Warum engagierte Menschen trotzdem bessere Systeme brauchen

22.06.2026 17:04:16 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Engagement

Und was Sie tun können, um das zu ermöglichen.

Viele Organisationen haben gute Menschen.

Sie sind engagiert.
Sie kümmern sich um Kunden.
Sie arbeiten hart.
Sie kooperieren, wenn es nötig ist.
Sie bringen Wissen, Urteilskraft und ernsthafte professionelle Haltung mit.
Sie leisten oft mehr, als das formale System eigentlich verdient.

Und trotzdem erreicht die Organisation ihr Potenzial nicht ganz.

Die Leistung ist ordentlich, manchmal stark.
Kunden werden gut bedient.
Menschen sind stolz auf ihre Arbeit.
Führungskräfte meinen es ernst.

Und doch bleibt etwas begrenzt.

Innovation bleibt unter ihren Möglichkeiten.
Wachstum verläuft langsamer als erwartet.
Koordination hängt zu stark von Goodwill ab.
Manager kompensieren ständig, was das System nicht liefert.
Die Organisation ist im Geist stärker als im Design.

Genau darin liegt die zentrale Spannung des *engagementbasierten Musters*.

In *Patterns of Mastery* werden engagementbasierte Organisationen als Organisationen beschrieben, die in relativ stabilen Umfeldern operieren, in denen Veränderung langsamer verläuft, einzigartiges Wissen aber entscheidend ist. Sie schaffen

interne Bedingungen, die qualifizierten Menschen helfen, ihre Talente zu entfalten und Kunden gut zu bedienen. Gleichzeitig behalten sie oft traditionelle, bürokratische Betriebssysteme bei, die die bereits vorhandene people-centric Philosophie nicht vollständig unterstützen.

Darum ist dieses Muster so wichtig.

Es zeigt, dass engagierte Menschen allein nicht genügen.

Um von gut zu grossartig zu kommen, brauchen engagierte Menschen Systeme, die ihnen gerecht werden.

Warum engagementbasierte Organisationen oft attraktiv wirken

Engagementbasierte Organisationen sind meist leicht zu mögen.

Sie fühlen sich in der Regel nicht kalt oder mechanisch an. Häufig verfügen sie über engagierte Führung, eine starke professionelle Identität und eine echte Aufmerksamkeit für Menschen und Kunden. Das Manuskript beschreibt sie als wissensgetriebene Organisationen in stabilen Umfeldern, die people-centric Managementprinzipien nutzen, damit Mitarbeitende ihre einzigartigen Talente, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten besser einbringen können.

Daraus entstehen viele sichtbare Stärken.

Menschen werden als Beitragende behandelt und nicht als austauschbare Einheiten.
Servicequalität zählt.
Beziehungen zählen.
Sinn zählt.
Führung ist meist relationaler und konstruktiver.
Es gibt in der Regel mehr Vertrauen als in rein kontrolllastigen Systemen.

Das Profil im Manuskript spiegelt genau dies wider. Typische Organisationen in diesem Cluster operieren auf dem Enablers-Niveau der Reife, häufig mit hybridem Geschäftsmodell, und sind durch Managementpraktiken geprägt, die Wissensaustausch und Kreativität erleichtern sollen.

Das ist bereits ein bedeutender Schritt über eine stark

kontrollorientierte Organisation hinaus.

Aber es ist noch keine Meisterschaft.

Die verborgene Spannung: people-centric Philosophie, traditionelle Mechanik

Die Herausforderung engagementbasierter Organisationen liegt meist nicht bei den Menschen.

Sie liegt in der Fehlpassung zwischen Menschen und System.

Das Manuskript formuliert dies sehr klar: Diese Organisationen können über starkes Engagement und gute Führung verfügen, dennoch wird ihr Erfolg durch Systeme gedämpft, die Zusammenarbeit und gute Führung nur schwach unterstützen. Information, Strategie, Umsetzung und Grenzen bleiben zu schwach oder zu traditionell gestaltet, um Selbstverantwortung, Teamarbeit, fokussierte Aufmerksamkeit und dynamische Fähigkeiten voll zu unterstützen.

Genau das ist das Herz dieses Musters.

Führungskräfte glauben oft stärker an Menschen als das Betriebssystem.

Sie wollen Initiative, aber Systeme bevorzugen weiterhin Verfahren.
Sie wollen Beitrag, aber formale Strukturen bremsen den Wissensfluss.
Sie wollen Dialog, aber Managementroutinen spiegeln weiterhin Bürokratie.
Sie wollen Verantwortungsübernahme, aber das System kommuniziert noch immer Vorsicht.

Dadurch hängt die Organisation zu stark von der Qualität Einzelner ab.

Gute Führungskräfte kompensieren.
Engagierte Teams kompensieren.
Talentierte Mitarbeitende kompensieren.
Informelle Beziehungen kompensieren.

Und weil Menschen so gut kompensieren, kann die zugrunde liegende Schwäche des Systems lange verborgen bleiben.

Wie sich dieses Muster in der Praxis zeigt

Von aussen kann eine engagementbasierte Organisation erfolgreich und gesund wirken.

Menschen sind kompetent.
Kunden werden mit Sorgfalt bedient.
Führungskräfte sind präsent und involviert.
Die Atmosphäre ist menschlicher als in stark kontrollierten Organisationen.
Die Organisation kann unter stabilen Bedingungen sehr gut performen.

Im Innern zeigt sich jedoch oft eine typische Spannung.

Menschen wissen viel, aber Wissen bewegt sich nicht gut genug durch die Organisation.
Teams wollen zusammenarbeiten, aber Systeme machen Zusammenarbeit nicht leicht.
Manager investieren zu viel Energie in Erklären, Koordinieren, Übersetzen und Kompensieren.
Starke Mitarbeitende tragen strukturelle Schwächen, die das System längst hätte abfangen müssen.

Die Befunde des Manuskripts passen genau dazu. Engagementbasierte Organisationen verfügen über hohes Vertrauen, hohe Wahlmöglichkeit und hohes Bewusstsein sowie über einen starken Sinn und gute Beziehungen. Dennoch verhindern traditionelle Betriebssysteme, dass mehr Chancen für Innovation und Wachstum genutzt werden. Die typische Organisation ist erfolgreich, wird aber von Systemen gebremst, die nicht mit people-centric Management ausgerichtet sind.

Darum fühlen sich diese Organisationen oft besser an, als sie tatsächlich skalieren.

Ihre Kultur und Führung erzeugen Potenzial.
Ihre Systeme übersetzen dieses Potenzial nicht vollständig in Reichweite.

Warum starke Menschen schwache

Systeme verbergen können

Hier liegt eine der wichtigsten Führungslektionen des engagementbasierten Musters:
gute Menschen können schwaches Design verdecken.

Wenn Mitarbeitende kompetent, relational reif und intrinsisch motiviert sind, halten sie die Organisation am Laufen. Sie schliessen Lücken informell. Sie lösen Probleme, die das System offenlässt. Sie kommunizieren über Grenzen hinweg, die Strukturen nicht sauber verbinden. Sie schützen Kunden vor interner Reibung. Sie tragen Komplexität, die das Operating Model nicht richtig verarbeitet.

Das erzeugt eine gefährliche Illusion.

Weil die Organisation funktioniert, nehmen Führungskräfte an, das System sei ausreichend. Was sie aber oft sehen, ist nicht Systemstärke, sondern menschliche Kompensation.

Diese Kompensation ist wertvoll, aber teuer.

Sie verbraucht Aufmerksamkeit.
Sie hängt an bestimmten Personen.
Sie lässt sich schwer skalieren.
Sie kann gerade jene still erschöpfen, denen die Arbeit am meisten bedeutet.

Mit der Zeit droht die Organisation von informeller Heldentat statt von formaler Kohärenz abhängig zu werden.

Warum Engagement nicht automatisch Wachstum erzeugt

Es gibt eine verbreitete Annahme im Management: Sobald Menschen engagiert sind, folgt Leistung von selbst.

Daran ist etwas Wahres. Aber nur teilweise.

Engagement kann Commitment, Einsatz und Resilienz erzeugen. Es kann Service verbessern und Kultur stärken. Es schafft aber nicht automatisch Alignment, Geschwindigkeit, Koordination oder skalierbare Innovation.

Dafür braucht es Systeme.

Das Manuskript sagt genau das: Engagementbasierte

Organisationen sind dank engagierter und fähiger Menschen durchaus erfolgreich, aber die Fehlpassung zwischen traditionellen Betriebssystemen und people-centric Managementprinzipien dämpft Leistung und Erfolg. Eine stärkere Ausrichtung des Betriebssystems an people-centric Prinzipien würde Energie freisetzen und Wachstum erhöhen.

Das ist eine zentrale Unterscheidung.

Engagement gibt der Organisation Energie.
Systeme bestimmen, wie gut diese Energie genutzt wird.

Wenn Systeme hinter der Managementphilosophie zurückbleiben, bleibt die Organisation besser als der Durchschnitt, aber schwächer, als sie sein könnte.

Die Führungsaufgabe: Menschen nicht länger kompensieren lassen

Die Führungsherausforderung in engagementbasierten Organisationen ist subtil.

Es geht nicht darum, Menschen noch stärker zu motivieren.
Es geht nicht darum, Kultur noch lauter zu predigen.
Es geht nicht darum, Engagement zu feiern und Design zu ignorieren.

Es geht darum, gute Menschen nicht länger für ein veraltetes Betriebssystem kompensieren zu lassen.

Das bedeutet, genauer darauf zu schauen, wie Management tatsächlich funktioniert:

Wie fliesst Information?
Wie wird Strategie übersetzt?
Was unterstützt Umsetzung?
Welche Grenzen sind sinnvoll, welche sind restriktiv?
Wo helfen Systeme Menschen beim Denken und Beitragen?
Wo erzeugen sie stillschweigend Reibung, Doppelarbeit oder Abhängigkeit?

Das Manuskript beschreibt die zentrale Herausforderung präzise: Es geht darum, Managementsysteme zu entwickeln, die mit der people-centric Philosophie übereinstimmen und die Menschen bei ihrer Arbeit unterstützen. Systeme, die Dialog, gemeinsame

Richtung und sinnvollen Beitrag ermöglichen, können Innovation und Wachstum verbessern.

Das ist keine HR-Korrektur.

Es ist eine Frage des Managementdesigns.

Warum das Betriebssystem wichtiger ist als die Atmosphäre

Viele engagementbasierte Organisationen haben eine positive Atmosphäre.

Das ist wichtig. Und ein echter Wert.

Aber Atmosphäre ist nicht dasselbe wie operative Stärke.

Ein konstruktiver Führungsstil kann Vertrauen erzeugen.
Eine gesunde Kultur kann Motivation erzeugen.
Ein gemeinsamer Sinn kann Commitment freisetzen.

All das zählt.

Doch wenn Systeme weiterhin in Effizienz, Bürokratie, Macht und Standards verankert bleiben, die für ein traditionelleres Umfeld gebaut wurden, wird die Organisation das Potenzial ihrer Menschen nicht vollständig ausschöpfen. Das Manuskript benennt genau dies als eine der Wurzeln der typischen Barrieren engagementbasierter Organisationen.

Darum wirken manche engagementbasierten Organisationen bewundernswert, lassen sich aber schwer skalieren.

Sie haben die menschlichen Zutaten.
Ihnen fehlt die operative Kohärenz.

Und mit wachsender Komplexität wird diese Lücke sichtbarer.

Worauf Führungskräfte achten sollten

Führungskräfte in engagementbasierten Organisationen sollten auf jene Stellen achten, an denen das System noch eine ältere Logik abbildet als die Menschen selbst.

Wo kooperieren Menschen trotz des Systems statt wegen ihm?
Wo ersetzt Führungsaufwand Prozessklarheit?

Wo hängen gute Gespräche zu stark von einzelnen Führungskräften ab?
Wo sind Teams engagiert, werden aber durch schwache Information oder unklare Umsetzungsunterstützung gebremst?
Wo verlässt sich die Organisation auf informelles Vertrauen, weil formale Koordination unterentwickelt bleibt?
Wo tragen engagierte Menschen strukturelle Reibung, die nicht ihre Last sein sollte?

Das sind keine Zeichen von Schwäche.

Es sind Zeichen dafür, dass die Organisation ihren Systemen voraus ist.

Und genau deshalb ist Entwicklung möglich.

Der Entwicklungsweg: von Goodwill zum lernenden System

Eine engagementbasierte Organisation muss nicht kälter, enger oder im alten Sinn „managerieller“ werden.

Ihr Entwicklungsweg führt nicht zu mehr Kontrolle.

Er führt zu mehr Ausrichtung.

Das Manuskript weist hier sehr klar die Richtung. Es argumentiert, dass engagementbasierte Organisationen sich von einer hierarchisch-bürokratischen Organisation zu einer lernenden Organisation entwickeln sollten, mit Systemen, die Wissensaustausch und Lernen fördern. Zugleich wird betont, dass die Behebung der zugrunde liegenden systemischen Fehlpassung der erste Schritt zur Meisterschaft ist.

Das bedeutet:

Systeme stärken, die Dialog unterstützen.
Routinen gestalten, die Selbstverantwortung verstärken.
Umsetzungsunterstützung verbessern, ohne in Bürokratie zurückzufallen.
Strukturen bauen, die Wissensfluss ermöglichen und nicht nur Autorität abbilden.
Zusammenarbeit weniger vom Goodwill einzelner abhängig machen.
Delegationsfähigkeiten entwickeln, die zur bereits vorhandenen

people-centric Philosophie passen.

Das ist keine Absage an das, was die Organisation bereits gut kann.

Es ist ein Weg, das Betriebssystem auf die Stärke der Menschen aufzuschliessen.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Engagement-Initiative.

Sondern den eigenen Organisationszwilling zu erstellen.

Durch eine Strukturierte Reflexion – einen standardisierten Online-Fragebogen von rund 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.

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 helfen sie Führungskräften zu sehen, ob ihr engagementbasiertes Muster wirklich getragen wird – oder still vom Betriebssystem begrenzt wird.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Bewertung Einzelner.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Bessere Systeme ehren engagierte Menschen

Engagierte Menschen sind ein Geschenk für jede Organisation.

Aber sie sollten nicht tragen müssen, was das Betriebssystem nicht sauber gestaltet hat.

Das ist die eigentliche Lektion des engagementbasierten Musters.

Eine gesunde Kultur, engagierte Menschen und konstruktive Führung können über längere Zeit gute Leistung erzeugen. Wenn Systeme aber zu traditionell, zu bürokratisch oder zu schwach ausgerichtet bleiben, wird die Organisation ihr eigenes Potenzial weiter unterschreiten.

Darum brauchen auch engagierte Menschen bessere Systeme.

Nicht weil sie versagen.

Sondern weil sie eine operative Umgebung verdienen, die Commitment in Kohärenz, Wissen in Lernen und Energie in nachhaltiges Wachstum übersetzt.

So wird aus einer Organisation, die wegen ihrer Menschen gut ist, eine Organisation, die grossartig wird, weil ihre Systeme endlich unterstützen, wozu ihre Menschen längst fähig sind.

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.