Warum Aufsichtsgremien Management genauso steuern müssen wie Strategie und Finanzen

15.02.2026 23:59:59 | Management Insights, Lukas Michel | Boards, Governance

Managementqualität kann nicht länger ignoriert werden. Und

muss es auch nicht.

Aufsichtsräte und Verwaltungsräte konzentrieren sich auf die richtigen Themen – Strategie, Risiko, Finanzen, Compliance, Nachfolge.
Doch sie übersehen konsequent den einen Faktor, der darüber entscheidet, ob all diese Themen funktionieren:

die Qualität des Managementsystems der Organisation.

Gremien prüfen, ob die Strategie stimmig ist.
Sie beurteilen Finanzstärke und Risikoexposition.
Sie achten auf Führung, Governance und Regelkonformität.
Sie verfolgen Transparenz und Verantwortlichkeit.

Doch das entscheidende Element – wie Management im Alltag tatsächlich funktioniert – taucht in der Regel nicht auf der Agenda auf.

Das ist die stille Lücke moderner Governance.
Und sie ist heute eines der größten Risiken für Organisationen.

Dieser Beitrag zeigt, warum Aufsichtsgremien Management genauso ernsthaft steuern müssen wie Strategie und Finanzen – und warum Strukturierte Reflexion, Organisationszwillinge und die *Unmanaged*-Methodik erstmals ein Werkzeug dafür bieten.

Die Governance-Lücke, die Gremien nicht sehen

Gremien gehen davon aus, dass Management Sache des Managements sei.
Doch genau hier liegt das Paradox:

Management ist das einzige große organisationale System, das Gremien nicht aktiv steuern – und genau darunter leiden viele Organisationen.

Gremien steuern:

- Strategische Qualität
- Finanzielles Verhalten
- Risikomanagement
- Wahl und Beurteilung von Führungskräften
- Vergütung
- Compliance und Kontrolle

Aber sie steuern nicht:

- Managementkohärenz
- Managementfähigkeit
- Kollaborations- und Entscheidungslogik
- Energie und Belastung
- Kulturqualität
- Strukturelle Spannungen oder Fragmentierung

Man hält diese Themen für „operativ“.
Doch "ungeführtes" Management ist weder operativ noch trivial – es ist existenziell.

Warum Management eine Governance-Aufgabe ist

Gremien müssen nicht selbst managen.

Aber sie müssen sicherstellen, dass Management funktioniert.

Fünf Gründe machen Managementqualität zu einer echten Board-Verantwortung:

1. Strategien scheitern nicht am Inhalt – sondern am Management

Gremien verbringen viel Zeit mit Strategiediskussion.
Doch selten fragen sie:

- Kann die Organisation die Strategie überhaupt umsetzen?
- Passt das Managementsystem zur Strategie?
- Sind Entscheidungswege mit der strategischen Absicht abgestimmt?

Die meisten Strategien scheitern nicht am Konzept,
sondern an der Umsetzung durch das Managementsystem.

2. Leistung wird stärker durch Management begrenzt als durch Märkte

Märkte stellen Organisationen vor Herausforderungen.
Doch ob Unternehmen erfolgreich reagieren, entscheidet:

- wie Entscheidungen getroffen werden,
- wie Wissen fließt,
- wie Zusammenarbeit funktioniert,
- wie Fähigkeiten entwickelt werden.

Gremien können Märkte nicht steuern –
aber sie können Managementqualität sicherstellen.

3. Risiken entstehen in ungeführten Systemen

Die meisten Unternehmenskrisen – finanziell, kulturell, ethisch,

operationell – entstehen aus ungeführten Mustern:

- mangelhafte Aufsicht
- fragmentierte Koordination
- Blind Spots im System
- überlastete Teams
- unklare Verantwortlichkeiten
- fehlende Eskalationslogik

Gremien sehen oft die Krise –
nicht das Managementsystem, das sie verursacht hat.

4. Führungserfolg hängt vom Managementsystem ab

Gremien bestimmen CEO und Top-Team.
Doch selbst hervorragende Führungskräfte scheitern in ungeführten Systemen.

Führung ist immer ein Produkt ihres Umfelds.
Ist das System fragmentiert, werden Führungskräfte zu Feuerwehrleuten.

Ist es kohärent, werden sie zu Leistungsmultiplikatoren.
Gremien müssen sicherstellen, dass die Umwelt Führung trägt – nicht sabotiert.

5. Governance selbst hängt von gutem Management ab

Wenn Management ungeführt ist:

- verfälschen sich Berichte,
- verlieren KPIs ihre Aussagekraft,
- sinkt Transparenz,
- verschlechtert sich Entscheidungsqualität,
- steigt Führungsspannung,
- leidet das Vertrauen im Gremium.

Gremien können nicht wirksam steuern,

wenn das Managementsystem nicht funktioniert.

Warum Gremien Management bislang nicht steuern

Dafür gibt es strukturelle Gründe:

1. Es fehlt eine gemeinsame Sprache für Management

Finanzkennzahlen sind klar.
Strategiebegriffe sind klar.
Risiko ist klar definiert.

Aber „Managementqualität“?
Subjektiv.
Unbestimmt.
Schwer zu greifen.
Gremien steuern, was sie messen können.
Und man kann nicht steuern, was man nicht benennen kann.

2. Es gibt keine klassischen Diagnosewerkzeuge für Management

Gremien erhalten Finanzberichte, Risikodaten und KPIs.
Aber sie sehen nicht:

- Zusammenarbeit
- Entscheidungslogik
- Fragmentierung
- Spannungen
- Energiezustände
- kulturelle Muster
- Kompetenzlücken

Das Managementsystem blieb bisher unsichtbar.

3. Gremien fürchten „operative Einmischung“

Gremien wollen den CEO nicht unterlaufen.
Sie wollen nicht operativ eingreifen.

Doch:

Management steuern heißt nicht, operativ zu managen.

Es bedeutet:

- Kohärenz sicherstellen
- Voraussetzungen für Erfolg schaffen
- Systemgesundheit überwachen
- Strukturen und Fähigkeiten stärken

Das ist Governance – kein Eingriff.

Wie Gremien Management jetzt objektiv steuern können

Unmanaged bietet eine evidenzbasierte Lösung, die Governance völlig neu ermöglicht:

1. Strukturierte Reflexion — Governance auf Basis von Fakten

Der Umfrage gibt Gremien Einblicke, die sie nie zuvor hatten:

- unverzerrt
- organisationsweit
- vergleichbar
- aussagekräftig
- strukturiert

Gremien sehen und nehmen wahr:

- Führungsqualität
- Kollaborationsmuster
- Kulturstatus
- Energie und Belastung
- Fähigkeiten und Lücken
- Alignment und Kohärenz

Ohne Filter.
Ohne Politik.
Ohne Schönfärberei.

Das ist Governance.

2. Organisationszwillinge — Der Spiegel des Managementsystems

Gremien brauchen keine operativen Details.
Sie brauchen Systemeinsicht.

Der Zwilling visualisiert:

- Kohärenz
- Fragmentierung
- Entscheidungsstaus
- Reibungspunkte
- Fähigkeiten
- organisatorische Resilienz

Damit sehen Gremien das System hinter den Ergebnissen und nehmen diese wahr.
Das ist echte Aufsicht.

3. Die Unmanaged-Methodik — Eine Governance-Agenda für Management

Gremien reparieren keine operativen Probleme.

Sie führen das Managementsystem.

Die Methodik liefert:

- Übergänge
- Wandel
- Master Controls
- Fähigkeits-Strategien
- Lern- und Reflexionsrhythmen

Damit steuern Gremien Management ohne in das operative Geschäft einzugreifen.

Wie gute Governance von Management aussieht

Gremien, die Management ernsthaft steuern, tun fünf Dinge:

1. Sie überwachen Managementfähigkeit regelmäßig

Mit Umfragedaten, Zwilling-Cockpits und systematischen Reviews.

2. Sie stellen bessere Fragen

Nicht nur: „Wie performen wir?“
Sondern auch:

- „Warum performen wir?“
- „Wie funktioniert unser Managementsystem wirklich?“
- „Welche Spannungen müssen adressiert werden?“

3. Sie verlangen eine

Managementinnovation-Agenda

Gremien erwarten vom Managementteam:

- einen Management-Plan,
- eine Kohärenzstrategie,
- ein Fähigkeitsentwicklungs-Programm,
- und eine Energiebalance.

4. Sie unterstützen den CEO mit Fakten, nicht mit Druck

Governance wird zur Partnerschaft – basierend auf Klarheit statt Vermutung.

5. Sie integrieren Managementsystem-Gesundheit in den Governance-Rhythmus

Regelmäßige Fragen lauten:

- Wie kohärent ist unser System?
- Wo entstehen Reibungen?
- Wie entwickeln sich Fähigkeiten?
- Wie steht es um Energie und Belastung?
- Wo behindert Struktur die Strategie?

Gremien steuern nicht länger blind.

Die Zukunft: Gremien als Hüter der Managementqualität

Die Welt ist zu komplex, um nur Strategie und Finanzen zu steuern.
Organisationen bestehen in dynamischen Umfeldern nur, wenn ihr Managementsystem:

- kohärent,
- menschlich,
- adaptiv,
- regenerativ,
- strukturell klar

ist.

Gremien müssen sich weiterentwickeln –
von der Aufsicht über Ergebnisse
hin zur Aufsicht über das System, das Ergebnisse erzeugt.

Mit der Umfrage, den Zwillingen und der Unmanged-Methodik
haben Gremien endlich:

- die gemeinsame Sicht,
- die gemeinsame Wahrnehmung
- die gemeinsame Sprache,
- die gemeinsamen Werkzeuge

die ihnen bisher fehlten.

Managementqualität kann nicht länger ignoriert werden.
Und muss es auch nicht.

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