Leistung ist ein Muster, nicht ein Einzelproblem

18.05.2026 08:07:39 | Management Insights, Lukas Michel | Patterns, Performance

Einer der hartnäckigsten Managementfehler besteht darin, nach einer einzigen Ursache zu suchen.

Einer der hartnäckigsten Managementfehler besteht darin, nach einer einzigen Ursache zu suchen.

Wenn Leistung nachlässt, fragen Führungskräfte, welche Funktion versagt.
Wenn Engagement sinkt, fragen sie, wer verantwortlich ist.
Wenn Zusammenarbeit stockt, fragen sie, welches Team schwierig ist.
Wenn Innovation langsamer wird, fragen sie, ob Menschen zu bequem geworden sind.
Wenn Veränderung nicht greift, fragen sie, warum Menschen sich widersetzen.

Diese Fragen sind verständlich. Sie sind aber oft zu eng.

In den meisten Organisationen ist Leistung nicht das Ergebnis einer einzigen Variablen. Sie steigt oder fällt nicht wegen einer einzelnen Führungskraft, eines einzelnen Systems oder einer einzelnen Entscheidung. Leistung entsteht aus dem Zusammenspiel vieler Bedingungen: wie Führung handelt, wie Systeme Aufmerksamkeit lenken, wie Kultur Interpretation prägt, wie Arbeit strukturiert ist, wie viel Vertrauen vorhanden ist, wie viel Wahlmöglichkeit Menschen haben, was Erfolg im Alltag tatsächlich bedeutet und ob Menschen ihre Aufmerksamkeit auf das Wesentliche richten können.

Mit anderen Worten:

Leistung ist ein Muster.

Das ist wichtig. Denn wenn Führungskräfte Leistung wie ein Einzelproblem behandeln, wählen sie meist Einzellösungen. Sie reorganisieren. Sie ersetzen eine Führungskraft. Sie starten ein Motivationsprogramm. Sie gestalten KPI-Dashboards neu. Sie lancieren eine weitere Initiative. Manchmal hilft das. Oft nicht. Und manchmal verschlimmert es die Situation, weil sichtbare Symptome bearbeitet werden, während das zugrunde liegende Muster bestehen bleibt.

Die nützlichere Führungsfrage lautet deshalb nicht nur: „Was ist falsch?“

Sondern: „Welche Kombination von Bedingungen erzeugt dieses Ergebnis immer wieder?“

Warum isolierte Erklärungen meist scheitern

Organisationen sind voller bequemer Erklärungen.

„Wir haben ein Kommunikationsproblem.“
„Wir haben ein Kulturproblem.“
„Wir haben ein Mittleres-Management-Problem.“
„Wir haben ein Zusammenarbeitsproblem.“
„Wir haben ein Widerstandsproblem gegen Veränderung.“

Solche Etiketten sind attraktiv, weil sie Komplexität vereinfachen. Sie erlauben einer Organisation, etwas rasch zu benennen und das Gefühl zu haben, es verstanden zu haben.

Sobald man genauer hinschaut, wird das Bild jedoch meist komplexer.

Was wie ein Kommunikationsproblem aussieht, ist oft ein Problem des gemeinsamen Verstehens. Führungskräfte kommunizieren vielleicht häufig, aber Menschen wissen dennoch nicht, worauf es ankommt, weil Botschaften fragmentiert, zu abstrakt oder vom Alltag entkoppelt bleiben.

Was wie ein Kulturproblem aussieht, ist oft in Systemen verankert. Anreize, Ziele, Reporting-Routinen, Leistungsgespräche und Entscheidungsregeln belohnen womöglich stillschweigend das Gegenteil dessen, was offiziell als

Kultur beschrieben wird.

Was wie ein Zusammenarbeitsproblem aussieht, ist oft ein Strukturmuster. Teams sollen zusammenarbeiten, während Ziele, Verantwortlichkeiten und Machtlogiken getrennt bleiben.

Was wie ein Motivationsproblem aussieht, ist oft ein Fokusproblem. Menschen kümmern sich sehr wohl, können ihre Energie aber nicht auf wertvolle Arbeit richten, weil sie überladen, unterbrochen oder in administrativem Rauschen gefangen sind.

Was wie ein Veränderungsproblem aussieht, ist oft ein Energieproblem. Die Organisation hat Menschen durch wiederholte Reorganisationen, konkurrierende Prioritäten und Initiativen erschöpft, die nie in eine stimmige Praxis übergehen.

Darum scheitern isolierte Erklärungen. Sie beschreiben das Sichtbare, aber nicht unbedingt das Hervorbringende.

Leistung entsteht aus Bedingungen

Führungskräfte sprechen oft über Leistung, als wäre sie ein Output, den man direkt steuern könnte.

Doch Leistung wird besser als Ergebnis von Bedingungen verstanden.

Menschen leisten unterschiedlich, je nachdem, ob sie verstehen, was um sie herum geschieht. Sie leisten unterschiedlich, je nachdem, ob sie anderen vertrauen. Sie leisten unterschiedlich, je nachdem, ob sie sinnvolle Wahlmöglichkeiten haben. Sie leisten unterschiedlich, je nachdem, ob ihre Aufmerksamkeit dauernd zersplittert oder bewusst fokussiert ist.

Teams leisten unterschiedlich, je nachdem, ob Zweck geteilt wird, Beziehungen tragfähig sind und Zusammenarbeit real statt nur formal ist.

Organisationen leisten unterschiedlich, je nachdem, ob Systeme, Führung und Kultur einander verstärken oder still gegeneinander arbeiten.

Genau hier verlaufen viele Leistungsdiskussionen falsch. Sie konzentrieren sich auf Output, ohne das System zu betrachten, das diesen Output hervorbringt.

Wenn Führungskräfte nachhaltige Leistung wollen, müssen sie sich stärker für die Bedingungen interessieren, die Leistung möglich machen.

Nicht nur für Ziele.
Nicht nur für Anstrengung.
Nicht nur für Accountability.
Sondern für die Architektur von Leistung selbst.

Die eigentliche Analyseebene ist das Muster

Hier liegt ein zentraler Beitrag von Patterns of Mastery.

Das Buch behandelt Organisationen nicht als Sammlung isolierter Schwächen. Es betrachtet sie als Kombination wiederkehrender Merkmale: Managementkontext, operative Logik, Wachstumsphase, Führungsstil, Organisationsform, Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren. Mit dem Fähigkeitsprofil und der Leadership Scorecard hilft es Führungskräften, diese Kombinationen klarer zu erkennen.

Diese Sichtweise verändert die Analyseebene.

Statt zu fragen, ob eine Organisation gute oder schwache Menschen hat, wird die bessere Frage: Welches Muster prägt, wie Menschen beitragen können?

Statt zu fragen, ob die Kultur stark oder schwach ist, wird die bessere Frage: Wie wirken Systeme, Führung und Kultur zusammen?

Statt zu fragen, ob Leistung hoch oder niedrig ist, wird die bessere Frage: Welches Muster aus Bewusstsein, Vertrauen, Wahlmöglichkeit, Fokus, Zweck, Beziehungen, Zusammenarbeit, Führung und Systemen erzeugt das Ergebnis, das wir sehen?

Das ist eine anspruchsvollere Denkweise. Aber auch eine nützlichere.

Denn mit Mustern kann man arbeiten.

Symptome täuschen, Muster orientieren

Ein tiefer Innovationswert sagt für sich allein wenig.

Innovation kann niedrig sein, weil Vertrauen fehlt.
Oder weil Systeme Risiko bestrafen.
Oder weil Zusammenarbeit schwach ist.
Oder weil Führung Energie ständig auf kurzfristige Lieferung umlenkt.
Oder weil Menschen durch zu viel Veränderung so erschöpft sind, dass keine Aufmerksamkeit mehr für Exploration bleibt.

Dasselbe Symptom kann aus sehr unterschiedlichen Mustern entstehen.

Deshalb ist das Kopieren von Lösungen so riskant.

Eine Organisation führt agile Teams ein und erlebt Verbesserung. Eine andere führt dieselbe Struktur ein und erlebt Verwirrung. Eine Organisation baut Hierarchiestufen ab und wird schneller. Eine andere baut Stufen ab und erzeugt Chaos. Eine Organisation erhöht Autonomie und setzt Kreativität frei. Eine andere erhöht Autonomie und macht den Mangel an Klarheit sichtbar.

Der Unterschied liegt nicht nur im Instrument. Der Unterschied liegt im zugrunde liegenden Muster.

Führungskräfte fragen oft nach Best Practices, obwohl sie eigentlich bessere Mustererkennung brauchen.

Erst wenn das Muster sichtbar wird, lässt sich entscheiden, welche Massnahme wirklich passt.

Warum Leistungsgespräche oft oberflächlich bleiben

Viele Organisationen sprechen dauernd über Leistung, ohne sie wirklich zu verstehen.

Sie prüfen Ziele.
Sie vergleichen Zahlen.
Sie erklären Abweichungen.
Sie erhöhen Druck.

Sie fordern Korrekturmassnahmen.
Sie verlangen mehr Disziplin.

Das kann Bewegung erzeugen. Es erzeugt nicht zwingend Verständnis.

Ein Leistungsgespräch bleibt oberflächlich, wenn es bei Ergebnissen stehen bleibt. Es fragt, was passiert ist, aber nicht, welches Muster dieses Ergebnis wahrscheinlich gemacht hat. Es fragt nach Erklärung, aber nicht nach Beobachtung. Es fragt nach Aktion, aber nicht nach Orientierung.

Ein besseres Leistungsgespräch stellt Fragen wie:

Welche Bedingungen haben gute Leistung hier ermöglicht?
Wo haben Systeme die Arbeit unterstützt, und wo haben sie gestört?
Was sagt uns dieses Ergebnis über Vertrauen, Wahlmöglichkeit, Fokus oder Zusammenarbeit?
Wo sehen wir wiederkehrende Barrieren statt isolierter Vorfälle?
Was in unserer aktuellen operativen Logik erzeugt dieses Ergebnis immer wieder?

Solche Fragen schwächen die Verantwortung nicht. Sie vertiefen sie.

Sie verschieben Leistung von Schuldzuweisung zu Verstehen und von Reaktion zu Gestaltung.

Die Falle, Menschen zum Problem zu machen

Wenn Führungskräfte Muster nicht sehen, werden Menschen oft zur Erklärung.

Mitarbeitenden wird fehlende Ownership zugeschrieben.
Mittlere Führungskräfte gelten als veränderungsresistent.
Teams werden als Silos beschrieben.
Funktionen wird Revierdenken vorgeworfen.
Vorgesetzte sollen Menschen einfach besser motivieren.

Natürlich müssen Menschen manchmal ihr Verhalten verändern. Aber Verhalten entsteht nicht im luftleeren Raum. Es wird vom Kontext geprägt.

Wenn Führungskräfte Entscheidungen horten, was belohnt das System?
Wenn Teams Territorien verteidigen, wie sehen Verantwortlichkeiten und Anreize aus?
Wenn Menschen disengagiert wirken, was geschieht täglich mit ihrer Aufmerksamkeit?
Wenn Innovation schwach ist, wo ist Risiko tatsächlich willkommen?
Wenn Koordination scheitert, wo privilegiert die Organisation noch immer Kontrolle statt gemeinsames Verstehen?

Menschen zum Problem zu machen, ist oft der schnellste Weg, das System nicht sehen zu müssen.

Und solange das System unsichtbar bleibt, reproduziert die Organisation dieselben Ergebnisse in neuer Sprache.

Worauf Führungskräfte stattdessen achten sollten

Wenn Leistung ein Muster ist, müssen Führungskräfte zu Beobachtern von Bedingungen werden.

Sie müssen darauf achten, wohin Aufmerksamkeit fliesst.
Wo Vertrauen tragfähig oder fragil ist.
Wo Menschen echte Wahlmöglichkeiten haben und wo sie nur gehorchen.
Wo Zusammenarbeit natürlich ist und wo sie nur inszeniert wird.
Wo Systeme Klarheit schaffen und wo sie Rauschen erzeugen.
Wo Führung Verstehen ermöglicht und wo sie unbeabsichtigt Druck oder Verwirrung erzeugt.
Wo Kultur die Arbeit unterstützt und wo sie veraltete Annahmen schützt.

Das erfordert Disziplin. Und einen Haltungswechsel.

Führungskräfte müssen nicht sofort urteilen. Sie müssen zuerst langsam genug werden, um zu sehen, was die Organisation ihnen tatsächlich zeigt.

Das ist nicht passiv. Es ist präzise.

In vielen Fällen sagt die Organisation längst die Wahrheit. Aber

sie sagt sie in wiederkehrenden Mustern, nicht in Slogans.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Initiative.

Es ist, den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 15 Minuten – entsteht eine erste evidenzbasierte Sicht darauf, wie die Organisation aktuell funktioniert.

Daraus entstehen zwei praktische Blickwinkel:

Das Fähigkeitsprofil, das das übergreifende Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Zusammen helfen beide, über Symptome hinauszugehen.

Sie sagen Führungskräften nicht, was sie denken sollen.
Sie bewerten keine Einzelpersonen.
Sie reduzieren die Organisation nicht auf einen Wert.

Sie schaffen Orientierung.

Und genau diese Orientierung bildet die Grundlage für ein Geführtes Klarheitsgespräch – ein diszipliniertes Gespräch, das hilft, das Sichtbare zu deuten, bevor entschieden wird, was verändert werden soll.

Klarheit verändert Leistung, bevor Intervention beginnt

Organisationen verbessern sich nicht einfach deshalb, weil

Führungskräfte handeln.

Sie verbessern sich, wenn Führungskräfte auf Basis eines besseren Verständnisses der leistungsprägenden Bedingungen handeln.

Darum ist die wichtigste Verschiebung vielleicht nicht von niedriger zu hoher Leistung, sondern von oberflächlicher Erklärung zu tieferer Mustererkennung.

Sobald Führungskräfte sehen, dass Leistung ein Muster und nicht ein Einzelproblem ist, hören sie auf, nach der einen Lösung zu suchen. Sie beginnen, Wechselwirkungen zu erkennen. Sie sehen, wo die Organisation fehljustiert ist, wo Energie blockiert wird, wo Stärken verschwendet werden und wo Entwicklung beginnen muss.

Genau in diesem Moment wird Führung nützlicher.

Nicht wenn sie schneller reagiert.
Sondern wenn sie klarer sieht.

Denn bessere Leistung beginnt selten mit mehr Druck.

Sie beginnt damit, das Muster zu verstehen, das bereits am Werk ist.

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