# Erfolg ist nicht Meisterschaft

02.08.2026 15:37:30 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Mature organizations

Was reife Organisationen noch sehen müssen

Manche Organisationen haben bereits vieles richtig gemacht.

Sie haben die fragilen Anfangsjahre überstanden.
Sie haben die Turbulenzen des Wachstums gemeistert.
Sie haben echte Fähigkeiten aufgebaut.
Sie haben gelernt, verlässlich zu liefern.
Sie verfügen über erfahrene Führungskräfte.
Sie haben starke Menschen.
Sie haben Kunden, Reputation und Bestandskraft.

Von aussen wirken diese Organisationen oft wie Beispiele für Erfolg.

Und das sind sie auch.

Aber Erfolg ist nicht dasselbe wie Meisterschaft.

Genau das ist eine der wichtigsten Lektionen des Kapitels über reife Organisationen in *Patterns of Mastery*. Das Manuskript beschreibt reife Organisationen als Unternehmen, die frühere Wachstumskrisen erfolgreich bewältigt, ein besseres Gleichgewicht zwischen Kontrolle und people-centric Praktiken gefunden und Arbeitsumgebungen geschaffen haben, in denen Menschen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auf wertschöpfende Arbeit fokussieren können. Gleichzeitig zeigt das Manuskript klar, dass diese Organisationen noch immer durch Infrastruktur-, Toolbox- und Koordinationsprobleme gebremst werden, die sie daran hindern, den Schritt von sehr gut zu wirklich grossartig zu machen.

Darum verdienen reife Organisationen mehr Aufmerksamkeit, als

sie gewöhnlich erhalten.

Ihr Problem ist selten offensichtliche Schwäche.

Ihr Problem ist die verborgene Decke im eigenen Erfolg.

## Was reife Organisationen stark macht

Das Manuskript zeigt reife Organisationen als etablierte Unternehmen, die frühere Krisen bereits überwunden und ein relativ starkes internes Umfeld aufgebaut haben. Sie operieren typischerweise auf dem Enablers-Niveau der Reife, häufig im fähigkeitsbasierten Kontext, und viele nutzen erfolgreiche hybride Geschäftsmodelle, die starke Performance liefern.

Diese Stärke ist real.

Solche Organisationen haben oft:

hoch engagierte Menschen,
einen starken Sinn,
gesunde Beziehungen,
gute Zusammenarbeit,
solide Leistung,
und genügend Resilienz, um Schocks aufzufangen.

Das Profil im Manuskript zeigt genau dies. Zweck, Beziehungen und Zusammenarbeit liegen auf Top-Niveau; der Erfolg ist hoch, weil die operativen Fähigkeiten stark sind; und das menschenzentrierte Management treibt Geschwindigkeit und Leistung.

Das ist nicht die Geschichte einer angeschlagenen Organisation.

Es ist die Geschichte einer Organisation, die bereits beachtliche Fähigkeiten aufgebaut hat.

Genau deshalb ist die Führungsaufgabe in dieser Phase nicht mehr grundlegende Reparatur.

Sondern Verfeinerung.

# Warum Erfolg täuschen kann

Die Gefahr in einer reifen Organisation besteht darin, dass sichtbarer Erfolg strukturelle Begrenzungen verdeckt.

Das Unternehmen performt gut genug.
Kunden werden bedient.
Führung wird respektiert.
Menschen sind engagiert.
Das Unternehmen hat lange genug überlebt, um seinem eigenen Operating Model zu vertrauen.

Genau deshalb wird die nächste Barriere schwerer sichtbar.

Das Manuskript formuliert diese Spannung ausdrücklich. Es hält fest, dass reife Organisationen sehr erfolgreich sind, dass jedoch die zugrunde liegenden Strukturen und Führungspraktiken Agilität, Innovation und Wachstum dämpfen. Diese Organisationen sind „sehr gut“, aber wichtige Merkmale ihrer Infrastruktur halten sie davon ab, von sehr gut zu grossartig zu werden.

Erfolg kann Fehlpassung verdecken.

Nicht weil die Organisation scheitert.

Sondern weil ihre sichtbaren Stärken tiefere Reibung leichter übersehbar machen.

# Das reife Muster: starke Menschen, starke Kultur, unvollständige Toolbox

Eine der aufschlussreichsten Ideen des Manuskripts ist, dass reife Organisationen nicht primär durch ihre Menschen begrenzt werden.

Ihre Menschen gehören häufig zu ihren grössten Stärken.

Das Manuskript beschreibt reife Organisationen mit starken Bedingungen bei Vertrauen, Wahlmöglichkeit, Bewusstsein und Fokus – stark genug, um Flow zu ermöglichen. Zweck, Beziehungen und Zusammenarbeit sind ebenfalls ausgeprägt und schaffen eine resiliente Organisation, die Schocks auffangen und wirksam reagieren kann.

Wo liegt also das Problem?

In der Leadership Toolbox.

Das Manuskript sagt klar, dass Systeme, Führung und Kultur solide sind, dass aber gerade Systeme als Bremse für Innovation und Flow wirken. Zudem behält der Leadership Toolbox viele traditionelle Managementmerkmale bei und braucht Designanpassungen, um besser zur Demografie und Komplexität der Organisation zu passen.

Das ist das reife Muster in einem Satz:

Die Organisation ist stark, aber ihre Toolbox ist für die Komplexität, die sie inzwischen trägt, nicht mehr präzise genug.

# Warum reife Organisationen oft ein Plateau erreichen

Eine reife Organisation bricht selten wegen eines einzelnen dramatischen Fehlers ein.

Häufiger erreicht sie ein Plateau.

Die Leistung bleibt gut.
Die Umsetzung bleibt verlässlich.
Die Menschen bleiben engagiert.
Aber Agilität verlangsamt sich.
Innovation wird schwieriger.
Wachstum wird begrenzter.
Interne Reibung steigt still an.

Das Manuskript beschreibt genau dieses Muster. Reife Organisationen verfügen über starke Performance und hohe Resilienz, aber ihre Systeme, Führung und zugrunde liegende Infrastruktur wirken dämpfend auf Agilität, Innovation und Wachstum. Künftiger Fortschritt hängt davon ab, den Leadership Toolbox neu zu gestalten und Koordinationsfähigkeiten zu verfeinern.

Darum ist Erfolg nicht Meisterschaft.

Meisterschaft verlangt fortlaufende Ausrichtung.

Reife kann mit partieller Fehlpassung sehr lange überleben.

# Die Krise des Roten Fadens

Das Manuskript gibt der nächsten Barriere einen sehr klaren Namen: die Krise des Roten Fadens.

Reife Organisationen operieren typischerweise in der Wachstumsphase der Koordination. In dieser Phase steigt die Komplexität über Segmente, Geschäftseinheiten oder mehrere Geschäftsfelder hinweg. Alles zusammenzuhalten wird schwieriger, und die typische Reaktion von Führung besteht darin, Netze aus Freigaben, Dokumentation und formalen Kontrollen aufzubauen. Das Manuskript beschreibt genau dies: endlose Genehmigungen und Dokumentationspflichten verlangsamen Entscheidungen und Reaktionsfähigkeit bis zur Erstarrung.

Das ist eine der wichtigsten Führungslektionen für erfolgreiche Organisationen.

Der Rote Faden kommt selten als erklärte Strategie.

Er akkumuliert.

Eine Freigabestufe nach der anderen.
Ein Kontrollmechanismus nach dem anderen.
Eine Reporting-Routine nach der anderen.
Eine Governance-Klarstellung nach der anderen.

Jede Ergänzung mag einzeln gerechtfertigt erscheinen.

Gemeinsam beginnen sie, Koordination in Reibung zu verwandeln.

Und weil die Organisation weiterhin erfolgreich ist, erkennen Führungskräfte die Kosten oft nicht früh genug.

# Warum gerade die besten Organisationen für subtile Reibung anfällig sind

In schwächeren Organisationen sind Probleme laut.

In reifen Organisationen sind Probleme oft leise.

Das Unternehmen funktioniert weiter.
Kunden bleiben.
Das Geschäft performt.
Menschen kümmern sich.

Genau das macht subtile Reibung so schwer erkennbar.

Das Manuskript deutet dies über seine Diskussion der Performance Culture an. Es argumentiert, dass Organisationen mittelmässige Leistung statt Koordination und Zusammenarbeit belohnen können und dass zugrunde liegende Überzeugungen persönliches Ergebnis wichtiger machen als organisatorische Wirksamkeit. Solche Überzeugungen hemmen Wachstum, selbst wenn das Unternehmen an der Oberfläche erfolgreich aussieht.

Darum brauchen reife Organisationen besonders disziplinierte Beobachtung.

Ihre nächste Barriere ist selten Inkompetenz.

Sie ist die Normalisierung von Reibung.

## Warum Systeme zum nächsten strategischen Thema werden

In frühen Phasen zählen Menschen und Führung oft am meisten, weil sie unreife Systeme kompensieren.

In reifen Organisationen verschiebt sich diese Gleichung.

Jetzt sind die Menschen stark. Die Führung mag gut sein. Die Kultur kann tragfähig sein. Der limitierende Faktor wird zunehmend, ob Systeme noch zur Grösse, Struktur, Form und Lebenszyklusphase der Organisation passen.

Das Manuskript ist hier eindeutig. Es empfiehlt, Routinen, Regeln und Werkzeuge so neu zu gestalten, dass sie besser zur Demografie der Organisation passen und Wachstumsbarrieren abbauen. Führungskräfte müssen sich auf jene auseinanderfallenden Elemente des Leadership Toolbox konzentrieren und Systeme so ausrichten, dass sie Führung und Kultur verstärken statt stören.

Das ist eine wichtige Verschiebung der Führungsaufmerksamkeit.

In dieser Phase sind Systeme nicht mehr zweitrangig.

Sie werden strategisch.

## Warum reife Organisationen trotzdem Mut brauchen

Es gibt ein Missverständnis, dass die schwierige Führungsarbeit vor allem Start-ups oder Organisationen in der Krise betrifft.

Das Kapitel über reife Organisationen legt etwas anderes nahe.

Gerade reife Organisationen brauchen eine andere Form von Mut:

den Mut, zu prüfen, was noch gut genug funktioniert,
den Mut, Systeme neu zu gestalten, die einst nützlich waren,
den Mut, subtile Barrieren statt dramatische Fehler anzugehen,
den Mut, anzuerkennen, dass Erfolg neue Formen von Starrheit hervorgebracht hat.

Die Schlussfragen des Manuskripts an Führungskräfte sind bezeichnend. Es fragt, ob sie den Mut und die Ausdauer haben, grosse und tief verankerte Teile der Organisation anzugehen, um jene Barrieren zu entfernen, die sie weiter zurückhalten.

Genau das trifft es.

Diese Phase geht weniger um Rettung.

Sie geht um disziplinierte Erneuerung.

## Worauf Führungskräfte achten sollten

Führungskräfte in reifen Organisationen sollten auf jene Stellen achten, an denen Erfolg Reibung verdeckt.

Wo vermehren sich Freigaben, ohne echte Qualität hinzuzufügen?
Wo werden Systeme schwerer, als die Arbeit es verlangt?
Wo ist Zusammenarbeit noch stark, aber schwieriger, als sie sein müsste?
Wo sind Menschen hochfähig, werden aber von Routinen gebremst, die nicht mehr zur Komplexität passen?

Wo sind Führung und Kultur positiv, aber Systeme verstärken sie nicht mehr?
Wo wird Wachstum nicht nur durch Marktchancen begrenzt, sondern durch innere Reibung?
Wo ist die Organisation noch gut genug, um zu verbergen, was jetzt verbessert werden müsste?

Das sind keine Zeichen des Niedergangs.

Es sind Zeichen dafür, dass die Organisation bereit ist für ihre nächste Stufe der Design-Disziplin.

# Der Entwicklungsweg: die Toolbox neu gestalten, nicht die Identität

Eine reife Organisation muss nicht aufgeben, was sie erfolgreich gemacht hat.

Ihr Entwicklungsweg ist keine Neuerfindung.

Er ist Verfeinerung.

Das Manuskript ist in seiner Richtung sehr klar. Reife Organisationen brauchen ein Leadership Toolbox Design Programm, das systemische Barrieren entfernt, die Menschen und agile Organisation behindern. Sie müssen ihre Koordinationsfähigkeiten verfeinern, die Ausrichtung des Toolboxes verbessern und die agile Organisationsstrategie stärken, die für die nächste Entwicklungsphase notwendig ist.

Das bedeutet:

die menschenzentrierten Stärken erhalten,
die Kultur schützen, die Beitrag ermöglicht,
die Führungspraktiken beibehalten, die Menschen engagieren,
aber jene Systeme neu gestalten, die nun Reibung erzeugen.

Das ist kein kultureller Reset.

Es ist eine operative Neukalibrierung.

Die Identität der Organisation kann weiterhin stark sein.

Die Toolbox muss lediglich zur Realität von Grösse und Komplexität aufschliessen.

# Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Performance-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 erkennen, ob ihre reife Organisation noch ausgerichtet ist – oder ob Red Tape, unpassende Systeme und subtile Begrenzungen im Toolbox sie still von Meisterschaft fernhalten.

Nicht als Urteil.
Nicht als Ranking.
Nicht als Kritik an Einzelpersonen.
Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

# Reife Organisationen brauchen kein Drama. Sie brauchen Präzision.

Die eigentliche Herausforderung reifer Organisationen besteht nicht darin, dass sie kaputt wären.

Sondern darin, dass sie gut genug sind, um nicht mehr aus

offensichtlichem Schmerz zu lernen.

Genau deshalb ist Erfolg nicht Meisterschaft.

Meisterschaft verlangt, weiter zu sehen, was Erfolg weniger sichtbar gemacht hat:

wo Systeme noch stören,
wo Koordination zu Reibung wird,
wo Innovation gedämpft wird,
wo Zusammenarbeit neue Unterstützung braucht,
und wo die Toolbox Neugestaltung statt Verteidigung verlangt.

Reife Organisationen brauchen kein Drama.

Sie brauchen Präzision.

Und genau diese Präzision trennt in vielen Fällen langfristige Exzellenz von langsamer organisatorischer Verhärtung.

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.