Der CEO-Blind Spot

31.01.2026 20:31:14 | Management Insights, Lukas Michel | Unmanaged, CEO

Warum Führungskräfte die Qualität ihres Managements überschätzen – und wie sie endlich die Wahrheit sehen

Warum Führungskräfte die Qualität ihres Managements überschätzen – und wie sie endlich die Wahrheit sehen

Führungskräften mangelt es selten an Intelligenz, Ambition oder Engagement.
Woran es ihnen jedoch dauerhaft fehlt, ist Sichtbarkeit.

Führung ist kein einsamer Beruf, weil Führungskräfte allein wären, sondern weil sie sich an der Spitze eines Systems befinden, dessen innere Funktionsweise sie nicht vollständig wahrnehmen können. Jede Botschaft, die sie erhalten, wird gefiltert. Jeder Bericht ist bearbeitet. Jede Kennzahl ist reduziert. Jede Rückmeldung ist abgeschwächt. Jede Ebene fügt Interpretation hinzu.

So entsteht – meist unbemerkt – das, was wir in *Unmanaged* den CEO-Blind Spot nennen:
Führungskräfte überschätzen systematisch die Qualität ihres Managementsystems.

Nicht aus Arroganz.
Nicht aus Unwillen.
Sondern weil das Organisationsdesign selbst ungeführte Muster vor ihnen verbirgt.

Es ist kein persönliches Versagen.
Es ist ein Informationsproblem.

Dieser Beitrag zeigt, warum dieser Blind Spot entsteht, welche Folgen er hat und wie Führungskräfte ungeführte Muster endlich

erkennen – und beseitigen – können.

Die Illusion guten Managements

Wenn CEOs ihre Organisation beschreiben, tun sie das ehrlich:

- „Wir arbeiten gut zusammen.“
- „Wir sind klar und gut ausgerichtet.“
- „Mein Team ist stark.“
- „Unsere Kultur ist gesund.“
- „Wir sind schnell und agil.“

Doch wenn der Organisationszwilling Daten aus der gesamten Organisation sammelt, zeigt sich oft ein anderes Bild:

- Zusammenarbeit bricht an Schnittstellen.
- Ausrichtung ist inkonsistent.
- Teams sind überlastet und unter-ermächtigt.
- Kultur fühlt sich angespannt an, nicht gesund.
- Geschwindigkeit existiert nur punktuell.

Diese Lücke – zwischen dem, was Führungskräfte *glauben*, und dem, was im System *wirklich* geschieht – ist nicht Selbsttäuschung.
Sie ist strukturell.

Führungskräfte erleben die Organisation nicht so, wie Mitarbeitende sie erleben.
Sie sehen Entscheidungen, nicht Verzögerungen.
Sie sehen Berichte, nicht Belastungen.
Sie sehen Ergebnisse, nicht Energieverluste.
Sie sehen Dashboards, nicht Blockaden.
Sie sehen Präsentationen, nicht Spannungen.

CEOs verbringen einen Großteil ihrer Zeit mit Leistungsträgern, loyalen Mitarbeitenden, guten Kommunikatoren und optimistischen Stimmen.

Das schafft eine Filterblase – nicht aus Arroganz, sondern aus Struktur.

Währenddessen wachsen ungeführte Muster im System:

- Engpässe
- Reibungsverluste
- Inkonsistenz in Entscheidungen
- Fragmentierte Zusammenarbeit
- Langsame Anpassung
- Stress
- Talentverlust

Alles leise, schleichend, unscheinbar.

Warum Führungskräfte ungeführt nicht erkennen – selbst wenn sie hinschauen
Drei Kräfte erzeugen den CEO-Blind Spot:

1. Je höher man steigt, desto weniger sieht man

Komplexität steigt.
Unsicherheit steigt.
Ambiguität steigt.

Sichtbarkeit sinkt.
Führungskräfte erhalten weniger rohe Information und mehr gefilterte Interpretation.
Nicht, weil jemand etwas verbergen will,
sondern weil das System es so verlangt.

Ergebnis:
Führungskräfte sehen *die Geschichte* über das System, nicht *das System* selbst.

2. Der Erfolg der Vergangenheit verzerrt die Wahrnehmung

Führungskräfte sind erfolgreich, weil sie in früheren Situationen die richtigen Entscheidungen getroffen haben.

Das erzeugt narrative Gewissheiten:

- „Ich weiß, wie gutes Management aussieht.“
- „Ich habe die richtigen Instinkte.“
- „Ich erkenne Probleme früh.“

Doch heutige Organisationsdynamik folgt einer anderen Logik.
Vergangenheitswissen reicht nicht für Zukunftskomplexität.

Ergebnis:
Führungskräfte übertragen alte Managementlogik auf neue Probleme –
und übersehen entstehende ungeführte Muster.

3. Feedback ist asymmetrisch

Mitarbeitende filtern für Sicherheit.
Peers filtern für Harmonie.
Manager filtern für Loyalität.
Boards filtern für Governance.

Ergebnis:
Warnsignale werden abgeschwächt.
Probleme erscheinen später.
Kritische Muster bleiben länger verborgen.
Ungeführt zeigt sich erst, wenn es eskaliert.

Was der Blind Spot kostet

Ungeführt hat ein typisches Muster:
Es wächst leise – und scheitert laut.

Bevor ungeführt kritisch wird, wirkt es harmlos:

- eine kleine Abstimmungslücke
- eine leichte Verzögerung
- ein unklarer Prozess
- etwas Überlast
- ein wenig Konflikt

Doch ungeführt akkumuliert.

Unbeachtet wird daraus:

- strategische Drift
- Fähigkeitsverlust
- Führungsfriktion
- Kundenverlust
- Talentabwanderung
- kulturelle Erosion
- und im Extremfall: Krise

Ungeführt ist das stille Vorstadium jedes großen organisatorischen Problems.

Der CEO-Blind Spot verhindert die frühe Wahrnehmung.

Warum Intuition nicht mehr ausreicht

Führungskräfte vertrauen oft auf Instinkt.
Doch Instinkt funktioniert nur in Umgebungen, die den früheren ähneln.

Moderne Organisationen tun das nicht.

Sie sind komplexer:

- vernetzter
- interdependenter
- wissensintensiver
- dynamischer
- psychologisch anspruchsvoller

als alles, was die Industrielogik je adressiert hat.

Die Schlussfolgerung ist klar:

Man kann ein Managementproblem im Jahr 2025 nicht mit einem Managementinstinkt aus 1995 lösen.

Führung braucht den Wechsel von Intuition → Klarheit.

Hier kommen Geführte Klarheitsgespräche und der Organisationszwilling ins Spiel.

Der einzige Weg heraus: Management sichtbar machen
Führungskräfte überwinden den Blind Spot, indem sie strukturierte Reflexion und Systembild in ihre Führungsroutine integrieren:

1. Klarheit vor Veränderung

Der Organisationszwilling erhebt unverzerrte Einsichten über:

- Führung
- Zusammenarbeit
- Kultur
- Entscheidungslogik
- Fähigkeiten
- Energie
- Fragmentierung
- Belastung

Er zeigt das tatsächliche Muster im System.

Dies ist Schritt 1:
Anekdoten durch Evidenz ersetzen.

2. Organisationszwilling — Das System sehen

Daten allein reichen nicht.
Es braucht ein Systembild.
Der Zwilling zeigt:

- Spannungen
- Kohärenz
- Muster
- Reibung
- Systemdesign
- Reifegrad

- Anpassungsfähigkeit

Damit wird Management sichtbar.

Schritt 2:
Annahmen durch Systemklarheit ersetzen.

3. Geführte Klarheitsgespräche — Aus Einsicht Handlung machen

Erkennen allein löst nichts.

Die Methodik führt durch:

- Übergänge
- Anpassungen
- Systemneugestaltung
- Lernzyklen
- Fähigkeitsentwicklung

Schritt 3:
Zufällige Maßnahmen durch strukturierte Transformation ersetzen.

Was passiert, wenn Führungskräfte den Blind Spot überwinden

Wenn Führung endlich Klarheit sieht, ändert sich vieles:

1. Gespräche werden ehrlicher
Realität ersetzt Narrative.

2. Entscheidungen werden besser
Weniger Filter, mehr Fakten.

3. Verantwortung wird geteilt
Managementsystem wird gemeinsame Aufgabe.

4. Kohärenz entsteht
Fragmentierung nimmt ab.

5. Energie steigt

Menschen fühlen sich gesehen und unterstützt.

6. Früherkennung ersetzt Krisenreaktion
Ungeführt wird korrigiert, bevor es eskaliert.

Kurz:
Meisterschaft wird möglich.

Abschließende Reflexion

Der CEO-Blind Spot ist kein persönlicher Mangel.
Er ist ein systemisches Phänomen.

Doch er ist überwindbar.

Geführte Klarheitsgespräche mit dem Organisationszwilling geben Führungskräften das, was ihnen bisher fehlte:

- unverfälschte Wahrheit
- strukturelle Klarheit
- systemische Sicht
- einen umsetzbaren Weg zu besserem Management

Wer ungeführt endlich sieht,
kann ungeführte Zustände endlich verlassen.

Und damit beginnt die Reise zur Meisterschaft.

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