Regelbasiert, engagementbasiert, veränderungsbasiert oder fähigkeitsbasiert: In welchem Muster operiert Ihre Organisation?

06.06.2026 20:32:24 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Operating modes

Dieses Wissen ist oft der Schlüssel für gutes Management.

Die meisten Organisationen scheitern nicht daran, dass Menschen faul wären, Führungskräfte sich nicht kümmern oder die Strategie schwach wäre.

Häufiger geraten sie ins Stocken, weil sie mit einem Managementmuster arbeiten, das nicht mehr zu ihrer Realität passt.

Ein Unternehmen in einem dynamischen Umfeld wird noch immer so geführt, als sei Stabilität die Norm.
Eine wissensgetriebene Organisation wird noch immer mit Instrumenten gesteuert, die für Konformität gebaut wurden.
Ein Unternehmen, das Kreativität und Geschwindigkeit braucht, arbeitet noch immer mit Strukturen der Kontrolle.
Eine Organisation mit engagierten Menschen wird noch immer durch Systeme gebremst, die aus einer anderen Zeit stammen.

Hier liegt einer der praktischsten Beiträge von *Patterns of Mastery*: Das Buch gibt Führungskräften eine Sprache, um den dominanten Managementkontext ihrer Organisation zu erkennen. Es unterscheidet vier wiederkehrende Kontexte: regelbasiert, engagementbasiert, veränderungsbasiert und fähigkeitsbasiert.

Diese Begriffe sind keine Etiketten zur Selbstdarstellung. Sie sind

Instrumente zur Orientierung.

Sie helfen Führungskräften, eine nützlichere Frage zu beantworten als „Was sollen wir verändern?“

Sie helfen zu beantworten: In welchem Muster operieren wir eigentlich?

Warum Kontext vor Intervention kommt

Führungskräfte springen oft zu schnell zu Lösungen.

Sie redesignen Strukturen.
Sie starten Kulturinitiativen.
Sie führen agile Teams ein.
Sie schreiben Governance neu.
Sie verlangen mehr Innovation.
Sie fordern Zusammenarbeit ein.
Sie trainieren Führungskräfte.

Manchmal hilft das. Oft enttäuscht es, weil der dominante Kontext der Organisation nicht sauber verstanden wurde.

Eine regelbasierte Organisation kann sich nicht einfach innovativ nennen.
Eine engagementbasierte Organisation kann nicht allein durch Goodwill skalieren.
Eine veränderungsbasierte Organisation kann nicht endlos restrukturieren, ohne Energie zu verbrauchen.
Eine fähigkeitsbasierte Organisation kann Kreativität nicht bewahren, wenn ihre Systeme nicht mit people-centric Prinzipien ausgerichtet bleiben.

Darum ist Kontext so wichtig.

Die Wirksamkeit von Führung, Systemen und Managementpraktiken hängt stark von den Bedingungen ab, in denen eine Organisation operiert. Dieselbe Intervention kann in einem Kontext sinnvoll und im anderen schädlich sein.

Die zwei zugrunde liegenden Spannungen

Die vier Kontexte werden verständlicher, wenn man die zwei Grundspannungen darunter erkennt.

Die erste Spannung betrifft das Umfeld:

Ist das Umfeld eher stabil oder eher dynamisch?

Die zweite Spannung betrifft die Managementlogik:

Wird die Organisation vorwiegend von traditionellem Command-and-Control-Denken geprägt, oder von people-centric Prinzipien, die Menschen als selbstverantwortliche Mitgestalter sehen?

Im Buch werden diese Spannungen über praktische Hebel beschrieben. Auf der Umgebungsseite stehen in stabilen Kontexten Effizienz, Bürokratie, Macht und Standards im Vordergrund, während dynamische Kontexte Emergenz, Selbstorganisation, Delegation und Optionen verlangen. Auf der Managementseite betonen traditionelle Systeme Befehl, Verfahren, Regeln, Ziele und Veränderung von oben, während people-centric Systeme Selbstverantwortung, Teamarbeit, fokussierte Aufmerksamkeit und Fähigkeiten in den Vordergrund stellen.

Wenn Führungskräfte verstehen, wo ihre Organisation in diesen Spannungen steht, werden die vier Managementkontexte greifbar.

1. Regelbasiert: Wenn Kontrolle die dominante Logik ist

Regelbasierte Organisationen operieren typischerweise in eher stabilen Umfeldern, in denen Konsistenz, Zuverlässigkeit und Effizienz zählen. Wissen und Macht sind häufig stärker an der Spitze konzentriert, und das Management stützt sich auf Command-and-Control, detaillierte Verfahren und eine Vielzahl von Regeln.

Dieses Muster ist nicht irrational.

In manchen Situationen funktioniert es durchaus. Wo Arbeit

repetitiv ist, Qualität eng kontrolliert werden muss oder Risikotoleranz gering ist, schaffen Regeln Verlässlichkeit.

Regelbasierte Organisationen tragen jedoch ein typisches Risiko: Sie verwechseln Kontrolle mit Wirksamkeit.

Dann verengt sich Wahlmöglichkeit. Bewusstsein sinkt. Zusammenarbeit schwächt sich ab. Menschen denken kaum über ihren Zuständigkeitsbereich hinaus. Die Organisation bleibt konform und funktional, verliert aber schleichend an Anpassungsfähigkeit.

Die Führungsgefahr im regelbasierten Kontext liegt nicht darin, dass Regeln existieren.

Sie liegt darin, dass Regeln zum Hauptersatz für Urteilskraft werden.

2. Engagementbasiert: Wenn Menschen weiter sind als das System

Engagementbasierte Organisationen operieren ebenfalls in eher stabilen Umfeldern, aber mit einem entscheidenden Unterschied: Einzigartiges Wissen ist wichtiger. Diese Organisationen sind auf qualifizierte Menschen, Kundenverständnis, Servicequalität und die Mobilisierung menschlicher Fähigkeiten angewiesen. Deshalb schaffen sie stärker aktivierende interne Umgebungen, in denen Menschen ihr Wissen besser einbringen können.

Das klingt attraktiv, und oft ist es das auch.

Menschen sind stärker engagiert. Führung ist relationaler. Sinn spielt eine grössere Rolle. Die Kultur ist häufig gesünder. Teams kümmern sich ernsthaft um Qualität und Kundennutzen.

Und doch haben engagementbasierte Organisationen oft eine verborgene Begrenzung: Unter einer menschlicheren Führungsphilosophie arbeiten häufig noch traditionelle Systeme.

Daraus entsteht eine typische Spannung.

Führungskräfte vertrauen Menschen mehr als die Systeme es tun. Manager wollen Beitrag, aber die Messlogik belohnt weiter Konformität.
Die Organisation wertschätzt Engagement, aber das

Instrumentarium bleibt bürokratisch geprägt.

Darum können engagementbasierte Organisationen zugleich stark und frustrierend wirken. Die Menschen sind oft weiter als das System.

3. Veränderungsbasiert: Wenn Anpassung erschöpfend wird

Veränderungsbasierte Organisationen operieren in dynamischen Umfeldern, arbeiten aber weitgehend weiterhin mit traditionellen Managementstrukturen. Das Umfeld verändert sich rasch, Kundenerwartungen verschieben sich, Produkte entwickeln sich weiter, und Führungskräfte reagieren darauf mit wiederholten Strukturveränderungen, Ressourcenverschiebungen und Reorganisationen.

Dieses Muster ist in grossen, etablierten Organisationen unter echtem Marktdruck weit verbreitet.

Von aussen kann es energisch wirken. Es gibt Bewegung. Es gibt Initiativen. Es gibt Aktivität. Strukturen werden im Namen der Reaktionsfähigkeit verändert.

Aber wiederholte Veränderung hat einen Preis.

Wenn Menschen ständig neu ausgerichtet werden, verlieren sie Fokus. Wenn Strukturen sich schneller ändern, als Sinn entstehen kann, wird Energie für Anpassung verbraucht statt für Leistung. Wenn Ziele, Anreize und Führungsdruck traditionell bleiben, wird Veränderung zu etwas, das Menschen überstehen müssen, statt mitzugestalten.

Das ist das Paradox des veränderungsbasierten Musters:

Die Organisation ist im Umfeld dynamisch, aber im Denken noch nicht.

Sie reagiert auf Veränderung, oft aber mit Instrumenten, die genau jene Menschen erschöpfen, die sie tragen sollen.

4. Fähigkeitsbasiert: Wenn die

Organisation für eine dynamische Welt gebaut ist

Fähigkeitsbasierte Organisationen operieren in dynamischen Umfeldern und arbeiten mit stärker people-centric geprägten Managementprinzipien. Sie brauchen Flexibilität, Kreativität und Geschwindigkeit und unterstützen Menschen darin, Wissen, Urteilskraft und Initiative wirksam einzusetzen. Im Manuskript wird dieser Kontext so beschrieben, dass Management Mitarbeitende als selbstverantwortlich versteht und dadurch den Bedarf an rigidem Command-and-Control reduziert und Anpassungsfähigkeit erhöht.

Dies ist der Kontext, der der Meisterschaft am nächsten kommt.

Nicht weil er modisch wäre.
Nicht weil er auf Struktur verzichtet.
Sondern weil er dynamische Bedingungen mit einer Managementlogik verbindet, die dazu passt.

Fähigkeitsbasierte Organisationen schaffen Kontrolle nicht ab. Sie gestalten sie neu. Sie stützen sich weniger auf rigide Vorschriften und stärker auf gemeinsames Verstehen, Vertrauen, disziplinierte Autonomie, Zusammenarbeit und Systeme, die Handeln unterstützen statt behindern.

So kann die Organisation menschliche Fähigkeit in Geschwindigkeit, Resilienz, Innovation und Leistung übersetzen.

Doch auch dieser Kontext hat seine eigene Herausforderung.

Fähigkeitsbasierte Organisationen bleiben nur wirksam, solange Führung, Systeme und Kultur ausgerichtet bleiben. Sobald Systeme wieder in Richtung Bürokratie driften, verliert die Organisation jene Qualitäten, die sie erfolgreich gemacht haben.

Keiner dieser Kontexte ist einfach „gut“ oder „schlecht“

Einer der wichtigsten Punkte des Buches ist, dass diese Kontexte nicht gegenseitig ausschliessend sind und nicht als simple Kategorien behandelt werden sollten. Es sind dominante Muster, keine absoluten Schubladen.

Diese Unterscheidung ist wichtig.

Eine regelbasierte Organisation kann Bereiche mit starkem Engagement enthalten.
Eine engagementbasierte Organisation kann weiterhin traditionelle Kontrollen nutzen.
Ein veränderungsbasiertes Unternehmen kann erste fähigkeitsbasierte Merkmale zeigen.
Eine fähigkeitsbasierte Organisation kann dort, wo nötig, stabile regelbasierte Elemente beibehalten.

Darum geht es nicht darum, eine Organisation gewaltsam in ein Label zu pressen.

Es geht darum, das dominante Muster und seine Spannungen zu erkennen.

Wo sind wir ausgerichtet?
Wo sind wir fehljustiert?
Wo prägen alte Logiken neue Realitäten?
Wo unterstützt unser Managementkontext Leistung, und wo begrenzt er sie still?

Das sind weit nützlichere Fragen als jene nach dem gerade modischen Modell.

Das eigentliche Thema ist Passung

Die tiefere Führungsfrage lautet nicht, welcher Kontext am attraktivsten klingt.

Sondern welcher Kontext tatsächlich zur Arbeit, zum Umfeld und zu den Menschen passt.

Ein stabiles Umfeld verlangt nicht dieselbe Form der Selbstorganisation wie ein hochdynamisches.

Eine professionelle Wissensorganisation lässt sich nicht wirksam wie eine programmierte Maschine führen.

Eine grosse Organisation im dauernden Wandel kann sich nicht endlos auf Restrukturierung verlassen, ohne die darunterliegende operative Logik anzugehen.

Und ein Unternehmen, das auf menschliche Ingeniosität angewiesen ist, wird diese nicht mit kontrolllastigen Systemen

freisetzen, die Menschen als reine Umsetzungsinstanzen behandeln.

Passung ist wichtiger als Anspruch.

Viele Organisationen sagen, sie wollten Innovation, obwohl sie in Wirklichkeit ein veränderungsbasiertes Muster haben, das Menschen erschöpft.

Viele sagen, sie wollten Empowerment, obwohl ihre Systeme Initiative weiterhin bestrafen.

Viele sagen, sie wollten Zusammenarbeit, während sie fragmentierte Verantwortlichkeiten erhalten.

Viele sagen, sie wollten Agilität, während sie an Managementinstrumenten für Vorhersagbarkeit festhalten.

Darum ist Kontext keine theoretische Übung. Er ist ein Mittel gegen Selbsttäuschung.

Warum Führungskräfte ihren eigenen Kontext oft falsch lesen

Führungskräfte lesen die eigene Organisation oft aus nachvollziehbaren Gründen falsch.

Sie sehen Absicht statt Praxis.
Sie beschreiben die gewünschte Kultur statt der wirksamen.
Sie fokussieren auf Führungssprache statt auf Systemwirkungen.
Sie verwechseln Bewegung mit Anpassungsfähigkeit.
Sie halten Engagement für ausreichend.
Sie halten Kontrolle für Sicherheit.

Und weil jede Organisation ihre eigenen Gewohnheiten normalisiert, wird das dominante Muster von innen schwer sichtbar.

Genau hier wird Vergleich wertvoll.

Wenn Führungskräfte ihre Organisation mit wiederkehrenden Mustern vergleichen können, sehen sie klarer, ob sie tatsächlich people-centric und dynamisch arbeiten oder ob unter moderner Sprache noch immer traditionelle Logik wirkt.

Diese Erkenntnis ist oft der Beginn echter Klarheit.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste Weg, den dominanten Kontext zu identifizieren, ist nicht die abstrakte Debatte.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

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

Daraus entstehen zwei praktische Perspektiven:

Das Capability Profile, das das breitere Organisationsmuster sichtbar macht: Strategie, Geschäftsmodell, Organisationsform, Managementkontext, Wachstumsphase, operative Fähigkeiten und Wettbewerbsbarrieren. Das Manuskript beschreibt das Capability Profile ausdrücklich als einseitige Sicht auf dominante Muster und Fähigkeitslücken.

Die Leadership Scorecard, die zeigt, wie Systeme, Führung, Kultur und Erfolg zusammenspielen – und ob die Organisation Verstehen, Denken, Umsetzung, Engagement und sinnvolle Grenzen unterstützt.
Gemeinsam machen sie den dominanten Kontext besser sichtbar.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Etikett, das verteidigt werden muss.

Sondern als Vorbereitung für ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Klarheit beginnt, wenn Kontext sichtbar wird

Bevor Führungskräfte Management verbessern können, müssen sie verstehen, in welchem Muster sie bereits operieren.

Sind sie noch regelbasiert in einer Welt, die dynamisch geworden ist?

Sind sie engagementbasiert, aber durch alte Systeme gebremst?
Sind sie veränderungsbasiert und erschöpfen Menschen durch dauernde Anpassung?
Oder sind sie fähigkeitsbasiert, laufen aber Gefahr, mit wachsender Komplexität die Ausrichtung zu verlieren?

Das sind keine akademischen Unterschiede.

Es sind praktische Unterschiede, die prägen, was Führung, Systeme und Veränderung realistischerweise leisten können.

Sobald der dominante Kontext sichtbar wird, verbessert sich das Gespräch.

Führungskräfte greifen nicht mehr sofort zu modischen Interventionen. Sie werden präziser darin, welche Art von Entwicklung tatsächlich nötig ist. Sie beginnen zu erkennen, ob das eigentliche Thema Kontrolle, Fehljustierung, Überstrukturierung, schwache Systeme, erschöpfte Aufmerksamkeit oder das Fehlen von Fähigkeiten ist.

Darum ist Kontext so wichtig.

Denn der erste Schritt zu besserem Management ist nicht die nächste Initiative.

Sondern klar zu sehen, welche Art von Organisation man gerade eigentlich führt.

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.