



LUKAS MICHEL
MANAGEMENT
INSIGHTS

NEW WAYS TO BETTER MANAGEMENT



“UNMANAGED”

WIE MEISTERSCHAFT IM MANAGEMENT DAS
DURCHZUWURSTELN IN DER FÜHRUNG ERSETZT

„UNMANAGED“: WIE MEISTERSCHAFT IN DER FÜHRUNG DAS DURCHWURSTELN IN DER FÜHRUNG ERSETZT

Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Zukunft vor.
Wir zeigen Ihnen, wie Sie den größten Hebel dazu nutzen können:

Ihr Management.

EINE EINFÜHRUNG
2025

Whitepaper / ebook

Der besseren Lesbarkeit halber wird im Text durchgängig die männliche Form verwendet.
Selbstverständlich beziehen sich alle Aussagen gleichermaßen auf Personen jeglichen Geschlechts.

DER STATUS DES MANAGEMENTS

30.10.2024: Die Volkswagen AG verzeichnet einen Gewinneinbruch von 64 Prozent im 3. Quartal 2024. China als wichtigster Absatzmarkt setzt konsequent und nachhaltig auf E-Mobilität. Der Autobauer hat dort zu wenig Elektroautos im Angebot. Die Käuferinnen und Käufer greifen vor allem auf Elektroautos lokaler Hersteller zurück. „Volkswagen hat die Transformation zur Elektromobilität und zu innovativeren digitalen Systemen verschlafen.“

06.12.2024: „Die Versäumnisse, Unterlassungen, Fehler, Fehlentscheidungen und unglücklichen Umstände sind zahlreich und vielfältig. Es konnte offensichtlich nicht gut gehen“, schreibt das SRF (Schweizer Radio und Fernsehen) zum Finanzdebakel nach der Kletter-WM in Bern im Sommer 2023. Den Verlust von 1,7 Millionen Franken tragen, wohl eher unfreiwillig, die 175.000 Mitglieder des Schweizer Alpen-Clubs (SAC). Der Untersuchungsbericht einer renommierten Anwaltskanzlei beschreibt die Ursachen als „fehlerhaftes Aufgleisen des WM-Projektes, fortlaufend fehlerhafte Budgetierung, unerfahrenes und überfordertes OK [Organisationskomitee] der Kletter-WM 2023, strukturelles Versagen in Führung und Kontrolle, personelle Fehlleistungen“.

Das sind nur zwei Beispiele von vielen. Es sind Nachrichten über klassisches „Nichtmanagement“. Führungskräfte und Organisationen kommen ihren grundlegenden Aufgaben nicht nach und versagen - mit oft kleinen, manchmal übermächtigen, katastrophalen Folgen. Viele kleine Schwächen entwickeln sich zu großen Problemen. Niemand stoppt, niemand greift ein, niemand fühlt sich wirklich verantwortlich.

Wir haben Hunderte von Unternehmen analysiert und die Ursachen solcher Misserfolge aufgedeckt: ineffektives und veraltetes Management in Verbindung mit ungeeigneten Führungsansätzen. Um dies zu kaschieren, lenken ungeeignete oder überforderte Führungskräfte von diesen Unstimmigkeiten in der Organisations- und Managementkonfiguration ab. Diese Täuschungen haben gravierende Folgen: Die Akzeptanz und die Wirkung von Management verschlechtern sich weiter, verursachen eine infizierte Kultur und führen zu noch mehr Misserfolgen.

Den unvermeidlichen Zusammenbruch des Managements von Organisationen und der Führung von Menschen nennen wir "unmanaged". Es zeigt sich dort, wo überholtes und nicht funktionales Managementdenken vorherrscht, wo Führungsinterventionen versagen oder gar nicht erst stattfinden. „Unmanaged“ ist vielerorts Realität. Es ist (noch) nicht die Norm, aber auch nicht selten.

Statt in ein neues, funktionierendes Management zu investieren, kaschieren viele Organisationen ihre Probleme. Um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, ergreifen engagierte Mitarbeiter die Initiative, etablieren neben den formalen Strukturen Schattenorganisationen und alternative Prozesse - und beißen in den sauren Apfel und verschwenden noch mehr ihrer oft persönlichen, wichtigen Ressourcen. Sie sind im wahrsten Sinne des Wortes Lückenbüßer, um das nicht mehr funktionierende System und die internen Gegner und Widerstände zu überwinden und sich als Unternehmen dennoch am Markt zu behaupten.

Das Bewusstsein für gutes bzw. besseres Management und die damit verbundenen Vorteile ist kaum vorhanden und wenn, dann sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hinzu kommt, dass einige der immer noch propagierten Managementtheorien und -praktiken nur noch nostalgische Relikte sind und zusehends an Wirkung verlieren. Vieles schadet mehr als es nützt.

Aber es gibt auch positive Ausnahmen: Immer mehr neugierige und zukunftsorientierte Führungskräfte und Organisationen erkennen die problematischen Themenfelder in ihrer Organisation und leiten rechtzeitig eine entsprechende Weiterentwicklung ein.

Während einfache Managementfehler leicht zu beheben sind, z.B. indem Aufsichtsräte und Vorstände ihre Verantwortung wahrnehmen und eingreifen, sind tief verwurzelte Managementprobleme, die umfassendere Lösungen erfordern, eine schwierigere, aber umso erfolgversprechendere Aufgabe.

Die Studien belegen eindeutig: ‚Gutes‘ Management, das das verfügbare Managementwissen aktiv nutzt und umsetzt, führt zu höherer Rentabilität, stärkerem Wachstum und höherer Produktivität. Es ist menschlich, ganzheitlich, systemisch, einzigartig, diagnostisch, regenerativ, interaktiv und bietet einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil. Aber diese Evolution bedeutet nicht nur mehr Leistung, mehr Effizienz, mehr Wachstum oder mehr Menschlichkeit. Der wahre Fortschritt liegt in einer besseren, nachhaltigeren und langfristig erfolgreicherer Art der Zusammenarbeit. Gutes Management ist die wohl wichtigste Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens.

Viele Führungskräfte halten das Management, wie sie es praktizieren, für gut genug. Sie sehen keinen Mehrwert darin, an den Grundlagen der Organisation zu arbeiten. Damit verhindern sie aber notwendige Entwicklungen und verharren im "Nichtmanagement". Sie lassen die offensichtlichen Potenziale ungenutzt: Die Einführung besserer Managementpraktiken und ihrer Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen, die Besonderheiten der Organisation und dem erwarteten Umfeld. Sie verschließen sich den möglichen Alternativen und verbauen ihre Chancen, neue Antworten zu finden und neue individuelle und organisatorische Möglichkeiten zu entdecken.

In diesem Papier haben wir die neun wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Arbeit und neun Merkmale eines besseren Managements herausgearbeitet. Wir beschreiben, was besseres Management ausmacht, woran Sie es erkennen und wie Sie es umsetzen können. Wir zeigen Wege auf, wie es gelingen kann, den Zustand des "Nichtmanagements" zu überwinden und Management zu einem aktiven Element der Wertschöpfung zu machen. Wir laden Sie ein, diese Erkenntnisse zu nutzen und selbst besseres Management in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

Die Zukunft Ihrer Organisation ist das Ergebnis kluger, vorausschauender Entscheidungen. Wir geben Ihnen so kompakt wie möglich alle notwendigen Informationen und Werkzeuge an die Hand, damit Sie als Vorstand, Geschäftsführer oder Führungskraft erfolgreich Verantwortung für Ihr eigenes besseres Management übernehmen können. Wir laden Sie ein, sich mit uns über besseres Management auszutauschen, zu diskutieren und voneinander zu lernen. Führen Sie Ihr Unternehmen mit Besserem Management in eine neue, bessere Zukunft!

„Die weltweiten Krisen [...] sind kein Zufall. [...] Wenn wir diese Krisen meistern wollen, müssen wir uns die Regeln bewusst machen, nach denen wir [Anm. d. Autoren: Organisations- und] Wirtschaftssysteme aufgebaut haben. Erst wenn wir sie erkennen, können wir sie auch verändern. [...]“ (Maja Göpel in Unsere Welt neu denken)

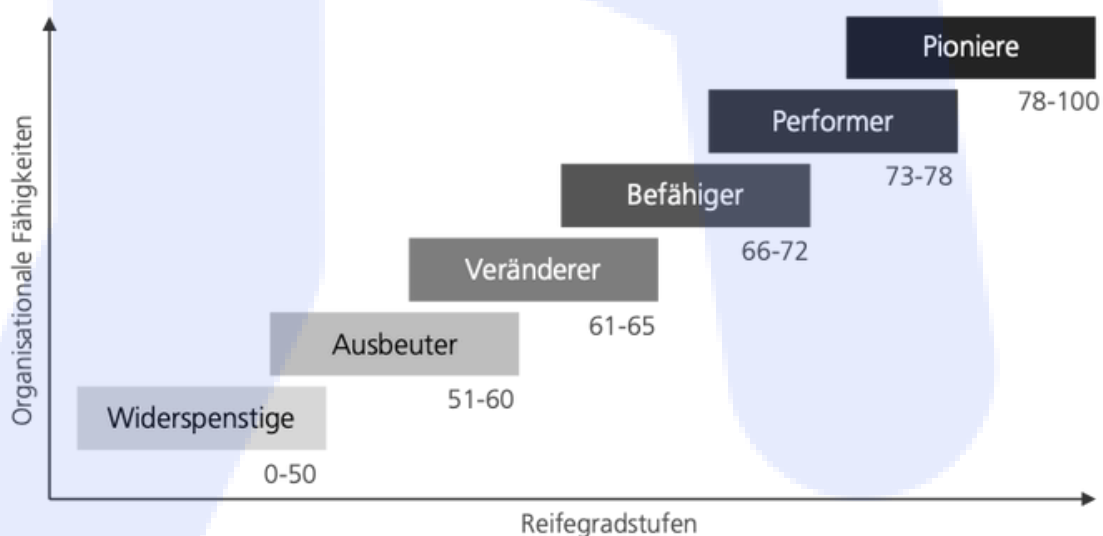
„UNMANAGED“

In unserem Whitepaper zu "unmanaged" fassen wir den Status quo von Management, wie wir ihn tausendfach erkannt haben, zusammen und zeigen valide Entwicklungs- und Lösungsansätze auf. Es soll verantwortliche Führungskräfte, Managementforscher und -lehrer ermutigen, Wege zu entwickeln, (ihr) Management auf Kurs zu bringen und nachhaltig zukunftsfähig zu halten.

Die Bestandsaufnahme sowie die Ableitungen und Entwicklungsansätze basieren auf den Antworten von mehr als 4.000 Managern und Experten aus über 500 Organisationen weltweit, die in die Auswertung unserer Globale Executive Umfrage eingeflossen sind. Der Umfrage bündelt Daten aus 25 Jahren systematischer Forschung zur Managemententwicklung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen wurden bereits in verschiedenen Büchern und Forschungspublikationen dokumentiert.

Eines der herausragenden Ergebnisse ist die Klassifizierung von Organisationen nach ihrem Reifegrad (Abbildung 1). Anhand von 80 Fragen können wir alle relevanten Unternehmensprozesse, -regeln und -instrumente wie Kennzahlen, Strategie, Planung, Leistungsbeurteilung, Ziele, Überzeugungen und Risikomanagement untersuchen. Die Auswertung unserer umfangreichen Datenbasis führte zu einer Reifegradskala, die typische Muster dieser Organisationen wie Fähigkeiten, Barrieren und Themen widerspiegelt.

ABBILDUNG 1: SECHS STUFEN DER ORGANISATORISCHEN REIFE



Aus den Daten konnten wir neun relevante Erkenntnisse für Manager und Führungskräfte ableiten:

Erkenntnis 1: Besseres Management führt zu besseren Ergebnissen.

Gut geführte Unternehmen sind erfolgreicher, deutlich menschenorientierter, agiler und für ein dynamisches Marktumfeld gerüstet. Unsere Daten zeigen, dass sie für den Wettbewerb der Zukunft gut aufgestellt sind: Ihre Performance ist um 21 Prozent höher, die Innovation um 25 Prozent und das Wachstum um 28 Prozent.

Gutes Management steigert immaterielle Werte: Kundenbedürfnisse werden um 17 Prozent schneller erfüllt, die Abstimmung verbessert sich um 16 Prozent, Fähigkeiten werden um 18 Prozent besser genutzt, die Motivation der Mitarbeitenden steigt um 15 Prozent und eine um 20 Prozent mehr kluge, zielgerichtete Lösungen.

Erkenntnis 2: Positive Arbeitskulturen wirken positiv auf die Ergebnisse.

Positive Arbeitskulturen und ihre dramatischen Auswirkungen auf Organisationen, Mitarbeiter und Ergebnisse sind ein wichtiges Thema. Unsere Daten zeigen deutlich, dass Kultur und Erfolg eng miteinander verbunden sind.

Erkenntnis 3: Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Führungsqualitäten und Unternehmenswert.

Eine gelungene Kombination aus Kultur, Führung, Organisationssystem, Chancen und Risiken bestimmt den Erfolg einer Organisation, ergänzt durch eine Prise Glück. In unserer Arbeit am Performance-Dreieck haben wir diese Erkenntnis in einer einfachen Formel zusammengefasst.

Erfolg = f (Kultur, Führung, Systeme, Chancen & Risiken, Glück)

Chancen und Risiken sind direkt beeinflussbar, Kultur, Führung und Systeme sind das Ergebnis bewusster und unbewusster, absichtlicher und zufälliger Managemententscheidungen.

Warum nichts passiert?

Gutes Management ist eine Verpflichtung für zukunftsorientierte Unternehmensführer, ermöglicht Wettbewerbsvorteile und ist leicht verfügbar. Anstatt fundiertes und evaluiertes Wissen anzuwenden, setzt sich das traditionelle Management weiter durch und es kommt weiterhin zu Misserfolgen.

Management ist nicht direkt sichtbar oder beobachtbar. Es ist ein wichtiges immaterielles Gut. Das System ‚Management‘ läuft im Hintergrund der Organisation, geräuschlos, planmäßig und zuverlässig. Es fällt erst auf, wenn es fehlt oder schlecht funktioniert. Aber selbst in der Krise gehen Manager davon aus, dass das System Management, so wie es immer funktioniert hat, auch weiterhin gut sein wird. Die Möglichkeit, dass auch die etablierten Grundannahmen zur Krisensituation beitragen, wird nicht in Betracht gezogen. Die gängige Annahme lautet: "Der Manager ist schuld oder er ist ein Opfer der Umstände". Die notwendige Weiterentwicklung der systemischen Grundlagen solchen Verhaltens findet nicht statt.

Bei der Präsentation individueller Ergebnisse der Globalen Executive Umfrage hören wir manchmal: "Das kann nicht sein; das ist eine Fälschung; oder das sind nicht wir". Solche Antworten zeigen, dass sich die Organisation der Führungsqualität nicht bewusst ist und nicht darüber nachdenkt oder nachdenken will.

Der objektive Blick der Globalen Executive Umfrage ist für viele Führungskräfte ein Augenöffner und steigert deutlich das Bewusstsein für die tatsächliche Situation der Organisation.

Erkenntnis 4: Besser geführte Unternehmen verfügen über einzigartige Fähigkeiten, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Spitzenorganisationen haben ein um 22 Prozent besseres Arbeitsumfeld (die Arbeit wird erledigt), um 23 Prozent bessere Ergebnisse (Wertschöpfung), ein um 33 Prozent besseres Betriebssystem (die Fähigkeiten werden genutzt), ein um 19 Prozent besseres Management, eine um 15 Prozent höhere Mitarbeiterproduktivität und um 15 Prozent effektivere Führungsinstrumente. Besser geführte Organisationen können ihre besseren Fähigkeiten auch besser nutzen.

ABBILDUNG 2: DIE SECHS STANDARDS DES WETTBEWERBSVORTEILS



Erkenntnis 5: Management muss auf die Organisation zugeschnitten sein.

Die Betrachtungen verschiedener Branchen und der Lebenszyklen von Unternehmen zeigen eindeutig: Erfolgreiche Organisationen nutzen besseres Management und passen dessen Grundprinzipien an ihre Organisation an. So wie die Organisation selbst ist ihr Management immer einzigartig, schwer zu kopieren und tief in der Kultur verankert.

Erkenntnis 6: Es besteht eine große Kluft zwischen den allgemein anerkannten Managementstandards und ihrer Anwendung in Unternehmen.

Die Diskrepanz zwischen wissenschaftlich fundierten, zeitgemäßen und anerkannten Managementstandards und der Realität in den Unternehmen ist enorm. Das durchschnittliche Niveau der angewandten Managementpraktiken bewegt sich auf der Grenze zwischen "Veränderer" und "Befähiger".

Unterlassene Investitionen

Unternehmen investieren in viele Dinge, aber selten in das Management. "Unmanaged" als Dauerzustand ist die Folge. Viele große Organisationen überdenken ihre Führungsstile und -praktiken zwar immer wieder, bewegen sich aber oft nur seitwärts, weil sie an etablierten, aber überholten Grundannahmen festhalten.

Das stimmt: Eine umfassende Analyse und konsequente Interventionen erfordern einen erheblichen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand. Aber ein zeitgemäßes, gutes Management bietet einen Nutzen, der auch große Investitionen zweifellos rechtfertigt. Es hinterfragt sich regelmäßig, ist offen für neue Impulse, agil und anpassungsfähig. Es stellt sich auf veränderte Anforderungen und Bedürfnisse der Zukunft ein und entscheidet, an welchen, auch großen Stellschrauben, es drehen muss, um mit minimalem Aufwand maximalen Erfolg zu erzielen. Es vermeidet bewusst, sich auf Alltagsprobleme und -fragen zu konzentrieren oder über Beförderungen und Boni zu entscheiden, sondern versucht, die Weichen richtig zu stellen, sich selbstständig zu verbessern und damit die Organisation als Ganzes immer auf dem neuesten Stand zu halten.

Menschliches, ganzheitliches und einzigartiges Management gibt es nicht von der Stange. Es erfordert individuelle Anpassungen, Handlungs- und Denkweisen. Der Weg zur Entwicklung eines guten Managements erfordert emergente, diagnostische und interaktive Fähigkeiten, die entwickelt werden müssen. Wer auf diese Investition von Zeit, Geld, Mut und Lernbereitschaft verzichtet, bezahlt oft mit Misserfolg.

Erkenntnis 7: Es gibt große Unterschiede im Reifegrad des Managements zwischen Organisationen.

34 Prozent der Organisationen erreichen nicht einmal einen Index von 60 Punkten. Ihr Reifegrad entspricht dem der "Widerspenstigen" und "Ausbeuter", also weit unter einem sinnvollen Mindeststandard. Auf der anderen Seite erreichen 33 Prozent der Organisationen mit einem Index von 73 und mehr die Stufen "Performer" und "Pioniere".

Erkenntnis 8: Es gibt enorme Unterschiede im Reifegrad des Managements zwischen und innerhalb von Branchengruppen.

Das Managementdenken und -verhalten innerhalb der Branchen ist erstaunlich ähnlich und daher bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar. Trotz dieser Gruppierung gibt es eine große Bandbreite innerhalb der Branchengruppen. Erste Ergebnisse führen die Unterschiede auf Regulierung, regionalen/lokalen Wettbewerb, individuelle Komplexität der Ansätze etc. zurück.

Erkenntnis 9: Managementinnovationen werden in Ihrer Bedeutung kaum verstanden und schlecht gemanagt.

Die Akzeptanz von Managementinnovationen ist gering, obwohl sie für die Gestaltungsmöglichkeiten und die Zukunft der Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Wissenschaftliche Erkenntnisse dringen trotz vielversprechender Ergebnisse und möglicher dramatischer negativer Folgen bei Nichtbeachtung kaum durch.

Merkmale eines besseren Managements

Wir konnten neun Merkmale eines besseren Managements identifizieren. Sechs Merkmale beschreiben im Wesentlichen, was besseres Management ausmacht. Es ist menschlich, ganzheitlich, systemisch, einzigartig, integriert und verteilt. Drei weitere Merkmale beschreiben, wie besseres Management umgesetzt wird: diagnostisch, regenerativ und interaktiv. Alle diese Merkmale werden in unseren Büchern ausführlich beschrieben, hinterfragt, in ihrer Wirkung belegt und mit den sich daraus ergebenden Möglichkeiten dargestellt.

Besseres Management ist

menschlich!

People-Centric Management ermöglicht verteilte Führung. In *Agile by Choice* zeigen wir, wie und welche Bedingungen geschaffen werden können, damit Menschen ihr individuelles Höchstmaß an Engagement entwickeln und einbringen.

ganzheitlich!

Die Analysedaten aus *The Performance Triangle* und der dazugehörigen Studie *The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility* zeigen, welche Fähigkeiten und Abhängigkeiten bzw. Zusammenhänge gutes Management ausmachen.

systemisch!

In *Patterns of Mastery*, das 2026 erscheinen wird, haben wir Branchenprofile untersucht und große Unterschiede in den Managementpraktiken festgestellt. Die daraus resultierende Klassifizierung und ein System von Entwicklungsstrategien sind der Schlüssel für Führungskräfte, um optimale Ergebnisse zu erzielen und die Konkurrenz zu übertreffen.

einzigartig!

Better Management liefert sechs Kriterien, die deutlich machen, dass gutes Management ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist. Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, verfügen über Managementfähigkeiten, die einzigartig und schwer zu kopieren sind.

Besseres Management ist

integriert!

In *Diagnostic Mentoring* zeigen wir die Dynamik des Managementsystems in und um das Unternehmen auf. Wir schlagen Strategien und Konzepte zur Integration aller Beteiligten vor und bieten den Lesern einen Aktionsplan.

verteilt!

Agile by Choice beschäftigt sich mit Leistung und wie Menschen Flow erreichen.

Der Weg zu besserem Management ist

diagnostisch!

In *Diagnostic Mentoring* haben wir untersucht, wie Unternehmen ihre Managementmethoden verändern. Führungskräfte können mit den zur Verfügung gestellten Daten schneller lernen und ihr Management evidenzbasiert weiterentwickeln.

regenerativ!

The Transition of Organizations zeigt anschaulich, wie Organisationen ihren Lebenszyklus durchlaufen und sich kontinuierlich auf Wachstum ausrichten. Es hilft Führungskräften, die notwendigen Kompetenzen zu identifizieren, um systemische Krisen zu überwinden. Gutes Management entwickelt sich mit dem Wachstum der Organisation.

interaktiv!

In *Management Design* haben wir deutlich gemacht, wie Führungskräfte ihr Management anpassen können, um kontinuierlich besser zu werden. "Interaktiv" bedeutet, dass Management in einem Teamprozess entwickelt wird, der den Austausch von Wissen in der gesamten Organisation ermöglicht und erfordert.

Warum sind wir da wo wir sind?

Management ist die Kunst, das Zusammenspiel von Menschen und Ressourcen so zu orchestrieren, dass gemeinsam Großes entsteht. Arbeit kann alles sein, was wir tun - vom Sport über die Kunst bis zur Politik. Immer geht es um die Kombination von individueller und kollektiver Leistung. Je mehr Menschen gemeinsam arbeiten, desto wichtiger ist es, diese Arbeit zu organisieren, um zielgerichtet zu handeln. Leistung (um die Arbeit zu erledigen) und Organisation (um die Arbeit zu koordinieren) sind also Teil des Managements. Wir fügen noch "Wissenschaft" hinzu, weil wir es für unerlässlich halten, sich mit der Entwicklung und der Zukunft des Managements zu befassen, und "Kunst", weil das Verständnis von Management als Sozialtechnologie enorm an Relevanz gewinnt. Fast jeder ist von Management betroffen und muss sich mit Management und seinen bewussten und unbewussten Auswirkungen auseinandersetzen. Management ist damit in den Mittelpunkt unserer Arbeit gerückt.

ABER: Aus veraltetem Management resultieren viele vermeidbare Fehler und Misserfolge. Führungskräfte, die ihre Organisation auch in Zukunft zum Erfolg führen wollen, müssen die Kluft zu einem zeitgemäßen Management überwinden. Dazu werfen wir einen Blick zurück und untersuchen, wie überholte Annahmen und Sichtweisen das Bild von Management bis heute prägen und zeigen Lösungswege auf, wie Sie gutes Management in Ihrem Unternehmen etablieren können.

Das alles ist wichtig (auch für Sie), denn „unmanaged“ ist unbewusst und oft unterschwellig Realität - mehr als wir wahrhaben wollen.

Der Blick zurück

Die Managementlehre stammt in ihren Grundzügen aus den Anfängen des 20. Jahrhunderts und hat sich in den letzten 100 Jahren dramatisch weiterentwickelt. Die damals positiven Effekte werden in den heutigen Strukturen durch negative Effekte mehr als aufgewogen. So werden z.B. Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen durch höheren Leistungsdruck und knappe Budgets "belohnt".

Seit den 1990er Jahren haben sich viele einflussreiche Vordenker Gedanken über Organisationsverhalten, strategisches Management, operatives Management und Führung gemacht. Die aktuellen Entwicklungen konzentrieren sich auf soziale Aspekte wie Teamarbeit, Sinnstiftung, Kooperation, Partizipation, Arbeit in Netzwerken, Ökosystemen und mehr. Ziel ist es, die widersprüchlichen Ziele menschlichen Verhaltens mit den Zielen von Organisationen in Einklang zu bringen.

Moderne Managementpraktiken betonen Flexibilität, Innovation und Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld. Sie schaffen wirtschaftliche Stabilität und Wachstum, ohne die sozialen Systeme oder die Umwelt zu schädigen und damit wichtige Ressourcen für die Zukunft zu verknappen. Gutes Management macht aus gewöhnlichen Unternehmen einzigartige Organisationen.

Auch heute entwickelt sich die Managementlehre ständig weiter. Sie passt sich den neuen Anforderungen und Bedürfnissen einer sich schnell verändernden Umwelt an. Neue Theorien werden erprobt und erfolgreich angewendet. Nützliche Theorien und Prinzipien sind heute im Überfluss vorhanden und für jedermann leicht zugänglich. Aber nur selten finden sie den Weg in die Praxis, wie auch die Ergebnisse unserer Organisationsanalysen und der Globalen Executive Umfrage zeigen.

Die konkreten Ergebnisse unserer Analysen und der Globalen Executive Umfrage überraschen Führungskräfte immer wieder. Sie sind erstaunt, wie präzise wir das Bild oder die Geschichte ihrer Organisation anhand der von uns identifizierten Muster beschreiben. Unsere Einschätzungen helfen ihnen, die wahren, tiefer liegenden Herausforderungen ihrer Organisation zu erkennen. Ohne dieses objektive Feedback unterschätzen viele Führungskräfte immer noch die Möglichkeiten, die ihnen gutes Management bietet.

Wir ignorieren, dass sich die Zeiten geändert haben

Wer den Fortschritt der Managementtheorien ignoriert, ignoriert auch die neuen Notwendigkeiten unserer Zeit. Dieses Entwicklungsdefizit zeigt sich etwa in Form von:

- negativen Annahmen über Leistungsbereitschaft und Engagement. Der Typus "McGregor Theorie X" ist immer noch allgegenwärtig.
- Command & Control als Führungsstil.
- Leistung, die in Zeit und Effizienz gemessen wird, wie im industriellen Denken des 20. Jahrhunderts.

Drei Trends verändern die Notwendigkeiten bei der Organisationsgestaltung.

- Die **Digitalisierung** macht Informationen für jeden immer und überall verfügbar.
- **VUCA** ist die Norm (höhere Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität).
- **Wissen** ist bei jedem vorhanden, nicht nur an der Spitze der Organisation.

Diese Trends verändern grundlegend die Art und Weise, wie wir arbeiten und wie wir Menschen und Organisationen führen. Die Auswirkungen dieser Trends auf Organisationen, Management und Führung haben wir in unserer Forschungsarbeit, *Under What Conditions do Rule-Based and Capability-Based Management Modes Dominate?* (Michel, Anzengruber, Wölflé und Hixson, 2018), eingehend untersucht.

Zeitgemäße Führung macht einen Unterschied

Die Wirkungspotenziale moderner Führung werden oft unterschätzt, die Führung früherer Zeiten überschätzt und gleichzeitig unbewusst glorifiziert. Der kanadische Managementwissenschaftler Henry Mintzberg bringt es auf den Punkt: "Wir sind besessen von Führung, und doch ist es genau das, was uns in die gegenwärtige Krise geführt hat, aus der wir nicht herauszukommen scheinen. Wir müssen uns endlich eingestehen, dass Führung eher das Problem als die Lösung ist." (Mintzberg, 2022)

Der Wirtschaftshistoriker Martin Gutmann bestätigt dies in seiner gefeierten TEDxBerlin Rede im Februar 2024: "Die Führungspersönlichkeiten, die wir feiern, sind diejenigen, die wir bewundern und von denen wir lernen. Sie haben direkten Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg unserer größten Unternehmungen von heute. Wir glauben fälschlicherweise, dass die besten Führungskräfte diejenigen sind, die den meisten Lärm machen (unabhängig davon, was sie sagen), diejenigen, die Taten folgen lassen und selbstbewusst auftreten (unabhängig davon, wie kompetent sie sind), und diejenigen, die ständig beschäftigt sind (unabhängig davon, was sie tun). Wir verwechseln eine gute Geschichte mit guter Führung. Eine gute Führungskraft entschärft Dramen, anstatt sie zu verschlimmern, baut Prozesse auf, die mit den Organisationsstrukturen übereinstimmen, um die einzigartigen Herausforderungen zu bewältigen, ist authentisch und schafft eine Kultur, die das Beste in den Menschen hervorbringt. Wenn die falschen Führungskräfte das Sagen haben, ist klar, dass Organisationen nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen. Raffaella Sadon, Professorin an der Harvard Business School, bringt es auf den Punkt: Unaufdringliches Management ist das wahre Werkzeug guter Führungskräfte“.

Für neue, andersartige Ideen und Fähigkeiten ist es schwierig, Wege in die Organisation zu finden. Die Studie, *Be Like Me: The Effects of Manager-supervisor Alignment* (Anzengruber et.al, 2023), zeigt deutlich, dass Führungskräfte Mitarbeiter einstellen, die ihre eigenen Ansichten, mentalen Modelle und Verhaltensweisen teilen. Mögliche Kritik und Denkanstöße durch abweichende Meinungen, Erfahrungen und Sichtweisen werden von vornherein vermieden. Dadurch entsteht oft eine stabile Barriere im Führungsteam, die neue und innovative Lösungen effektiv verhindert.

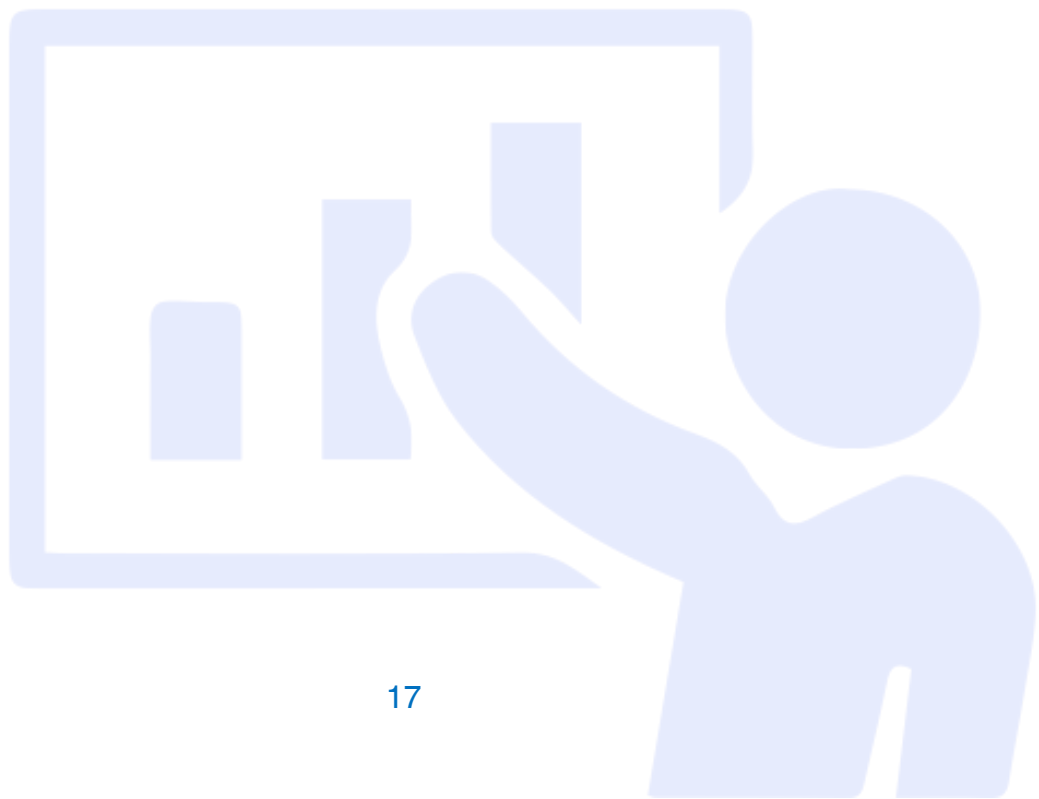
Was ist gutes Management

Es gibt kein Patentrezept für gutes Management. Es ist immer organisationspezifisch. Es hängt immer von den Rahmenbedingungen, den Menschen und dem Umfeld ab, in dem eine Organisation tätig ist. Weil es so wichtig UND so spezifisch ist, ist es wichtig, als Manager und Führungskraft selbst und gemeinsam in der Organisation gutes Management zu entwickeln. Dann kann es gelingen, das Management kontinuierlich zu verbessern und die Umsetzung von einer Belastung zu einem Wettbewerbsvorteil und Differenzierungsmerkmal zu machen. Unsere Vision ist kein Rezept für die Gestaltung der Realität, sondern eine Beschreibung von Fähigkeiten, die Führungskräfte nutzen können, um ihren eigenen Fahrplan zur Meisterschaft zu entwickeln.

Besseres Management ist wichtig

Raffaella Sadun, italienische Professorin an der Harvard Business School und Mitbegründerin des World Management Survey, betont: "Es ist eindeutig erwiesen, dass gutes Management wichtig ist und den Unternehmen, die es ernst nehmen, einen Wettbewerbsvorteil verschafft." (In HBR, 2022, The Myth of the Brilliant Charismatic Leader)

Unser Forschungsteam und die Globale Executive Umfrage bestätigen diese Ergebnisse. Unsere Daten zeigen eine klare Korrelation zwischen gutem Management und dem Reifegrad der Organisation und ermöglichen es uns, die Merkmale und Vorteile guten Managements im Wettbewerb um Innovation, Kunden und Mitarbeitende zu identifizieren und mit Ihnen zu teilen.



Wie kommen wir da wieder raus?

Wer als Manager oder Führungskraft an einer positiven Entwicklung der Organisation in der Zukunft interessiert ist, muss das Ziel verfolgen, aktuelles und zukunftsorientiertes Management für sich und in der Organisation als Ganzes zu erkennen, zu verstehen und zu beherrschen.

Auf dem Weg zur Beherrschung des Managements bieten wir Gelegenheiten, neue Einsichten zu gewinnen. Führungskräfte müssen sich ihrer selbst bewusstwerden, auf Entwicklungen reagieren, schnell lernen, Meisterschaft erlangen und Spitzenleistungen erbringen. Dazu dienen Wegpunkte und Zwischenstopps. Abbildung 3 fasst das "Wie", "Was", "Warum" und "Wer" auf dem Weg zur Meisterschaft zusammen:

- **Wie? Fünf Stationen:** Manager und Führungskraft müssen erstens Bewusstsein schaffen, zweitens auf Erkenntnisse reagieren, drittens schnell lernen, viertens Meisterschaft erfahren und fünftens Höchstleistungen erbringen. Wir zeigen Ihnen drei methodische Merkmale dieses Weges: diagnostisch, regenerativ und interaktiv.
- **Was? Sechs konzeptionelle Merkmale:** Zukunftsgerichtete Organisationen sind menschlich, ganzheitlich, systemisch, einzigartig, integriert und verteilt.
- **Warum? Fünf wissenschaftliche Grundlagen:** Wer langfristig dauerhaften Erfolg sucht ist stark darin Fähigkeiten zu reflektieren, Managementinnovationen zu fördern und mit Kybernetik und Quantenführung zu arbeiten.
- **Wer? Fünf Aktivitäten:** Wir zeigen Ihnen Programme, Übergänge, Verschiebungen, Master Controls und die Agenda.

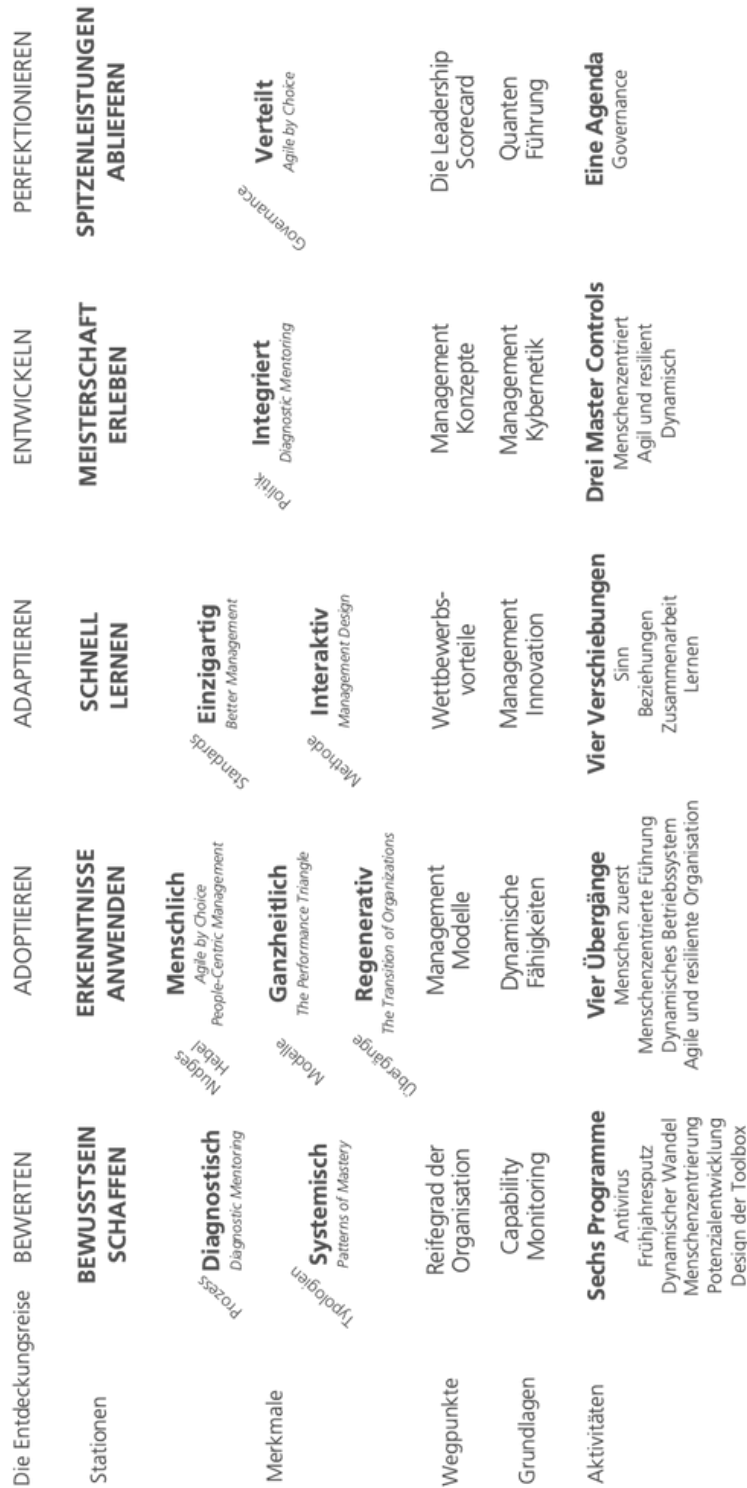
Fünf Wegpunkte bieten die Daten für die Beurteilung des Fortschritts während der Entdeckungsreise.

Manager müssen *im* System arbeiten, d.h. sie müssen die Managementprinzipien und -routinen strikt befolgen. Um erfolgreich zu sein, benötigen sie effektive Managementpraktiken und -systeme. Diese müssen menschlich, ganzheitlich, systemisch und einzigartig sein. Damit Management unterstützend wirken kann, muss gleichzeitig *am* System gearbeitet werden, d.h. adaptives Management braucht Arbeit: diagnostisch, regenerativ, interaktiv.

Die parallele Arbeit *im* und *am* Managementsystem ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf. Führungskräfte müssen sich dessen bewusst sein, Entscheidungen treffen und auf ihre Fähigkeiten vertrauen, die Situation zu verbessern.

Die Entdeckungsreise zu besserem Management hat fünf Stationen (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: DIE UMWANDLUNG ZUR MEISTERSCHAFT



Schritt 1: Bewusstsein schaffen - Den Status von Management verstehen

Die Analyse moderner Managementmethoden mit der Globalen Executive Umfrage und den daraus abgeleiteten Organisationsklassifikationen führt zu Capability Monitoring als zugrundeliegender Theorie und sechs maßgeschneiderten Programmen für Führungskräfte.

Schritt 2: Erkenntnisse anwenden - Management mit "besseren" Ambitionen einführen

In einem zweiten Schritt helfen die Prinzipien des personenzentrierten Managements, die Merkmale einer agilen Organisation und das Modell des Leistungsdreiecks, dem Management eine klare Richtung zu geben. Dazu haben wir die Entwicklungsoptionen in vier Modellen beschrieben. Mit ihrer Hilfe können Sie die in Ihrem Unternehmen vorhandenen dynamischen Fähigkeiten leichter erkennen und nutzen.

Schritt 3: Schnell lernen - Management anpassen, um spezifisch zu werden

Die Zeit drängt. Als Führungskraft ist es notwendig, bessere Managementstandards nicht nur zu kennen und zu verstehen, sondern sie auch anzuwenden und in die Gestaltung der Organisation einfließen zu lassen, zum Beispiel mit Hilfe unserer interaktiven Management-Design-Methode. Mit vier Anpassungen wird Ihr Management so einzigartig wie Ihre Organisation.

Schritt 4: Meisterschaft erleben - Bessere Strategien und Konzepte für das Management festlegen

Im vierten Schritt geht es darum, mit und in der Organisation zur Meisterschaft zu gelangen. Mit klaren Zielen kann sich auch das Management gezielt weiterentwickeln. Dies lässt sich am besten durch die Umsetzung erster Konzepte erproben. Die Vorstände legen dazu die Eckdaten und Steuerungselemente fest.

Schritt 5: Spitzenleistungen abliefern - Management perfektionieren, um Meisterschaft zu erreichen und Spitzenleistungen zu erbringen

Das Delegieren von Verantwortung durch eine verteilte Führung ist ein Element, um Leistungen auf höchstem Niveau dauerhaft zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Um sie dabei optimal zu unterstützen, haben wir die Leadership Scorecard entwickelt, die auch als Board Governance Agenda dienen kann.

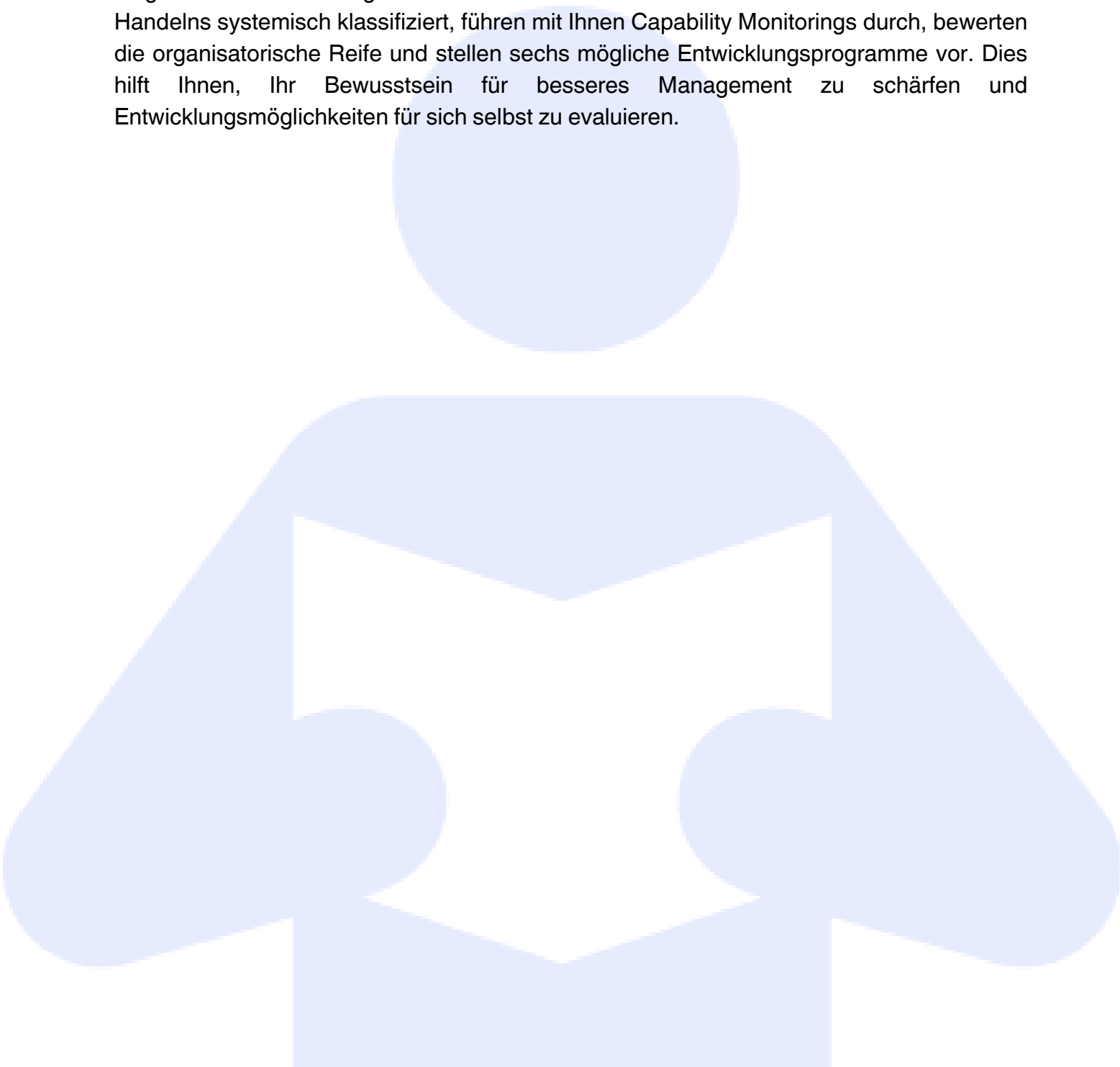
Die Herausforderung

„Unmanaged“ wird trotz aller gut erforschten und bewährten Praktiken für besseres Management weiterhin auftreten und zu Misserfolgen führen. Besseres Management ist zu komplex, um schnell und einfach in großem Maßstab umgesetzt zu werden. Es erfordert ein hohes Maß an ernsthaftem Engagement und Führungskräfte, die die Relevanz des Wandels für die zukünftige Stärke der Organisation erkennen und nutzen.

Die Einführung ist mit einer bewussten Entscheidung und Investition von Zeit, Geld und Engagement verbunden. Um den Wandel strukturiert und kohärent zu gestalten, sollte die erste Investition in eine ehrliche, umfassende und objektive Bewertung fließen. Es geht darum, die Managementpraxis zu verstehen, um sie dann nachhaltig zu verändern. Erst dann ist es möglich, über Management neu nachzudenken und Führungskräfte zu gewinnen, die neue Kompetenzen für ein besseres Management entwickeln.

SIEBEN MERKMALE VON BESSEREM MANAGEMENT

Nur Bewusstsein und Erfahrung können das Denken verändern. Voraussetzungen dafür sind Wissen, die Bereitschaft zur Reflexion und der Mut und das Selbstvertrauen, neue Erfahrungen zu machen. Um Reflexion und Wissenstransfer anzustoßen, haben wir das diagnostische Mentoring entwickelt. Dazu haben wir die Merkmale meisterhaften Handelns systemisch klassifiziert, führen mit Ihnen Capability Monitorings durch, bewerten die organisatorische Reife und stellen sechs mögliche Entwicklungsprogramme vor. Dies hilft Ihnen, Ihr Bewusstsein für besseres Management zu schärfen und Entwicklungsmöglichkeiten für sich selbst zu evaluieren.



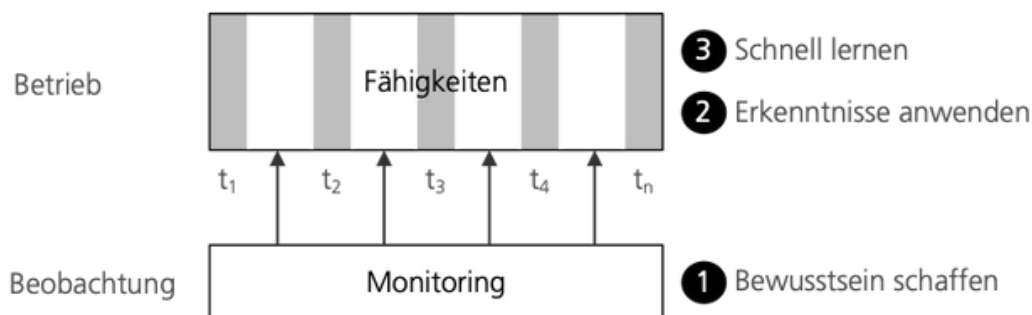
Diagnostisches Management

Besseres Management startet mit der Diagnose.

Um ein Bewusstsein für das Denken und Handeln von Führungskräften zu schaffen, müssen diese objektiv bewertet werden. Um diesen Prozess in Gang zu setzen, zeigt unser Buch, *Diagnostic Mentoring*, wie Pionierorganisationen ihre Denkweise verändert haben. Sie nutzen die Globale Executive Umfrage und unser Executive Briefing, um sich ihrer aktuellen Situation bewusst zu werden.

Abbildung 4 zeigt Fähigkeiten, die beobachtet, modelliert und transformiert werden können. Aus systemischer Sicht können „Monitoring“ und "Dynamisierung" als zwei getrennte Aktivitäten betrachtet werden. In der Kybernetik wird dies als ‚Beobachtungssystem zweiter Ordnung‘ bezeichnet (von Foerster, 1992). Die Art und Weise, wie wir Dinge tun, wird zum Gegenstand der Reflexion und schafft so Raum für Alternativen. Reflexion ist somit der erste Schritt zur Veränderung von Fähigkeiten.

ABBILDUNG 4: DIAGNOSTISCHES MENTORING



Die Entwicklung hin zu einem besseren Management schafft ein kollektives Bewusstsein, ist evidenzbasiert und ermöglicht schnelles Lernen.

- **Das Bewusstsein schaffen.** Die Diagnose der aktuellen Fähigkeiten schafft Raum, um diese mit Blick auf die Zukunft zu reflektieren.
- **Erkenntnisse anwenden.** Sie gewinnen Erkenntnisse über die Fähigkeiten von Management und der Organisation, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- **Schnell lernen.** Sie ermöglichen mit Hilfe Ihrer agilen Fähigkeiten und der etablierten dynamischen Systeme ein besseres, menschenzentriertes Management.

Unser Online-Diagnoseinstrument, die Globale Executive Umfrage, misst bis zu 80 sorgfältig ausgewählte Kompetenzen. Es ist tausendfach erprobt und durch unabhängige Forschung validiert. (Nold et al., 2018) Im Gegensatz zu herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen liefert diese einzigartige Analyse bereits mit wenigen Teilnehmenden aussagekräftige Ergebnisse, bei einem Zeitaufwand von maximal 20 Minuten pro Teilnehmenden.

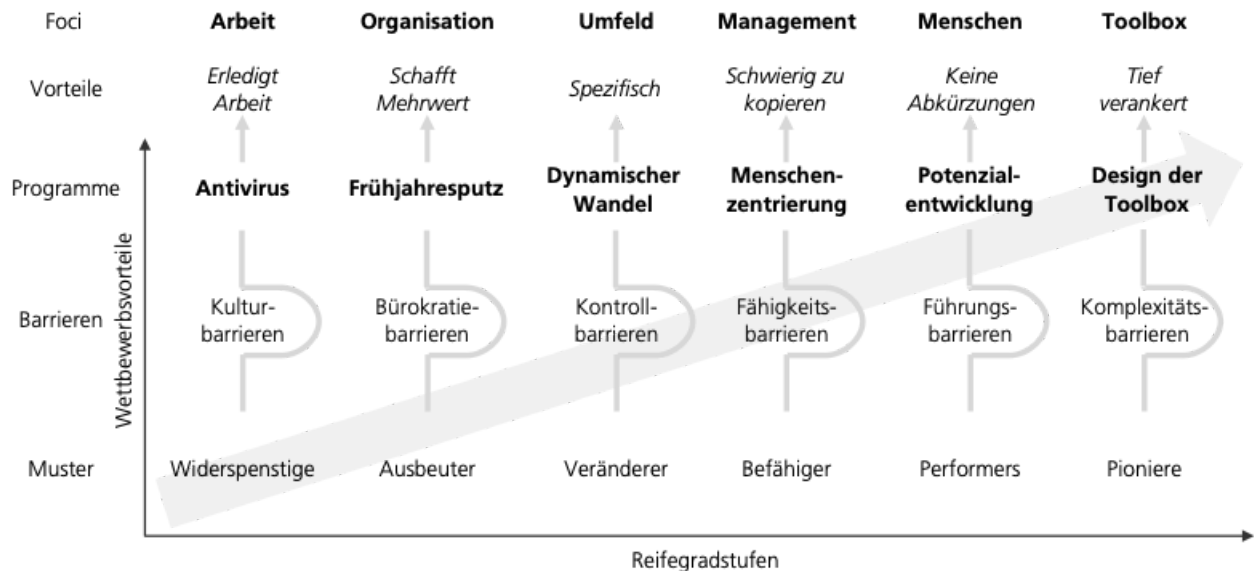
Systemisches Management

Besseres Management ist eine Frage des Systems und der in diesem System definierten Rahmenbedingungen.

Organisationen sollten ihre Managementbewertung durch eine geeignete Klassifizierung verfeinern. Diese Klassifizierung lenkt die Aufmerksamkeit auf bestimmte Bereiche einer Organisation. Wir beschreiben diese Zusammenhänge in unserem Buch, *Patterns of Mastery*. Unsere umfangreiche Datenbasis liefert Beobachtungen für 21 verschiedene Branchen, die wiederum sehr unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen. Daraus ist ein System von Entwicklungsstrategien entstanden, um jeweils gezielt das Management zu verbessern und aus dem Mittelmaß herauszukommen.

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte sehr davon profitieren, wenn sie die in ihrer Organisation vorherrschenden Managementmuster verstehen. Es hilft ihnen, Wachstumsbarrieren zu identifizieren und Entwicklungsstrategien zu implementieren, die den Anforderungen einer zunehmend digitalen und nachhaltigen Wirtschaft gerecht werden. Abbildung 5 veranschaulicht unser Verständnis der Zusammenhänge, um Strategien zu entwickeln, die den Unternehmen einen klaren, managementbedingten Wettbewerbsvorteil verschaffen.

ABBILDUNG 5: SYSTEMISCHE TYPOLOGIEN



Das Verständnis dieser Zusammenhänge ist ein entscheidender Faktor für ein erfolgreiches systemisches Management. Die Systematik zeigt die Beziehungen zwischen Mustern, Barrieren, Programmen und Wettbewerbsvorteilen und ermöglicht, die Aufmerksamkeit auf die wirklich relevanten Themen zu lenken und so die Effizienz der Anpassung zu erhöhen. Mit unseren Klassifikationen können Organisationen genau das tun, was sie am besten können: sich auf die Arbeitsbereiche konzentrieren, die für sie wirklich wichtig sind, um ihre Ziele zu erreichen und ihre Wertschöpfung zu verbessern. Und sie können systemisches Management mit Hilfe eines Programms einführen, das den Zweck der Umgestaltung des Managements verdeutlicht.

Denken basiert auf Wissen und Erfahrung. Wir unterstützen diesen Prozess, indem wir Perspektiven für personenzentriertes Management und mehr Selbstverantwortung aufzeigen, indem wir agile Fähigkeiten mit Hilfe des Leistungsdreiecks identifizieren und nutzen, indem wir vier regenerative Entwicklungsoptionen vorschlagen, die besseres Management umfassend in der Organisation verankern. Die Anwendung der zugehörigen Theorie der dynamischen Fähigkeiten ermöglicht es, diese Erkenntnisse gezielt zu nutzen und ein besseres Management einzuführen.

Menschliches Management

Besseres Management stellt den Menschen in den Mittelpunkt.

Management muss sich zunehmend an menschlichen Anforderungen, Bedürfnissen und Prinzipien orientieren. Gelebte Menschlichkeit, gepaart mit der Chance Eigenverantwortung zu übernehmen, ermöglicht es den Menschen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und ihre individuelle Größe, Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu entfalten. Die Bücher *People-Centric Management* und *Agile by Choice* zeigen, wie Sie als Führungskraft vier einfache Ansatzpunkte nutzen können, um die persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen Ihrer Mitarbeiter für die Organisation zu aktivieren und sie in ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen.

People-Centric Management stellt vier Hebel vor (Abbildung 6), um je nach Bedarf das passende Führungsprinzip bzw. die passenden Führungsprinzipien anzuwenden, Klarheit zu gewinnen, sich gemeinsam in eine Richtung zu entwickeln, Energie zu mobilisieren oder den Fokus zu behalten.

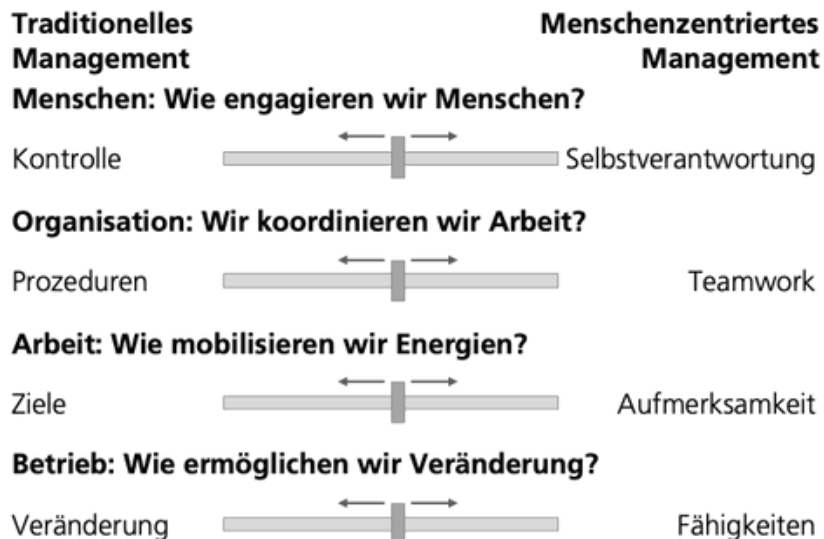
Diese Hebel sind Werkzeuge, um Führung verantwortungsvoll zu verteilen. Sie gehören zu den dynamischen Fähigkeiten. Sie sind der Schlüssel für die Entwicklung von traditionellen Führungsstilen hin zu menschenzentrierten und dynamischen Führungsstilen, die perfekt auf Wissensarbeiter und Betriebssysteme in einem zunehmend digitalen Umfeld abgestimmt sind. Dieser Rahmen menschenzentrierter Ansätze hilft Führungskräften, die entscheidenden Fragen für ein besseres Management in dezentralisierten Organisationen mit delegierter Autorität und Verantwortung zu beantworten.

ABBILDUNG 6: PERSONENZENTRIERTE HEBEL



Diese Entscheidungen führen zu vier Managementmodellen: Kontrolle, Engagement, Veränderung und Empowerment. Jedes Modell hat sein eigenes Betriebssystem und bietet die Möglichkeit, die Führungsrolle innerhalb der Organisation zu verteilen.

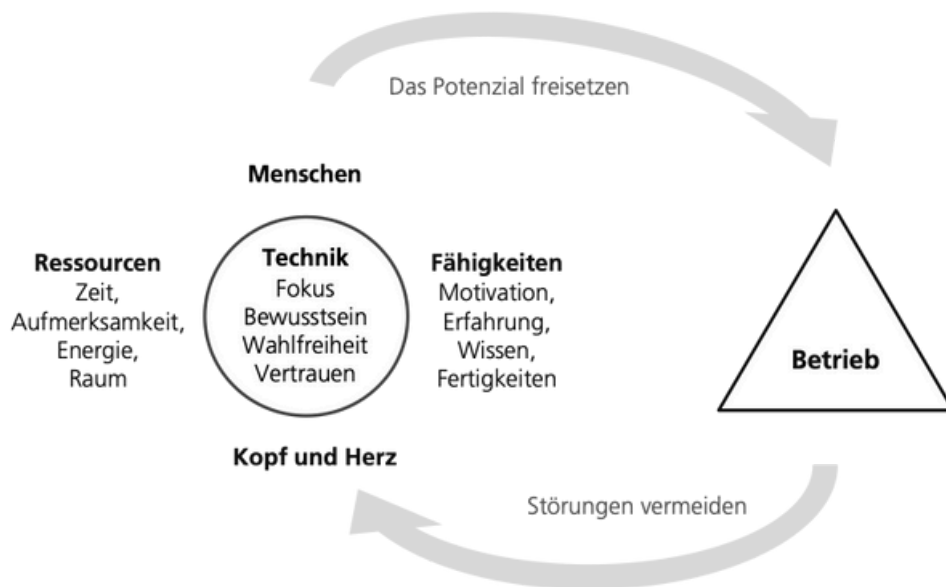
ABBILDUNG 7: VIER MANAGEMENT-HEBEL



Als Führungskraft werden Sie dabei unterstützt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden ihre Talente voll entfalten können. So werden Potenziale freigesetzt und Störungen begrenzt.

Abbildung 8 zeigt die Quellen der Selbstverantwortung. Sie zeigt, wie durch besseres Management und eine entsprechende Organisation ein Rahmen für die Mitarbeiter geschaffen werden kann, der es ihnen ermöglicht, ihre individuellen Stärken in Verantwortung (auch) für die Organisation einzusetzen und Spitzenleistungen zu erbringen.

ABBILDUNG 8: QUELLEN DER SELBSTVERANTWORTUNG



Die meisten Menschen bringen sich gerne in ihrer individuellen Vielfalt, mit ihren Potenzialen, Wünschen, ihrem inneren Selbstverständnis, ihren Ressourcen und Fähigkeiten in ihre Arbeit ein, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Organisationen bieten das Spielfeld, auf dem sie sich entfalten und für das Unternehmen engagieren können. Unternehmen gehen damit die Verpflichtung ein, die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Sie bieten die Möglichkeit, Anerkennung und Sinn in der Arbeit zu finden, die Voraussetzung dafür, dass Menschen sich als Teil der Organisation verstehen und sich voll einbringen.

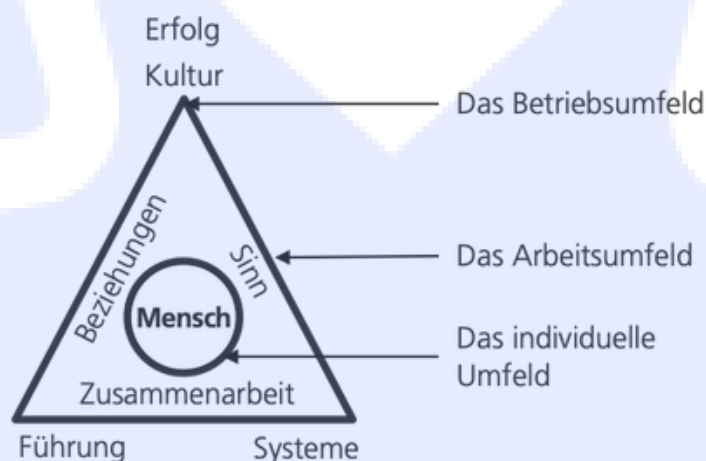
Ganzheitliches Management

Ganzheitliches Management ist der Schlüssel zum Erfolg.

Organisationen müssen ihr Management ganzheitlich ausrichten. Ein integriertes Management- und Organisationsmodell ist in der Lage, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen Höchstleistungen erbringen, große Herausforderungen meistern und wertvolle Chancen in dynamischen Kontexten nutzen können. Das Buch, *The Performance Triangle*, dokumentiert ein solches Modell auf der Grundlage unserer Forschung zu dynamischen Fähigkeiten. Als Ergebnis betrachten wir 71 Fähigkeiten, die in einem Rahmenwerk, der Leadership Scorecard, zusammengefasst sind, und eine Leadership Toolbox, die alle wesentlichen Managementroutinen, -regeln und -werkzeuge enthält. Das umfassende und ganzheitliche Führungsverständnis führt zu besserem Management.

Das Leistungsdreieck ist das umfassende und integrierte Modell einer agilen Organisation. Es definiert alle Fähigkeiten mit ihren Beziehungen untereinander und ihren Auswirkungen auf die Organisation. Fünf Managementperspektiven werden berücksichtigt: Information, Orientierung, Umsetzung, Überzeugung und Grenzen. So können Organisationen ein konsistentes Management aufrechterhalten, wenn sie wachsen oder verschiedene Einheiten umfassen.

ABBILDUNG 9: DAS LEISTUNGSDREIECK



Das Leistungsdreieck beschreibt das übergreifende Betriebssystem und Umfeld, das erforderlich ist, damit die Mitarbeiter Höchstleistungen erbringen und die Organisation ihre inhärenten Fähigkeiten maximieren kann (Abbildung 9). Kultur, Führung und Systeme bilden die Eckpunkte und der daraus resultierende Erfolg die Spitze.

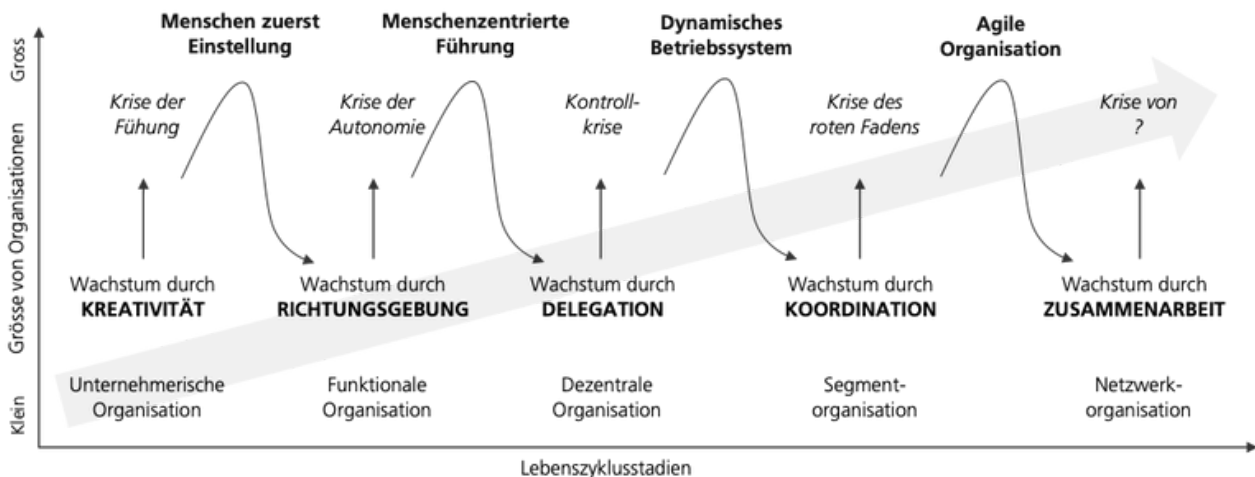
Regeneratives Management

Besseres Management ist erneuerbar.

Um regenerative Fähigkeiten zu etablieren, müssen Organisationen ihr Management nach humanen und agilen Prinzipien anpassen. Die meisten Organisationsentwicklungsansätze gehen von einer bestimmten Wachstumsphase aus und haben eine Strategie zur Überwindung der systemischen Hürden, die mit dem Wachstum von Organisationen einhergehen. In *The Transition of Organizations* haben wir das Wachstum von Organisationen eingehend untersucht und dokumentiert. Das Ergebnis zeigt vier typische regenerative Übergänge, die den Wandel hin zu einem adaptiven Management sicherstellen, um an der Spitze zu bleiben.

Der Lebenszyklus einer Organisation durchläuft fünf verschiedene Phasen (Abbildung 10, basierend auf dem viel zitierten Originalmodell von Greiner, das 1972 veröffentlicht und 1997 erweitert wurde). Jede dieser Phasen hat eine evolutionäre Wachstumsphase und eine revolutionäre Krisenphase, die überwunden werden muss, bevor die Organisation sich weiterentwickeln und wachsen kann.

ABBILDUNG 10: DIE FÜNF LEBENSZYKLUSSTADIEN VON GREINER



Diese regenerativen Übergänge sind der Schlüssel zur Anpassung des Managements an den typischen Wachstumszyklus von Organisationen. Mit den Übergängen etablieren die Organisationen die Merkmale eines regenerativen Managements, um die Standards eines besseren Managements aufrechtzuerhalten, sie anzupassen und eine Meisterschaft im Management zu erreichen. Jede Organisation und jedes Management ist anders. Deshalb müssen wir besseres Management an die Bedürfnisse der Organisation, den Kontext und die Zukunft anpassen. Es gibt kein Patentrezept. Die notwendigen Anpassungen können radikale Managementinnovationen bedeuten.

Einzigartiges Management

Besseres Management ist einzigartig.

Organisationen müssen ihr Management anpassen, indem sie einzigartige Prinzipien einführen, die für sie optimal sind, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Wir haben Pionierunternehmen untersucht und sechs Prinzipien identifiziert, die wir in dem Buch *Better Management: Six principles for leaders to make management their competitive advantage* beschreiben. In Kombination mit systemischen Klassifikationen, menschlichen Faktoren und gelebter Selbstverantwortung, dem ganzheitlichen Modell und regenerativen Übergängen können Organisationen einen Rahmen schaffen, in dem Menschen die Chance haben, mit klaren Erwartungen Leistung zu erbringen, ihre Ressourcen zu aktivieren, ihr Potenzial zu entfalten, wachsende Herausforderungen zu meistern und neue Chancen zu nutzen.

Um einen echten Wettbewerbsvorteil zu schaffen, müssen sechs Komponenten erfüllt sein, die deutlich zeigen, ob das Management einen echten Vorteil schafft (Abbildung 11).

ABBILDUNG 11: MANAGEMENT ALS WETTBEWERBSVORTEIL



Als Führungskraft müssen Sie objektiv sein und die richtigen Fragen stellen, um festzustellen, ob Ihr Management tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil schafft.

Interaktives Management

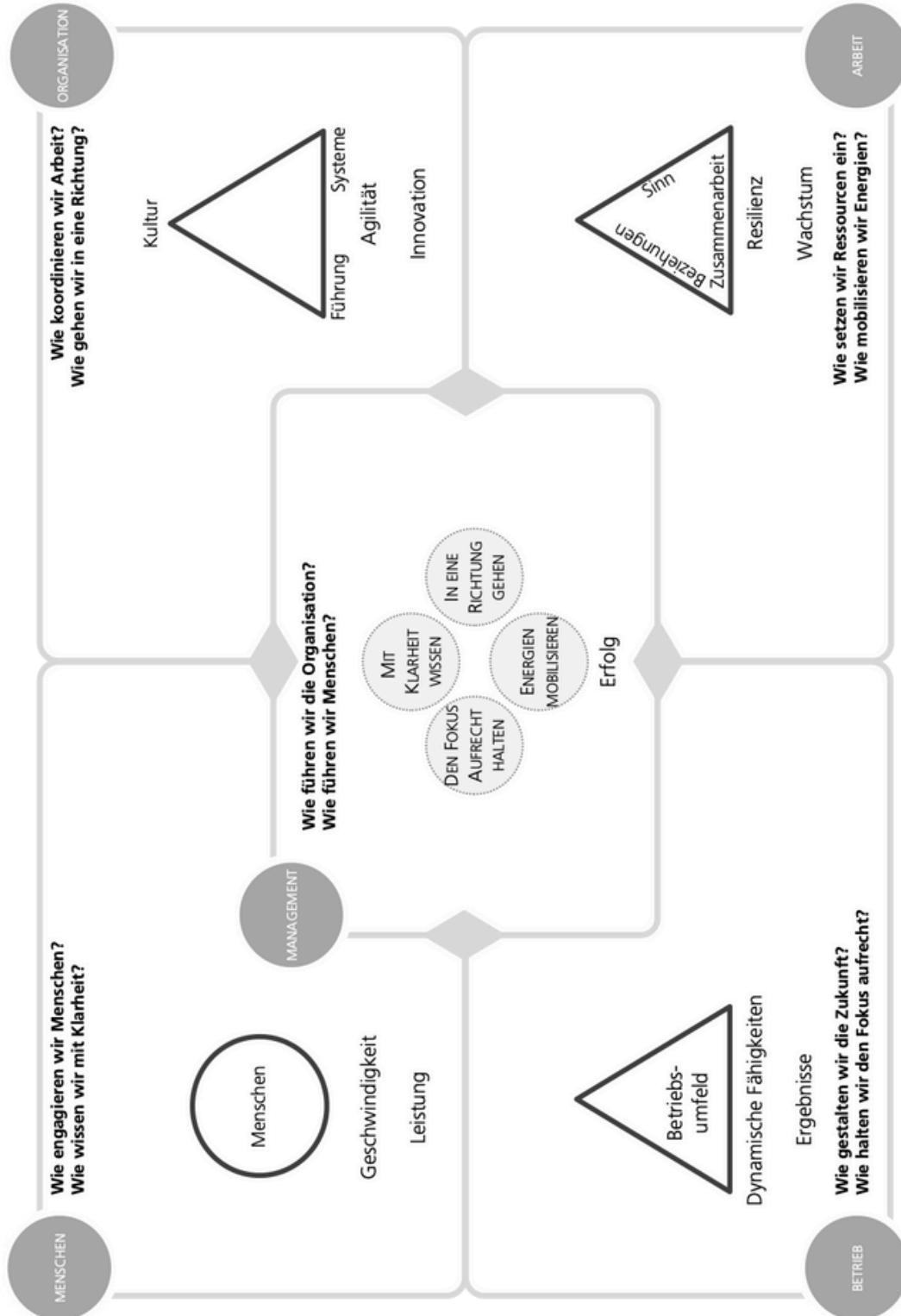
Besseres Management ist interaktiv.

Wenn Organisationen ein gutes Managementdesign etablieren wollen, sollte dieser Prozess teambasiert und interaktiv sein. In *Management Design* zeigen wir, wie es gelingt, eine Spitzenorganisation zu bleiben und stellen ein Canvas-Tool vor, das erfolversprechende Innovationen im Management ermöglicht. Dieses Tool erleichtert Diskussionen und Interventionen. Es umfasst fünf Dimensionen mit Fragen, die Sie verwenden können, um Ihr Verständnis der Diagnoseergebnisse zu dokumentieren und zu reflektieren. Die fünf Dimensionen sind dem Leistungsdreieck entnommen. Die vier Managementhebel stammen aus dem *People-Centric Management*. Das Canvas-Tool verbindet somit die Prinzipien des People-Centric Management und des agilen Modells mit einem Moderationsinstrument (siehe Abbildung 12).

Die interaktive Designmethodik und das **Canvas-Tool** bieten eine bewährte Methode zur Anpassung und Erneuerung des Managements. Kontinuierliche Verbesserung ist eine der Hauptaufgaben jeder Führungskraft.



ABBILDUNG 12: DER RAHMEN FÜR DAS MANAGEMENTKONZEPT



WEITERMACHEN WIE BISHER?

Es ist keine ernsthafte Option, das Management, so traditionell wie es oft ist, ohne Weiterentwicklung zu belassen und sich durchzuwursteln.

Um das Management auf das Niveau zu heben, das zukunftsorientierte Organisationen brauchen, empfehlen wir, die sieben genannten Merkmale mit Blick auf Ihre Organisation zu reflektieren und für die Weiterentwicklung zu nutzen. Jeder CEO, jeder Vorstand und jeder Geschäftsführer sollte sie kennen, denn sie sind die Initiatoren und die stabile Basis dieser Entwicklung. Alle anderen Beteiligten sollten sie kennen, weil besseres Management für den langfristigen Erfolg und das Überleben der Organisation wichtig ist. Besseres Management ist eine Gemeinschaftsaufgabe, an der sich alle beteiligen sollten und von der jeder Einzelne und die gesamte Organisation profitiert.



WAS KÖNNEN SIE TUN?

Als Führungskraft: Nutzen Sie die Globale Executive Umfrage - starten Sie unverbindlich mit unserer kostenlosen Demoversion, die Ihnen einen ersten Einblick in Ihre Organisation ermöglicht. In der kostenpflichtigen Version erstellen wir mit dem KI-basierten Management Transformation Toolkit den Organisationszwilling für Ihr Unternehmen. In ihm haben wir all unser Wissen und unsere Erfahrung gebündelt, um Sie auf dem Weg zur Meisterschaft im Management zu unterstützen. Als weithin sichtbares Ergebnis erhält Ihre Organisation das Zertifikat für besseres Management. Sprechen Sie mit unseren Partnern.

Als Forscher: Sie können die Globale Executive Umfrage für Ihre Studien zur Managementverbesserung nutzen. Unser Experten-Cockpit unterstützt Sie bei der Analyse und Interpretation der Daten. Rufen Sie unsere Wissenschaftler an.

Als Lehrkraft: Die Globale Executive Umfrage und der Organisationszwilling sind die ideale Ergänzung für Ihre Executive Education Programme zu den Themen Change, Transformation, Management, Organisation und Leadership. Ihre Studierenden erhalten einen umfassenden Bericht über ihre eigene Organisation, den sie als Fallstudie im Studium/Unterricht verwenden können. Zögern Sie nicht, unsere Dozenten zu kontaktieren.

Als Berater: Mit dem Zertifizierungsprogramm können Sie Ihren Kunden auf Basis der Globalen Executive Umfrage mit dem Organisationszwillings und dem KI-basierten Management Innovation Toolkit mit einfachen Mitteln einen großen Schritt in Richtung besseres Management ermöglichen. Unsere Partner unterstützen Sie gerne je nach Bedarf bei der Kundenansprache, der Auswertung der Ergebnisse Ihrer Kunden und/oder bei der Konzeption und Umsetzung individueller Transformationsprozesse.

UNSER WERKZEUGKASTEN

Die Globale Executive Umfrage

Unser Online Bewertungsinstrument für die Transformation von Management und Organisationen ist die Globale Executive Umfrage. Sie wird in Kombination mit Organisationszwillingen und dem Management Innovation Toolkit für Beratung, Forschung, Training und Zertifizierung eingesetzt.

Die Global Executive Umfrage misst anhand von 80 Fragen 71 dynamische Fähigkeiten in den Bereichen Organisation, Arbeit, Management, Führung, Entscheidungsfindung und Leistung. Die Befragung wird von Führungskräften in Unternehmen durchgeführt. Die Beantwortung der Fragen dauert in der Regel maximal 20 Minuten, erfolgt online über einen beliebigen Webbrowser und ist in deutscher oder englischer Sprache möglich. Die Ergebnisse der Befragung fließen direkt in das Expertensystem ein, das Teil des Toolkits ist. Mit nur 7 Teilnehmern erreicht das Expertensystem statistisch signifikante Ergebnisse, so dass der Organisationszwilling ein realistisches Abbild des Originals darstellt. Auf diese Weise ermöglichen wir datenbasierte Entscheidungen über die Umgestaltung des Managements - ohne das übliche Rätselraten.

In den letzten 25 Jahren haben weltweit mehr als 4.000 Führungskräfte in 500 Unternehmen und Institutionen aller Größen und Branchen an unseren Befragungen teilgenommen, um das Leistungspotenzial ihrer Organisation zu überprüfen. Unsere Partner nutzen die Globale Executive Umfrage und das Management Innovation Toolkit für die Beratung ihrer Kunden. In der Regel nehmen zwischen 20 und 50 Führungskräfte an der Befragung teil.

Unser Forschungsteam nutzt die Globale Executive Umfrage, um mehr über dynamische Fähigkeiten und Innovationen im Management zu erfahren. Mit der Umfrage für Studierende lehren sie Managementtransformation an Hochschulen. Die Globale Executive Umfrage liefert die Standards für die Zertifizierung von Organisationen für besseres Management.

Organisationszwillinge

Der Organisationszwilling bildet besseres Management als Modell für dessen Anpassung ab. Er zeigt die Bewertung der dynamischen Fähigkeiten und dient als Wegweiser für Managementinnovation. So wird Meisterschaft in der Unternehmensführung erreicht.

In den letzten 15 Jahren haben Unternehmen vermehrt Personas eingesetzt, um Kundengruppen zu beschreiben und deren Bedürfnisse und Wünsche besser zu verstehen. Als Avatare, d.h. digitale Repräsentationen der Personas, unterstützen sie die präzise Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, um die spezifischen Bedürfnisse dieser Personas zu erfüllen. Stellen Sie sich einen Organisationszwilling als Persona einer Organisation vor, also als eine Kopie ihres realen Gegenübers. Ein Zwilling, die digitale Repräsentation einer Organisation, unterstützt die Bewertung, Einführung und Anpassung eines besseren Managements in Organisationen. Unser Experten-Cockpit stellt die spezifischen Organisationszwillinge dar. Dies geschieht durch eine Software, die Modelle, Standards, Prinzipien und Typologien verwendet, um den Zwilling darzustellen. Das Experten-Cockpit nutzt künstliche Intelligenz auf der Grundlage unserer Umfragedaten, Modelle, Standards, Statistiken, Benchmark-Informationen und typischen Muster. Es dient als Algorithmus mit Szenarien und Simulationen für die Gestaltung des Managements.

Unser Management Innovation Toolkit ist das umfassende Paket für Innovationen im Management. Es enthält die Diagnose, die Analyse und das Know-how, das Sie benötigen. Mit dem Global Executive Survey, dem Experten-Cockpit, dem Diagnostischen Mentoring Prozess und der Management Design Methodik sind Sie bestens gerüstet.



Das Toolkit für Management Innovationen

Unser Toolkit für Management Innovation ist das beste Werkzeug dieser Art auf dem Markt. Es bietet umfassende Diagnostik, Analyse und Expertise für Innovationen im Management.

Es umfasst die **Globale Executive Umfrage**, das **Experten-Cockpit**, den **diagnostischen Mentoring Prozess** und die **Management Design Methode**.

Das Cockpit ist das Expertensystem und ein umfassendes Instrument für Capability Monitoring, dynamische Fähigkeiten und Managementinnovationen.

Die KI-basierten Algorithmen helfen bei Fragen zu Fähigkeiten und Design:

- Welche Möglichkeiten hat Ihr Unternehmen derzeit, diese zu managen?
- Wie sind die Fähigkeiten Ihrer Organisation im Vergleich zu anderen?
- Was wäre, wenn Ihre Organisation ein anderes Managementmodell besäße?
- Was wäre, wenn sich Ihr Unternehmen und sein Umfeld ändern würden?

Unser Expertensystem ermöglicht nicht nur Benchmark-Vergleiche zwischen Organisationen mit unterschiedlichem Reifegrad, Managementtypen, Managementmodellen, Entwicklungspfaden, Größen, Branchen, Standorten, Lebenszyklusphasen, Eigentumsverhältnissen, Strukturen, Führungsstilen, Betriebsmodellen, Entscheidungsstilen, Strategien und Geschäftsmodellen - es setzt neue Standards.

Das Expertensystem ermöglicht die Erstellung von Szenarien und "Was-wäre-wenn"-Fragen, wenn sich die folgenden Faktoren ändern: Herausforderungen, Demografie, Branche, Größe, Struktur, Lebenszyklusphase, Struktur, Reifegrad mit seinen Auswirkungen auf dynamische Fähigkeiten, Leadership Scorecard, Managementmodell, Betriebssystem und Leadership Toolbox sowie Wettbewerbsvorteil.

Es ermöglicht ebenso Simulationen und "Was-wäre-wenn"-Fragen für den Fall, dass sich Folgendes ändert: Strategie, Geschäftsmodell, Managementkontext, Managementmodell, Betriebsmodus, Führungsstil und Entwicklungspfad mit Auswirkungen auf kritische Leistungsvariablen, dynamische Fähigkeiten, Leadership Scorecard, Leadership Toolbox, Führungsstile und Transformationspfade.

Unsere Forschung

„Unmanaged“ und seine Wandlung zu Mastery im Management sind in wissenschaftlichen Publikationen und in unseren Büchern ausführlich erforscht und dokumentiert. Sie sind unsere Beiträge:

Capability Monitoring: Mit unserer Arbeit zu *Organizational Agility: Testing Validity and Reliability of a Diagnostic Instrument* haben wir die Globale Executive Umfrage unabhängig getestet. (Nold et al., 2018) Im Rahmen unserer Arbeit zu *People-Centric Management* haben wir die Bewertungsinstrumente, den Reifegrad von Organisationen und das Managementmodell identifiziert und dokumentiert. Der Wettbewerbsvorteil ist das Ergebnis unserer Forschung zu *Better Management*. (Michel, 2022)

Dynamische Fähigkeiten: In unserer Forschung zu Kompetenzen für ein dynamisches Umfeld, dokumentiert in unserem Buch, *The Performance Triangle* (Michel, 2013), und der zugehörigen Forschungsarbeit, *The Performance Triangle* (Nold und Michel, 2016), haben wir ein praktisches Modell dynamischer Kompetenzen identifiziert und dessen Elemente und Beziehungen genau festgehalten. In *Understanding Decision Making in Organizations* haben wir die Leadership Scorecard und die Leadership Toolbox als Instrumente identifiziert, die ein besseres Management in Organisationen ermöglichen. In *Under What Conditions Do Rules-Based and Capability-Based Management Modes Dominate* (Michel, 2018) haben wir unter der Leitung der Wiener Strategie- und Innovationsprofessorin Dr. Johanna Anzengruber Fähigkeiten identifiziert, die Führungskräften helfen, ihre Organisationen in unterschiedlichen Kontexten zu führen. Sie leitete auch ein Projekt mit dem Titel *Be Like Me: The Effects of Manager-Supervisor Alignment* (Anzengruber et al., 2020), das eindeutig die Effektivität von Führungskräften durch die Abstimmung der Fähigkeiten von Managern und ihren Vorgesetzten vorhersagt.

Bildung: *Agile Strategies for the 21st Century* (Nold, 2021) ist das Lehrbuch für die Business-Programme von Professor Nold in Florida und Bangkok.

Die Globale Executive Umfrage und das Management Innovation Toolkit sind ein Muss für den neuen Master of Arts in Business Leading Transformation for Impact Organizations von Prof. Dr. Johanna Anzengruber an der FHOÖ in Österreich und der Vorlesungen von Lukas Michel an verschiedenen Business Schools.

Beratung: Wir schulen Expertinnen und Experten in der Anwendung des Global Executive Survey, der Organisationszwillinge und des Management Innovation Toolkits für ihre Arbeit in Unternehmen. Außerdem arbeiten wir mit Kunden an deren Management-Transformation.

Unsere Publikationen

Anzengruber, J; Berger, S; Nold, H. und Bumblauskas, D. (2020). Be Like Me: The Effects of Manager-Supervisor Alignment. *Leadership & Organization Development Journal*.

Bosbach, G.; Herausgeber (2015). *Arbeitsvisionen 2025*. Norderstedt: BSB.

Bumblauskas D, Nold H, Numbauskas P, und A Igou (2017, Big Data Analytics: Transforming Data into Action. *Business Process Management Journal* 23(3).

Michel L, Hold H und Anzengruber J (2025, voraussichtlich). *Patterns of Mastery: 21 Business Cases for the Digital Economy*. London: LID Publishing.

Michel L und Nold H (2023). *The Transition of Organizations: Managing for Growth at Each Stage of the Organization's Life Cycle*. London: LID Publishing.

Michel, L. (2022). *Better Management: Six Principles for Leaders to Make Management their Competitive Advantage*. London: LID Publishing.

Michel, L. (2021A). *Diagnostic Mentoring: How to Transform the Way We Manage*. London: LID Publishing.

Michel, L. (2021B). *Management Design: Managing People and Organizations in Turbulent Times* (Third ed.). London: LID Publishing.

Michel, L. (2021C). *Agile by Choice: How You Can Make the Shift to Establish Leadership Everywhere*. London: LID Publishing.

Michel, L. (2020). *People-Centric Management: How Managers Use Four Levers to Bring Out the Greatness of Others*. London: LID Publishing.

Michel, L; Anzengruber, J; Wolfe, M; und Hixson, N (2018). Under What Conditions do Rules-Based and Capabilities-based Management Modes Dominate? Special Issue *Risks in Financial and Real Estate Markets Journal*, 6(32).

Nold, H; und Michel, L (2016). The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(3).

Nold, H. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: Organizational culture, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No. 1, pp. 16-38.

Zeine, R; Boglarsky C; Blessinger P; und L Michel (2014). External Adaptability of Higher Education Institutions: The Use of Diagnostic Interventions to Improve Agility. *Change Management: An International Journal*. Band 13, Ausgabe 4.

Das Team



Lukas Michel ist der Inhaber von Management Insights, St. Moritz, Schweiz.



Dr. Herb Nold ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Polk State College in Winter Haven/Lakeland, Florida.



Guido Bosbach ist der Inhaber von Guido Bosbach Management Innovationen, Wachtberg, Deutschland.

Dieses Whitepaper stellt unsere Erfahrungen, Erkenntnisse und unser Wissen zu den Entwicklungsmöglich- und -notwendigkeiten von Management in kompakter Form dar. Um interessierten Managern und Führungskräften mehr vertiefende Inhalte zur Verfügung zu stellen, arbeiten wir an einem Buch zu diesem Thema, das voraussichtlich im November 2025 erscheint.

Bleiben Sie zum Buch, zu unseren Erfahrungen und den weiteren Entwicklungsoptionen von Management informiert und abonnieren Sie unseren Newsletter.

Kommen Sie mit uns zu diesen Themen ins Gespräch! Wir freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme

WESHALB RATEN, WENN MAN ES WISSEN KANN?

Nutzen Sie unverbindlich die kostenfreie Version unserer Organisationszwillinge.

Gratis Organisationszwilling



Für beste Erfahrung empfiehlt es sich, die Umfrage mit dem PC, Laptop oder Tablet durchzuführen.



Kontaktieren Sie unsere Experten

LUKAS MICHEL | MANAGEMENT INSIGHTS
Chaunt da Crusch 12, CH-7524 Zuoz, Schweiz
Tel: +41 79 438 75 20 | contact@management-insights.ch

www.management-insights.ch