Was nicht gesteuert werden kann verlangt dennoch Verantwortung

11.01.2026 20:35:52 | Management Insights, Lukas Michel | Leadership responsibility

Das ist nicht weniger Führung.

Es ist Führung in Übereinstimmung mit der Realität.

Führung ist häufig mit einer unausgesprochenen Erwartung belastet: Kontrolle.

Kontrolle über Ergebnisse.
Kontrolle über Menschen.
Kontrolle über Unsicherheit.

Die Realität widersetzt sich dieser Erwartung.

Märkte verändern sich. Kontexte entwickeln sich. Menschen entscheiden selbst. Komplexität lässt sich nicht anordnen. Wenn Kontrolle nicht gelingt, wächst Frustration. Führungskräfte greifen härter ein – oder ziehen sich zurück.

Beide Reaktionen verfehlen die Unterscheidung, die Disziplin erfordert.

Nicht alles lässt sich kontrollieren.
Doch vieles verlangt Verantwortung.

Verantwortung in Führung bedeutet nicht, Ergebnisse zu garantieren. Sie bedeutet, Verantwortung für die Bedingungen zu übernehmen, unter denen Ergebnisse entstehen. Das ist eine grundlegend andere Haltung.

Führungskräfte können Ergebnisse nicht kontrollieren.
Sie tragen Verantwortung für Management.

Management prägt, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Prioritäten ausgehandelt werden, wie Konflikte bearbeitet werden. Es definiert den Raum, in dem Menschen handeln und Ergebnisse entstehen. Auch wenn Ergebnisse nicht befohlen werden können, lässt sich dieser Raum gestalten.

Disziplin bedeutet, falsche Kontrolle loszulassen und echte Verantwortung zu übernehmen.

Diese Verschiebung verändert Führungsverhalten. Statt auf Abweichungen zu reagieren, rückt Entscheidungslogik in den Fokus. Statt Kontrolle zu verschärfen, werden Strukturen geklärt. Statt persönlichem Eingreifen entsteht systemische Stimmigkeit.

Kontrolle zielt auf Gehorsam.
Verantwortung zielt auf Fähigkeit.

Organisationen reifen, wenn Führung aufhört, Komplexität zu kompensieren, und beginnt, mit ihr zu arbeiten – durch bewusst gestaltetes Management.

Das ist nicht weniger Führung.
Es ist Führung in Übereinstimmung mit der Realität.

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