Vor Veränderungen müssen Führungskräfte lernen zu sehen

11.01.2026 18:05:19 | Management Insights, Lukas Michel | Organizational clarity

Alles Weitere folgt daraus.

Den meisten Organisationen fehlt es nicht an Lösungen.

Ihnen fehlt es an Einsicht.

Wenn Probleme sichtbar werden, entsteht der Impuls zu reparieren. Sinkt die Leistung, wird eingegriffen. Lässt die Ausrichtung nach, wird neu ausgerichtet. Diese Reaktionen sind nachvollziehbar – und oft verfrüht.

Sehen ist nicht dasselbe wie Ergebnisse beobachten.

Ergebnisse sind sichtbar. Muster nicht. Muster entfalten sich über Zeit, über Entscheidungen, Routinen und Interaktionen hinweg. Sie liegen in der Managementlogik: wie Prioritäten sich unter Druck verschieben, wie Koordination tatsächlich funktioniert, wie Verantwortung gelebt wird.

Dashboards machen Ergebnisse lesbar.
Sie machen Muster selten sichtbar.

Meinungen erweitern Perspektiven.
Sie legen Systeme selten offen.

Sehen erfordert eine andere Disziplin. Sie verlangt Abstand zu Ergebnissen und die Auseinandersetzung mit den Strukturen und Annahmen, die diese Ergebnisse immer wieder hervorbringen. Es braucht gemeinsame Reflexion, fundiert durch Evidenz – nicht

isolierte Deutung.

Ohne diese Klarheit zielen Veränderungsinitiativen auf Symptome. Sie erzeugen Aktivität, aber kein Lernen. Organisationen bewegen sich – oft im Kreis.

Mit Klarheit verändert sich die Qualität des Handelns. Interventionen werden kleiner. Entscheidungen präziser. Nicht weil weniger getan wird, sondern weil mehr verstanden wird.

Führung beginnt nicht mit Antworten.
Sie beginnt mit der Fähigkeit zu sehen, wie die Organisation tatsächlich ist – nicht wie sie gedacht, beschrieben oder erhofft wird.

Vor Veränderung müssen Führungskräfte lernen zu sehen.
Alles Weitere folgt daraus.

NOTES · Klarheit vor Veränderung

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