Abstimmung kann nicht verordnet werden. Sie muss verstanden werden

11.01.2026 19:16:04 | Management Insights, Lukas Michel | Organizational alignment

Ohne Klarheit wird Abstimmung verwaltet.

Ausrichtung ist einer der meistverwendeten – und am wenigsten hinterfragten – Begriffe in Organisationen.

Wenn Führungskräfte von Ausrichtung sprechen, meinen sie oft Zustimmung. Pläne werden akzeptiert. Entscheidungen bestätigt. Botschaften wiederholt. Von außen wirkt dies stimmig.

Doch Zustimmung ist kein Verständnis.

Compliance kann lange wie Ausrichtung erscheinen. Menschen folgen Entscheidungen, die sie nicht vollständig nachvollziehen. Sie setzen Prioritäten um, die sie nicht mitinterpretiert haben. Solange der Druck moderat bleibt, funktioniert das.

Unter Stress jedoch nicht.

Wenn sich das Umfeld verändert, werden Zielkonflikte schärfer. Entscheidungen beginnen zu kollidieren. Was zuvor ausgerichtet wirkte, zerfällt. In diesen Momenten zeigt sich, dass Zustimmung gemanagt wurde – nicht gemeinsames Verständnis.

Ausrichtung entsteht, wenn Menschen verstehen, wie Entscheidungen zusammenhängen. Wenn klar ist, warum bestimmte Prioritäten andere überwiegen. Wenn Abwägungen

explizit statt implizit sind. Dafür braucht es Klarheit über Managementlogik – nicht stärkere Kommunikation.

Keine Botschaft ersetzt unklare Entscheidungslogik.
Kein Mandat ersetzt Verständnis.

Echte Ausrichtung ist zuerst kognitiv, dann erst verhaltensbezogen. Sie zeigt sich darin, dass Entscheidungen erklärt werden können – nicht nur ausgeführt. Koordination entsteht aus Orientierung, nicht aus Wiederholung.

Diese Art von Ausrichtung lässt sich nicht verordnen.
Sie muss geschaffen werden.

Führung schafft Ausrichtung, indem Management sichtbar gemacht wird: wie Entscheidungen entstehen, wie Konflikte gelöst werden, wie Prioritäten unter Druck gewichtet werden.

Ohne diese Klarheit wird Zustimmung verwaltet.
Mit ihr entsteht Commitment.

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