Was Business Cases sichtbar machen, was Best Practices verbergen

18.05.2026 09:14:42 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Patterns, Best practices

Führungskräfte fragen oft nach Best Practices, obwohl sie in Wahrheit einen besseren Spiegel brauchen.

Führungskräfte fragen oft nach Best Practices, obwohl sie in Wahrheit einen besseren Spiegel brauchen.

Genau darin liegt einer der Gründe, warum Managementbücher zugleich hilfreich und irreführend sein können. Eine Fallstudie kann inspirieren. Sie kann den Horizont erweitern. Sie kann zeigen, was möglich ist. Sie kann Führungskräfte aber auch zu einem vertrauten Fehler verleiten: die sichtbare Lösung einer anderen Organisation zu übernehmen, als wäre sie für sich allein übertragbar.

Ein Unternehmen führt agile Teams ein.
Ein anderes installiert ein neues Performance-System.
Ein drittes organisiert sich konsequent vom Kunden her.
Ein viertes reduziert Hierarchie und erhöht Autonomie.

Solche Schritte mögen irgendwo funktioniert haben. Aber die eigentliche Frage ist nicht, ob sie dort funktioniert haben.

Die eigentliche Frage lautet: Welches Muster hat dort dafür gesorgt, dass sie funktionieren konnten?

Genau das machen Business Cases sichtbar, wenn man sie richtig nutzt. Sie zeigen nicht nur, was eine andere Organisation getan hat. Sie helfen Führungskräften, die tiefere Kombination von Bedingungen zu erkennen, die eine bestimmte Massnahme

wirksam, unwirksam, notwendig, verfrüht oder sogar zerstörerisch gemacht hat.

Deshalb sind Business Cases wichtig.

Und genau deshalb sollten sie nicht als Rezepte gelesen werden.

Die Gefahr, Fälle als Vorlagen zu lesen

Viele Führungskräfte nähern sich Fallstudien mit einem verständlichen Impuls:

„Zeigen Sie mir, was erfolgreiche Organisationen tun."

Das klingt pragmatisch. Es wird aber schnell oberflächlich.

Wenn Führungskräfte einen Fall nur auf die sichtbare Massnahme hin lesen, richten sie den Blick auf die Aktion statt auf das Muster dahinter. Sie sehen die Struktur, aber nicht die operative Logik. Sie sehen die Intervention, aber nicht den Reifegrad. Sie sehen die Führungssprache, aber nicht die kulturellen Bedingungen, die sie glaubwürdig gemacht haben. Sie sehen die Innovation, aber nicht die Fähigkeiten, die sie hervorgebracht haben.

So beginnt Imitation.

Und Imitation ist riskant.

Ein Teammodell, das in einer fähigkeitsbasierten Organisation funktioniert, kann in einer regelbasierten scheitern.
Eine Delegationspraxis, die in einer reifen Organisation funktioniert, kann ein Wachstumsunternehmen überfordern.
Ein Leistungsdialog, der in einer Kultur mit hohem Vertrauen funktioniert, kann in einer Kultur mit geringem Vertrauen Angst erzeugen.
Ein kundenzentriertes Redesign, das in einer Branche funktioniert, kann in einer anderen Fragmentierung auslösen.

Die sichtbare Massnahme mag attraktiv erscheinen. Die verborgenen Bedingungen können völlig anders sein.

Darum enttäuscht das Kopieren von Best Practice so oft.

Es übernimmt das Sichtbare und übersieht das Strukturelle.

Gute Business Cases zeigen das Muster, nicht nur den Schritt

Ein nützlicher Business Case tut mehr, als eine Geschichte zu erzählen.

Er macht eine Konfiguration sichtbar.

Er zeigt, wie Strategie, Geschäftsmodell, Führungsstil, Organisationsform, Managementkontext, Fähigkeiten und Wachstumsphase zusammenwirken. Er hilft dem Leser nicht nur zu verstehen, was geschehen ist, sondern welche Art von Organisation überhaupt in der Lage war, dies hervorzubringen.

Hier liegt der Beitrag von Patterns of Mastery.

Das Buch nutzt 21 Business Cases nicht als isolierte Beispiele, sondern als Cluster dominanter Merkmale. Diese Fälle stehen für typische Muster über Managementstile, Wachstumsphasen und Branchen hinweg. Sie werden über das Fähigkeitsprofil und die Leadership Scorecard lesbar gemacht, sodass Führungskräfte über Anekdoten hinaus zu strukturierter Beobachtung gelangen.

Das ist eine grundlegend andere Nutzung des Business Case.

Das Ziel ist nicht Bewunderung.
Das Ziel ist nicht Imitation.
Das Ziel ist Wiedererkennen.

Führungskräfte sollen sagen können:

„Wir sind nicht dieses Unternehmen, aber wir erkennen Teile von uns in diesem Muster."
Oder:

„Wir dachten, wir hätten ein Innovationsproblem, aber dieser Fall zeigt, dass wir vielleicht in Wahrheit eine Fähigkeitsbarriere haben."

Oder:

„Dieser Fall wirkt an der Oberfläche erfolgreich, aber er macht eine Spannung sichtbar, die wir ebenfalls tragen."

Erst dann wird ein Business Case nützlich. Nicht wenn er vorgibt, was man kopieren soll, sondern wenn er hilft, die eigene

Organisation klarer zu sehen.

Ein Fall ist dann am nützlichsten, wenn er Vergleich ermöglicht

Die eigentliche Kraft eines Business Case liegt im Vergleich.

Vergleich bedeutet hier nicht Benchmarking im engen Sinn. Es geht nicht darum, herauszufinden, wer besser ist. Es geht darum, Unterschiede sichtbar zu machen.

Ohne Vergleich bleiben Führungskräfte oft in den eigenen Annahmen gefangen.

Sie normalisieren Bürokratie, weil es sie schon immer gab.
Sie normalisieren langsame Entscheidungen, weil alle beschäftigt sind.
Sie normalisieren schwache Zusammenarbeit, weil Silos als selbstverständlich gelten.
Sie normalisieren geringe Innovation, weil die Branche als „schwierig“ gilt.
Sie normalisieren Disengagement, weil der Druck überall hoch ist.

Ein Business Case unterbricht diese Normalisierung.

Er zeigt, dass Organisationen mit ähnlicher Grösse, Entwicklungsstufe, Branche oder Komplexität dennoch sehr unterschiedlich funktionieren können. Er zeigt, dass manche Barrieren nicht unvermeidlich sind. Er zeigt, dass das, was sich „normal“ anfühlt, in Wahrheit ein wiederkehrendes Muster sein kann, das durch Managemententscheidungen erzeugt wird.

Genau das macht Vergleich wertvoll.

Nicht weil er Führungskräften sagt, was sie werden sollen.

Sondern weil er sichtbar macht, was sie bisher hingenommen haben, ohne es zu bemerken.

Warum typische Muster nützlicher

sind als Heldengeschichten

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum Business Cases oft wenig helfen: Sie werden als Heldengeschichten erzählt.

Sie feiern einen Gründer, einen CEO, einen Turnaround, eine Transformation oder eine mutige Entscheidung. Sie legen nahe, dass Erfolg allein aus Vision, Mut oder aussergewöhnlicher Umsetzung entstanden sei.

Daran ist nichts grundsätzlich falsch. Aber Heldengeschichten verdecken oft das System.

Sie lassen Organisationen kohärenter erscheinen, als sie sind.
Sie spielen Widersprüche herunter.
Sie vereinfachen den Weg.
Sie fokussieren auf entscheidende Momente und blenden die Bedingungen aus, die diese Momente überhaupt möglich gemacht haben.

Das Ergebnis ist Inspiration ohne diagnostischen Wert.

Typische Muster sind nützlicher.

Ein typisches Muster behauptet nicht, eine Organisation habe die universelle Antwort gefunden. Es zeigt, was unter bestimmten Bedingungen typischerweise geschieht. Es macht wiederkehrende Stärken, wiederkehrende Barrieren und wiederkehrende Spannungen sichtbar. Es gibt Führungskräften eine fundiertere Grundlage, die eigene Organisation zu verstehen.

Darum ist Typologie so wichtig.

Eine Typologie reduziert Organisationen nicht auf ein Stereotyp. Sie gibt Führungskräften eine disziplinierte Möglichkeit zu fragen:

Welchem dominanten Muster kommen wir am nächsten?
Welche Stärken bringt dieses Muster mit sich?
Welche Fähigkeitsbarrieren treten typischerweise mit ihm auf?
Welcher Entwicklungsweg ergibt sich daraus?

Diese Fragen sind weitaus wertvoller als:

Was hat dieses bewunderte Unternehmen letztes Jahr getan?

Business Cases helfen Führungskräften, Dinge zu sehen, die sie allein kaum sehen

Jede Organisation hat blinde Flecken.

Einige entstehen aus Gewohnheit.
Einige aus Macht.
Einige aus Erfolg.
Einige aus Übervertrauen.
Einige daraus, dass Führungskräfte Menschen mit ähnlichen Annahmen und mentalen Modellen einstellen und befördern.

Mit der Zeit entsteht so ein Verengungseffekt. Das Vertraute wirkt unvermeidlich. Fehljustierungen erscheinen akzeptabel. Dysfunktionales wird Teil von „So machen wir das hier."

Business Cases helfen Führungskräften, wenn sie richtig gelesen werden, aus diesem Kreis herauszutreten.
Sie erlauben einen leichten Abstand zur eigenen Organisation.

Nicht als Abstraktion.
Nicht als Diagnose von aussen.
Sondern als Muster, das mit anderen Mustern verglichen werden kann.

Das ist besonders wichtig in Bereichen, die sich nicht leicht direkt beobachten lassen: Führung, Kultur, Fähigkeitsentwicklung, operative Logik und Spannungen zwischen Wachstumsphasen.

In herkömmlichen Reports werden solche Themen selten sichtbar. Sie werden aber klarer, wenn Führungskräfte ihre eigene Organisation mit strukturierten Fällen vergleichen können, die zeigen, wie solche Dynamiken typischerweise zusammenkommen.

Vom Business Case zur Selbsterkenntnis

Der nützlichste Moment beim Lesen eines Business Case ist nicht Zustimmung.

Es ist Wiedererkennen.

Es ist der Moment, in dem eine Führungskraft etwas Unangenehmes, aber Wahres sieht.

Das Unternehmen muss nicht in derselben Branche tätig sein.
Es muss nicht dieselbe Grösse haben.
Es muss nicht dieselbe Eigentümerstruktur aufweisen.
Es muss nicht denselben Marktbedingungen ausgesetzt sein.

Und doch wirkt das Muster vertraut.

Ein Wachstumsunternehmen erkennt, wie neue Führungskräfte langsam die Energie zerstören, die den frühen Erfolg möglich gemacht hat.

Eine reife Organisation erkennt, wie Systeme, die einst Koordination ermöglichten, nun zu Red Tape werden.

Eine veränderungsbasierte Organisation erkennt, dass wiederholte Reorganisationen den Fokus schwächen, statt Reaktionsfähigkeit zu erhöhen.

Eine engagementbasierte Organisation erkennt, dass starke Menschen schwache Systeme kompensieren.

Eine fähigkeitsbasierte Organisation erkennt, dass Erfolg davon abhängt, ein feines Gleichgewicht zwischen Freiheit und Kontrolle zu bewahren.

Hier wird der Fall zum Spiegel.

Und sobald Führungskräfte sich in diesem Spiegel erkennen, verändert sich das Gespräch. Es geht weniger um abstrakte Verbesserung und stärker um konkrete Barrieren, Spannungen und Optionen.

Fälle sollten zu Fragen führen, nicht zu Schlussfolgerungen

Die falsche Nutzung eines Business Case besteht darin, direkt vom Lesen zur Aktion zu springen.

Die bessere Nutzung besteht darin, den Fall bessere Fragen hervorbringen zu lassen.

Welchem dominanten Muster ähnelt unsere Organisation am

stärksten?
Welche Fähigkeitsbarrieren sind für dieses Muster typisch?
Wo sind wir ähnlich, und wo unterscheiden wir uns?
Welche Stärken nutzen wir zu wenig?
Welche Spannungen haben wir normalisiert?
Welcher Entwicklungsweg passt zu unserer tatsächlichen Situation statt nur zu unseren Ambitionen?

Diese Fragen sind wichtig, weil sie Führungskräfte auf produktive Weise verlangsamen.

Statt zu fragen: „Was sollen wir als Nächstes implementieren?“ fragen sie: „Womit haben wir es eigentlich wirklich zu tun?“

Das ist eine viel stärkere Grundlage für Handlung.

In der Praxis sind viele gescheiterte Interventionen nicht an sich falsch. Sie sind falsch getimt, falsch angewandt oder falsch ausgerichtet. Ein Business Case hilft, dieses Risiko zu senken, indem er den Kontext zurückbringt.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste Weg, mit einem Business Case zu arbeiten, beginnt nicht bei einer anderen Organisation.

Er beginnt mit einem klareren Bild der eigenen.

Der erste Schritt ist, den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

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

Daraus entstehen zwei praktische Blickwinkel:

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

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenwirken – und ob die Organisation Verstehen,

Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.

Gemeinsam ermöglichen diese beiden Perspektiven, die Business Cases des Buches anders zu lesen.

Nicht als entfernte Beispiele.
Nicht als attraktive Geschichten.
Nicht als Modelle zum Kopieren.

Sondern als Vergleichspunkte.

Und genau dieser Vergleich wird dann zur Grundlage eines Geführten Klarheitsgesprächs, in dem Führungskräfte untersuchen können, was das eigene Muster sichtbar macht, bevor entschieden wird, was verändert werden soll.

Business Cases sind dann am nützlichsten, wenn sie Klarheit schaffen

Der beste Business Case sagt Führungskräften nicht, was sie tun sollen.

Er hilft ihnen zu sehen, womit sie es zu tun haben.

Das mag bescheiden klingen. Es ist es nicht.

Im Management ist Klarheit oft wertvoller als geliehene Gewissheit. Sobald Führungskräfte das Muster erkennen, in dem sie sich bewegen, greifen sie weniger schnell zu modischen Lösungen, die nicht passen. Sie beginnen, die tatsächlichen Barrieren von Leistung, Wachstum, Innovation und Koordination zu erkennen. Sie werden präziser darin, Erfolg und Misserfolg zu deuten. Und sie werden weniger anfällig für die Illusion, dass sich jede bewunderte Praxis einfach übertragen lässt.

Darum sind Business Cases weiterhin wichtig.

Nicht weil sie Best Practice liefern.

Sondern weil sie, richtig genutzt, sichtbar machen, was Best Practice meist verbirgt:

Kontext, Bedingungen, Spannungen, Barrieren und das Muster, das eine Organisation grundlegend von einer anderen

unterscheidet.

Und genau dort beginnt bessere Führung.

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

Keine Kommentare vorhanden.