Die versteckten Kosten von zusammenhangslosem Management

05.03.2026 14:46:52 | Management Insights, Lukas Michel | Unmanaged, Disjointed

Warum Fragmentierung Leistung entzieht – und wie

Führungskräfte Kohärenz wiederherstellen

Jede Führungskraft kennt die Situation:
Auf dem Papier wirkt die Organisation gut ausgerichtet – in der Praxis passt jedoch kaum etwas wirklich zusammen.

Die Strategie sagt das eine, die Prioritäten etwas anderes.
Rollen sind definiert, und doch bleibt Verantwortung unklar.
Teams arbeiten zusammen, aber Reibung dominiert.
Prozesse existieren, aber Workarounds bestimmen den Alltag.
Führung kommuniziert Kohärenz, doch der Arbeitsalltag erzählt eine andere Geschichte.

Dieser Zustand hat in *Unmanaged* einen Namen:
Zusammenhangsloses Management – der "unmanaged" Gegenpol zum integrierten Attribut der Meisterschaft.

Zusammenhangsloses Management ist keine sichtbare Krise.
Es ist ein struktureller Verlustkanal, der unbemerkt Leistung, Energie, Fähigkeiten und Vertrauen entzieht.

Dieser Beitrag erklärt, warum Disjointed Management entsteht, warum es selbst in gut geführten Organisationen fortbesteht und wie Führungskräfte Integration mithilfe des Global Executive Umfrage, der Organisationszwilling und der "Unmanaged"-Methodik wiederherstellen können.

Zusammenhangsloses Management: Der stille Killer moderner Organisationen

Nur wenige Führungskräfte erkennen Zusammenhangslosigkeit als Managementzustand.
Stattdessen erleben sie seine Symptome:

- Projekte kommen ins Stocken.
- Alignment löst sich auf.
- Spannung zwischen Bereichen nimmt zu.
- Rework wächst.
- Prozesse widersprechen einander.
- Teams eskalieren statt zu kooperieren.
- Führung kompensiert statt zu ermöglichen.

Keines dieser Symptome wirkt anfangs dramatisch.
Doch Zusammenhangslosigkeit summiert sich.

Schließlich wird die Lücke zwischen Intention und Umsetzung unüberbrückbar.

Zusammenhangsloses Management ist kein Scheitern.
Es ist Management ohne Integration.

Warum Disjointedness entsteht – selbst in guten Organisationen

Drei systemische Kräfte machen Zusammenhangslosigkeit nahezu unvermeidlich, wenn sie nicht aktiv adressiert wird.

1. Komplexität wächst schneller als Integration

Wenn Organisationen sich weiterentwickeln:

- entstehen neue Teams,
- kommen neue Technologien ins Spiel,
- erschließen sie neue Märkte,
- steigen Anforderungen und Geschwindigkeit.

Aber die Integrationsmechanismen – Entscheidungslogik, Koordinationsroutinen, Kollaborationsarchitektur – wachsen nicht mit.

Die Organisation wird komplexer.
Das Managementsystem nicht.

Folge:
Ein fragmentiertes System, das durch Improvisation zusammengehalten wird.

2. Funktionale Exzellenz erzeugt Systemversagen

Jeder Bereich optimiert sich selbst:

- Finanzen für Kosten,
- Verkauf für Wachstum,
- HR für Harmonie,
- IT für Standardisierung,
- Betrieb für Effizienz.

Dabei entsteht ein Flickenteppich aus Regeln, Routinen und Anreizen, die sich widersprechen.
Jede Funktion „gewinnt“ –
und die Organisation verliert.

3. Führung kompensiert – bis es nicht mehr geht

Führungskräfte halten das System zusammen:

- durch Moderation von Konflikten,
- durch permanente Eskalationen,

- durch Umgehungen von Prozessen,
- durch ständige Repriorisierung,
- durch endlose Abstimmungs-Meetings.

Heldentum stützt das System –
aber Heldentum ist nicht skalierbar.

Irgendwann bricht das Managementsystem unter seiner eigenen Zusammenhangslosigkeit zusammen.

Die versteckten Kosten von zusammenhangslosem Management

Zusammenhangslosigkeit ist teuer – und die meisten Organisationen merken es nicht einmal.

1. Leistungsabfall
Reibung, Doppelarbeit und Verzögerungen zerstören Effektivität.

2. Fähigkeitsverlust
Energie wird an Systemnavigation statt an Kompetenzaufbau verschwendet.

3. Führungserschöpfung
Führungskräfte werden zu Feuerwehrleuten statt zu Befähigern.

4. Kulturverfall
Fragmentierung fühlt sich wie Inkonsequenz an –
Inkonsequenz wirkt wie Ungerechtigkeit –
und mindert Engagement.

5. Strategiedrift
Ohne Integration erreicht Strategie den Arbeitsalltag nicht.

6. Höheres Risiko
Verzettelte Systeme übersehen Signale, missinterpretieren Daten und reagieren zu spät.

Zusammenhangsloses Management ist kein operatives Problem.
Es ist ein strategisches Risiko.

Warum Führungskräfte Zusammenhangslosigkeit nicht sehen

Führungskräfte sind oft überrascht, wenn der Global Executive Umfrage hohe Zusammenhangslosigkeit aufzeigt. Aus ihrer Perspektive wirkt die Organisation kohärent – denn von oben scheint sie kohärent.

Drei Gründe erklären diese Blindheit:

1. Führung sieht Intention, nicht Interaktion

Sie beobachten Entscheidungen und Pläne, nicht die alltäglichen Kämpfe an den Schnittstellen.

2. Informationen werden gefiltert

Konflikte werden zu "fehlender Abstimmung",
Reibung zu „Herausforderung“,
Überlast zu „temporärem Druck“.

3. Führung bewegt sich über das System – Mitarbeitende im System

Führungskräfte wechseln leicht zwischen Bereichen.
Mitarbeitende stecken im Widerspruch fest.
Deshalb brauchen Führungskräfte Diagnostik:
damit das System sichtbar wird.

Wie Diagnostik Zusammenhangslosigkeit sichtbar macht

Zusammenhangsloses Management wird nur sichtbar, wenn zwei

Arten von Evidenz zusammenkommen:

- Wahrnehmungsdaten (wie Menschen die Realität erleben)
- Systemdaten (wie die Organisation als Ganzes funktioniert)

Das "Unmanaged"-Ökosystem liefert beides.

1. Globale Executive Umfrage — Fragmentierung erkennen

Der Umfrage deckt auf:

- widersprüchliche Prioritäten,
- ungleiche Arbeitslast,
- unklare Rollen,
- Entscheidungsstaus,
- Kollaborationsprobleme,
- Fähigkeitslücken,
- Führungsasymmetrien.

Er zeigt, wo Integration schwach oder nicht vorhanden ist.

2. Organisationszwillinge — Das System kartieren

Der Zwilling zeigt:

- wo Arbeit stecken bleibt,
- wie Informationen fließen,
- wo Bereiche gegeneinander arbeiten,
- wo Entscheidungen hängen,
- wo Verantwortlichkeit kollabiert,
- wo Prioritäten kollidieren.

Zum ersten Mal sehen Führungskräfte die Geometrie der Zusammenhangslosigkeit.

Der Zwilling ist das Röntgenbild des Managementsystems.

3. "Unmanaged"-Methodik — Integration wiederherstellen

Integration entsteht nicht durch Meetings, Workshops oder Appelle.
Sie entsteht durch Design.

Die Methodik führt Führungskräfte zu:

- klaren Entscheidungsrechten,
- funktionsübergreifender Zweckausrichtung,
- stromlinienförmigen Workflows,
- Abbau von Widersprüchen,
- Ressourcenbalance,
- Implementierung von Master Controls,
- verbindlichen Kollaborationsregeln,
- synchronisierten Prioritäten.

Das ist die Kunst integrierten Managements –
das Gegenteil von Durchwursteln.

Wie integriertes Management aussieht

Wenn Organisationen Integration wiederherstellen, verändert sich alles:

1. Strategie fließt
Prioritäten passen zusammen.

2. Entscheidungen werden schneller
Weil die Logik klar ist.

3. Zusammenarbeit wird leichter
Das System unterstützt Kooperation.

4. Energie steigt
Arbeit wird kohärent statt frustrierend.

5. Kultur stabilisiert sich
Klarheit schafft Gerechtigkeit.

6. Risiko sinkt
Frei fließende Informationen erhöhen Resilienz.

7. Führung wird strategisch
Weniger Flickwerk, mehr Weitsicht.

Integration ist kein „nice to have“.
Es ist ein Performance-Multiplikator.

Abschließende Reflexion

Zusammenhangsloses Management ist die Organisationssteuer,
die niemand bewusst erhebt –
aber alle jeden Tag zahlen.

Die Ursache ist nicht Inkompetenz.
Die Ursache ist ungeführte Komplexität.

Der Weg heraus ist klar:

- Die Umfrage deckt die Fragmentierung auf.
- Der Zwilling kartiert die Bruchstellen.
- Die Methodik baut Integration systematisch wieder auf.

Zusammenhangslosigkeit endet dort, wo Management bewusst gestaltet wird.

Das ist gelebte 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