Warum Wachstum oft genau das zerstört, was ein Start-up erfolgreich gemacht hat

01.08.2026 17:07:49 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Growth

Die Geschichte erfolgreicher Übergänge.

Wachstum wird meist als Beweis dafür gelesen, dass etwas funktioniert.

Die Nachfrage steigt.
Kunden reagieren.
Das Produkt hat Traktion gefunden.
Der Umsatz wächst.
Das Team wächst.
Die Organisation wird sichtbarer, komplexer, ernsthafter.

Von aussen wirkt Wachstum wie Momentum.

Und das ist es auch.

Wachstum markiert aber zugleich einen der gefährlichsten Übergänge im Leben einer Organisation. Es ist jener Punkt, an dem Erfolg genau jene Managementgewohnheiten anzieht, die still die Bedingungen zerstören können, die den Erfolg überhaupt möglich gemacht haben.

Genau das ist die zentrale Warnung des Wachstumsmusters in Patterns of Mastery.

Das Manuskript zeigt einen scharfen Kontrast zwischen dem typischen Start-up und der typischen Wachstumsorganisation. Start-ups operieren meist mit starkem Sinn, hohem Vertrauen, starkem Bewusstsein, Wahlmöglichkeit und Gründer-geprägter Involvierung, die Menschen Flow erleben lässt. Wachstumsunternehmen hingegen führen oft neue Manager,

formale Strukturen, Ziele und Command-and-Control-Routinen ein, die Führung schwächen, Kultur beschädigen, Innovation abwürgen und Menschen von Beitrag hin zu Compliance umlenken.

Darum verdient Wachstum sehr viel mehr Führungsaufmerksamkeit, als es gewöhnlich erhält.

Die Gefahr ist nicht Wachstum an sich.

Die Gefahr liegt darin, was Organisationen oft tun, um Wachstum zu managen.

Was das Start-up erfolgreich gemacht hat

In der Start-up-Phase ist vieles noch unvollkommen.

Systeme sind unreif.
Prozesse sind unvollständig.
Rollen bleiben fluide.
Formale Strukturen sind begrenzt.

Und dennoch funktioniert das Start-up häufig bemerkenswert gut.

Das Manuskript beschreibt Start-ups als Organisationen, in denen Menschen hoch engagiert sind, Vertrauen stark ist, Bewusstsein hoch ist, Fokus und Wahlmöglichkeit ausreichen, damit Menschen im Flow arbeiten können, und in denen die enge Beteiligung des Gründers eine Kultur gemeinsamen Verstehens, hoher Motivation und Reaktionsfähigkeit schafft.

Das ist kein Zufall.

Der Gründer ist nah an der Arbeit.
Kommunikation ist direkt.
Der Sinn ist lebendig.
Menschen verstehen, warum sie da sind.
Wissen bewegt sich schnell.
Teams improvisieren an realen Problemen.
Energie ist konzentriert statt zerstreut.

Das Start-up ist nicht deshalb erfolgreich, weil es perfekte Systeme hätte.

Es ist erfolgreich, weil menschliche Fähigkeit noch im Zentrum

des Operierens steht.

Das erzeugt Geschwindigkeit, Commitment, Kreativität und das Gefühl, dass das, was Menschen tun, tatsächlich zählt.

Warum Wachstum das Managementproblem verändert

Sobald die Nachfrage steigt und die Organisation wächst, verändert sich das Managementproblem.

Was informell funktionierte, scheint nicht mehr zu genügen. Mehr Menschen müssen koordiniert werden. Neue Funktionen entstehen. Entscheidungen können nicht länger alle über den Gründer laufen. Kunden erwarten Konsistenz. Kapazitäten müssen erweitert werden. Verantwortlichkeiten müssen klarer werden.

All das ist real.

Das Manuskript anerkennt, dass weitsichtige Gründer verstehen, dass Wachstum neue Herausforderungen mit sich bringt, und dass wirksame Führungskräfte diesen Herausforderungen begegnen, indem sie neue Fähigkeiten aufbauen. Es zeigt aber auch, dass viele Start-ups genau an diesem Punkt scheitern, weil sie das richtige Gleichgewicht zwischen Expansion und kontrolliertem Fähigkeitsaufbau nicht finden.

Genau dieses Gleichgewicht ist der Kern der Wachstumsphase.

Die Organisation braucht mehr Struktur.

Aber die entscheidende Frage lautet: welche Art von Struktur?

Zu oft lautet die Antwort: die falsche.

Der klassische Fehler in der Wachstumsphase

Das Manuskript ist hier ungewöhnlich direkt.

Es hält fest, dass die meisten Organisationen in der Wachstumsphase ein auf Exploitation ausgerichtetes Geschäftsmodell haben und dass neu ernannte Manager

traditionelle Command-and-Control-Strukturen schaffen, die die Energie der Menschen auf Pläne und Leistungsziele umlenken, statt auf kreative Wertschöpfung. Zugleich zeigen die Ergebnisse der Leadership Scorecard laut Manuskript die Entstehung einer toxischen Umgebung, die die Fähigkeiten der Menschen erstickt.

Genau das ist der klassische Fehler der Wachstumsphase.

Eine Organisation, die durch menschenzentrierte Energie erfolgreich wurde, beginnt Wachstum mit traditioneller Kontrolllogik zu managen.

Diese Verschiebung wirkt oft vernünftig.

Mehr Reporting.
Mehr Kontrollen.
Mehr Leistungsmetriken.
Mehr Freigaben.
Mehr Rollendefinitionen.
Mehr Manager.
Mehr Struktur.
Mehr Betonung von Effizienz.

Jedes dieser Elemente mag für sich genommen sinnvoll wirken.

Zusammen erzeugen sie oft jedoch eine ganz andere Organisation als jene, die überhaupt das Recht erworben hat zu wachsen.

Wie Wachstum die ursprünglichen Stärken zerstört

Das Gefährlichste an dieser Verschiebung ist, dass sie unter dem Banner von Professionalität geschieht.

Führungskräfte sagen sich, das Unternehmen werde erwachsen.
Manager glauben, sie brächten Ordnung.
Prozesse werden im Namen der Skalierung eingeführt.
Kontrollen werden als notwendige Disziplin gerechtfertigt.

Und doch geht unter dieser Sprache etwas verloren.

Das Manuskript macht den Kontrast sehr deutlich. In der Start-up-Phase sind kulturelle Merkmale stark, Führung solide, Motivation hoch und das Unternehmen beweglich und reaktionsfähig. In der

Wachstumsphase brechen Führung und Kultur stark ein, Systeme bleiben nur mittelmässig, Agilität sinkt, Innovation stockt, und der Erfolg beginnt zurückzugehen, obwohl das Wachstum anhält.

Das bedeutet: Wachstum kann sichtbar bleiben, während sich die innere Qualität der Organisation verschlechtert.

Genau das ist die Falle.

Das Unternehmen expandiert.
Aber die Arbeitsumgebung schwächt sich ab.
Die Zahl der Mitarbeitenden steigt.
Aber Flow nimmt ab.
Prozesse vermehren sich.
Aber Initiative sinkt.
Umsatz wächst.
Aber die Organisation verliert Lernfähigkeit.

Was das Unternehmen für Kunden attraktiv gemacht hat, trägt es vielleicht noch eine Weile weiter.

Was es innerlich lebendig gemacht hat, beginnt zu erodieren.

Warum neue Manager oft der Wendepunkt sind

Eines der stärksten Motive des Manuskripts ist die Rolle neuer Manager in diesem Übergang.

Es hält fest, dass Wachstumsorganisationen oft wie programmierte Maschinen funktionieren, weil kreative Individuen in Führungsrollen gedrängt werden und auf ihr Kontrollverlustgefühl mit Regeln und Prozessen reagieren – oder weil Gründer professionell ausgebildete Manager holen, die Arbeit mit traditionellen Methoden standardisieren. In beiden Fällen entstehen Schichten von Regeln und Verfahren, die die Kreativität und Innovation abwürgen, die die Organisation ursprünglich vorangetrieben haben.

Das ist kein Argument gegen Manager.

Es ist ein Argument gegen Manager mit dem falschen mentalen Modell in einer Wachstumsorganisation.

Wachstum braucht nicht nur mehr Management.

Es braucht anderes Management.

Wenn neu eingesetzte Manager die heikle Beziehung zwischen Führung, Kultur und Systemen nicht verstehen, können sie alle drei gleichzeitig beschädigen.

Sie führen Ziele ohne Sinn ein.
Kontrolle ohne Vertrauen.
Prozesse ohne Lernen.
Metriken ohne Verstehen.
Struktur ohne Lebendigkeit.

So wird aus einem erfolgreichen Start-up ein Wachstumsunternehmen mit Topline-Momentum und innerer Reibung.

Der Übergang von Flow zu Mittelmass

Eine der aufschlussreichsten Beobachtungen im Manuskript ist, dass Wachstumsorganisationen häufig weiterhin hohe Wahlmöglichkeit und hohes Vertrauen aufweisen, aber den Fokus verlieren. Mitarbeitende beginnen, sich mit Mittelmass zufriedenzugeben. Führung und Kultur verschlechtern sich gegenüber der Start-up-Phase drastisch, während Innovation und Agilität mit ihnen zurückgehen.

Das ist eine subtile, aber entscheidende Verschiebung.

Die Menschen werden nicht unbedingt weniger fähig.

Die Organisation hört schlicht auf, ihnen ein Umfeld zu geben, in dem ihre Fähigkeit wirksam werden kann.

Statt im Flow zu arbeiten, arbeiten sie um das System herum.
Statt die frühe Energie weiterzuentwickeln, sparen sie sie.
Statt Urteilskraft frei zu nutzen, navigieren sie Prozesse.
Statt Fähigkeit aufzubauen, lehrt die Organisation Umwege.

Das Manuskript hält sogar fest, dass Menschen Umwege entwickeln, um ineffektive oder fehlende Systeme zu umgehen.

Das ist eines der klarsten Zeichen von Verfall in einem wachsenden Unternehmen.

Menschen versuchen weiterhin, gute Arbeit zu leisten.

Aber sie tun es zunehmend trotz Management, nicht dank Management.

Warum Wachstum Kultur fragil macht

Kultur in einem Start-up wird oft durch die Nähe des Gründers, ständige Interaktion und einen geteilten Sinn zusammengehalten.

Wachstum verändert alle drei.

Der Gründer kann nicht überall sein.
Teams vervielfachen sich.
Distanz wächst.
Neue Manager erzeugen lokale Klimas.
Prozesse prägen Verhalten stärker als persönliches Vorbild.

Wenn dieser Übergang nicht sorgfältig gestaltet wird, wird Kultur zum Opfer.

Das Manuskript beschreibt die Leadership Scorecard der Wachstumsphase als Muster mit signifikant negativen Verschiebungen gegenüber dem Start-up, vor allem bei Führung und Kultur. Es warnt vor einer gefährlichen Zone, in der fehlerhafte Führung mit toxischer Kultur zusammenkommt und neue Leistungsnormen sowie Managementpraktiken genau jene positive Kultur zerstören, die den frühen Erfolg getragen hat.

Darum ist Wachstum nicht einfach nur eine Skalierungsherausforderung.

Es ist eine Herausforderung der kulturellen Weitergabe.

Kann die Organisation die menschenzentrierte Logik bewahren, die frühen Flow ermöglichte, und zugleich die Systeme aufbauen, die grössere Skalierung brauchen?

Genau das ist die eigentliche Prüfung.

Warum Kontrolle sicherer wirkt als Fähigkeitsaufbau

Wenn Unternehmen schnell wachsen, steigt die Unsicherheit.

Das erzeugt natürlicherweise Angst.

Und Angst verführt Führung in Richtung Kontrolle.

Kontrolle wirkt messbar.
Sie wirkt verantwortungsvoll.
Sie wirkt erwachsen.
Sie wirkt sicherer als Vertrauen, Delegation und Fähigkeitsentwicklung.

Das Manuskript deutet jedoch auf eine andere Schlussfolgerung hin. Es argumentiert, dass Organisationen über traditionelles Management hinausgehen müssen, um in der digitalen Wirtschaft mit Wachstumsmustern Meisterschaft zu erreichen. Der erste Schritt besteht darin, dynamische und menschenzentrierte Fähigkeiten in der DNA der Organisation zu verankern – unterstützt von Systemen, die Delegation ermöglichen, statt sie zu unterdrücken.

Genau hier liegt die tiefere Lektion:

Was sich kurzfristig sicherer anfühlt, kann langfristig genau das sein, was die Organisation schwächt.

Wachstum braucht mehr Struktur.

Aber wenn diese Struktur aus Angst vor Kontrollverlust statt aus Vertrauen in Fähigkeit gebaut wird, untergräbt sie irgendwann die Zukunft des Unternehmens.

Worauf Führungskräfte in einem Wachstumsunternehmen achten sollten

Führungskräfte sollten auf jene Stellen achten, an denen Professionalisierung zu Deformation wird.

Wo führen neue Manager Kontrolle schneller ein als Verstehen?
Wo vermehren sich Systeme, ohne bessere Arbeit zu

unterstützen?
Wo ist die kulturelle Energie gegenüber der Start-up-Phase abgesunken?
Wo arbeiten talentierte Menschen um das Management herum statt durch es hindurch?
Wo verdrängen Wachstumsziele Lernen, Beitrag und Zusammenarbeit?
Wo wurde die ursprüngliche people-first Logik des Gründers durch Managementgewohnheiten ersetzt, die reif wirken, aber das Unternehmen schwächen?

Das sind keine Zeichen dafür, dass Wachstum scheitert.

Es sind Zeichen dafür, dass Wachstum falsch gemanagt wird.

Und solange das nicht sichtbar wird, kann das Unternehmen weiter expandieren und zugleich weniger lebendig, weniger adaptiv und weniger innovativ werden.

Der Entwicklungsweg: die dynamische Verschiebung vollenden

Das Manuskript ist in der Richtung sehr klar.

Wachstumsorganisationen müssen eine dynamische Verschiebung im Denken vollenden und zu people-centric Praktiken zurückfinden. Sie brauchen Führungskräfte, die den angerichteten Schaden objektiv erkennen, die Kernfähigkeiten wiederentdecken, die den frühen Erfolg ermöglicht haben, prüfen, ob Managementpraktiken Menschen beim Wertbeitrag helfen oder sie daran hindern, und Systeme entwickeln, die Delegation unterstützen statt von oben zu interferieren.

Das bedeutet nicht, in informelle Start-up-Logik zurückzufallen.

Das Unternehmen braucht Systeme.
Es braucht Richtung.
Es braucht Managementtiefe.

Aber es braucht eine Art von Management, die Fähigkeit schützt und zugleich Skalierung ermöglicht.

Das heisst:

Systeme bauen, die helfen statt behindern.

Manager rekrutieren, die menschenzentrierten Prinzipien verstehen.
Delegation stärken, ohne von oben hineinzuregieren.
Kultur schützen und zugleich Klarheit erhöhen.
Wachstum so gestalten, dass Struktur menschliche Fähigkeit verstärkt statt ersetzt.

So verhindert ein Wachstumsunternehmen, genau das zu zerstören, was es erfolgreich gemacht hat.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Wachstumsinitiative.

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 erkennen, ob Wachstum die Organisation stärkt – oder still jene Kultur, Führung und Fähigkeit beschädigt, die sie einst getragen haben.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Wachstum sollte die ursprünglichen Stärken ausdehnen, nicht auslöschen

Die eigentliche Aufgabe von Wachstum ist nicht, „corporate“ zu werden.

Sondern fähiger zu werden.

Das ist ein sehr anderer Anspruch.

Eine gute Wachstumsorganisation löscht nicht aus, was das Start-up stark gemacht hat. Sie übersetzt diese frühen Stärken in eine skalierbarere Form. Sie schützt Sinn und erhöht zugleich Klarheit. Sie baut Systeme, ohne die Arbeit zu bürokratisieren. Sie setzt Manager ein, die Fähigkeit stärken statt unterdrücken. Sie lernt zu skalieren, ohne Flow zu verlieren.

Das ist selten.

Aber es ist möglich.

Und es ist einer der wichtigsten Führungsübergänge im Leben jeder Organisation.

Denn Wachstum sollte die Phase sein, in der ein Unternehmen mehr von dem wird, was es erfolgreich gemacht hat—

nicht die Phase, in der es dies still vergisst.

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.