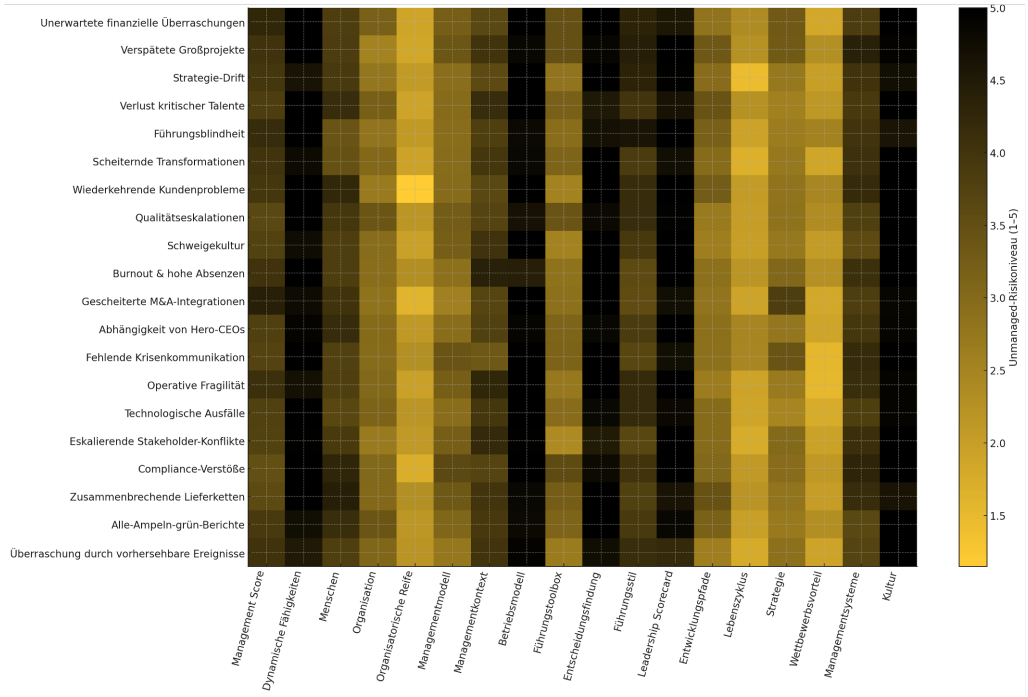
Das Wärmebild verknüpft die 20 häufigsten ungeführten Situationen auf Aufsichtsratsebene mit den tatsächlichen Organisationszwilling Dimensionen:

- Dynamische Fähigkeiten
- Entscheidungsfindung
- Betriebsmodell
- Leadership Scorecard
- Kultur
- Management System
- Strategie
- Menschen
- Organisation
- Management Kontext
- Führungsstil
- Entwicklungsphad
- Management Modell
- Wettbewerbsvorteil
- Reifegrad der Organisation
- Lebenszyklusphase
- Leadership Toolbox
- Management Score

Diese 18 Dimensionen bilden die Architektur des Managements – sie bestimmen, wie Arbeit in der Organisation tatsächlich entsteht.

Das Ergebnis ist eine wissenschaftliche, plausibel gewichtete Risikoübersicht von 1 (kleines Risiko) bis 5 (großes Risiko). Eine echte Frühwarnkarte.

Das Wärmebild für Vorstände/Verwaltungsräte




# 3. Die Top-20 ungeführten Risiken für Aufsichtsräte

- Unerwartete finanzielle Überraschungen
- Verspätete Großprojekte
- Strategie-Drift
- Verlust kritischer Talente
- Führungsblindheit
- Scheiternde Transformationen
- Wiederkehrende Kundenprobleme
- Qualitätseskalationen
- Schweigekultur
- Burnout und hohe Absenzen
- Gescheiterte M&A-Integrationen
- Abhängigkeit von „Hero CEOs“
- Fehlende Krisenkommunikation
- Operative Fragilität
- Technologische Ausfälle
- Eskalierende Stakeholder-Konflikte
- Compliance-Verstöße
- Zusammenbrechende Lieferketten

- Berichte voller grüner Ampeln, trotz Problemen
- Überraschung durch vorhersehbare Ereignisse

Diese Ereignisse sind keine Zufälle.

Sie sind das Resultat eines ungeführten Managementsystems.

# 4. Was das Wärmebild für Aufsichtsräte sofort sichtbar macht

Erkenntnis 1: Dynamic Capabilities und Decision-Making sind das Epizentrum der Krisen

Die höchsten Risiken konzentrieren sich dort, wo:

- Informationen zu spät wahrgenommen werden,
- Entscheidungen zu langsam oder unklar sind,
- Komplexität das System überfordert.

Erkenntnis 2: Kultur ist ein Governance-Thema, kein HR-Thema

Schweigekulturen, Konfliktscheu, Schönfärberei – das sind Frühwarnsignale ungeführter Systeme.

Erkenntnis 3: Führung ist ein System, kein Individuum

Das Wärmebild zeigt: Führungssysteme sagen Krisen viel besser voraus als einzelne Führungskräfte.

Erkenntnis 4: Managementsysteme sind bessere Frühindikatoren als Finanzkennzahlen

Finanzielle Probleme sind Spätindikatoren.

Managementsysteme sind Frühindikatoren.

# 5. Warum Aufsichtsräte den Organisationszwilling brauchen

Der Organisationszwilling bietet:

- objektive Diagnosen,
- Mustererkennung statt Schuldzuweisung,
- Vergleiche mit Benchmarks,

- Risikokarten der Managementarchitektur,
- eine gemeinsame Gesprächsbasis mit dem Management.

Er ersetzt Reaktionen durch Prävention.

Er ersetzt narrative Berichte durch Fakten.

Er ersetzt Einzelmeinungen durch Muster.

# 6. Ein 5-Schritte-Programm für Aufsichtsräte

1. Diagnose mit der Globalen Executive Umfrage

Identifiziert Schwächen in 135 Managementdimensionen.

2. Visualisierung mit dem Organisationszwilling

Zeigt, wo Risiken entstehen – und warum.

3. Wärmebild-Dialog mit dem Management

Diskussion von Mustern, nicht Personen.

4. Standards über Meisterschaft im Management definieren

Neun Merkmale guter Führung dienen als Governance-Rahmen.

5. Managementgesundheit überwachen

Regelmäßige Berichterstattung über Managementqualität.

# Fazit: Die besten Aufsichtsräte erkennen das Ungeführte frühzeitig

Krisen sind selten Überraschungen.

Sie sind die Konsequenzen ungeführter Managementsysteme.

Mit dem Governance Wärmebild, der Globalen Executive Umfrage und dem Organisationszwilling erhalten Aufsichtsräte endlich die fehlende Fähigkeit:

die Gesundheit des Managementsystems zu überwachen, bevor es zu spät ist.

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.