



Sie sind hier: [Home](#) >

Warum schnellelebige Technologieunternehmen trotzdem besseres Management brauchen – nicht weniger

03.08.2026 16:27:16 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | [Tech firms](#)

Das dominante Muster von Technologieunternehmen
Technologieunternehmen wirken von aussen oft modern.

Sie entwickeln anspruchsvolle Produkte.

Sie arbeiten in Projektstrukturen.

Sie bewegen sich schnell.

Sie beschäftigen hochqualifizierte Menschen.

Sie operieren in Branchen, die durch Geschwindigkeit, Präzision, Innovation und ständigen technologischen Wandel geprägt sind.

Darum nehmen viele Führungskräfte an,
Technologieunternehmen seien automatisch auch im
Management modern.

Das ist jedoch oft nicht der Fall.

Eine der nützlichsten Einsichten des Technologiekapitels
in *Patterns of Mastery* ist, dass viele Technologieorganisationen
technologisch fortgeschritten, im Management aber weiterhin
konventionell sind. Das Manuskript beschreibt die typische
Technologieorganisation als Unternehmen
im Veränderungsmodus in einem dynamischen Kontext, geprägt
durch einen Engineering-Mindset und traditionelle
Managementpraktiken. Diese Organisationen sind erfolgreich,
werden aber durch Führungs- und Managementmuster gebremst,
die Wachstum hemmen und Chancen übersehen lassen.

Genau darin liegt die zentrale Spannung.

Technologieunternehmen können für technische Komplexität gebaut sein.

Aber viele sind noch nicht für Managementkomplexität gebaut.

Warum Technologieunternehmen oft stärker wirken, als sie sind

Das Technologieprofil des Manuskripts ist keine Geschichte schwacher Unternehmen.

Es ist die Geschichte fähiger Unternehmen mit verborgenen Grenzen.

Die Technologieorganisationen im Sample werden als erfolgreich trotz struktureller und mentaler Barrieren bei Senior Executives und Managern beschrieben. Ihre technologische Expertise und ihr engagiertes Workforce treiben den Erfolg trotz Managementfehlern. Typischerweise operieren sie auf dem Befähigungs-Niveau der Reife, häufig mit einem hybriden Geschäftsmodell, und funktionieren in komplexen, dezentralen, projektbasierten Strukturen.

Das ist wichtig.

Denn es bedeutet, dass die Organisation eine ganze Weile performen kann, auch wenn ihr Management noch nicht voll auf ihren Kontext ausgerichtet ist.

Die Produkte können stark sein.

Das Talent kann stark sein.

Der Kundenbedarf kann real sein.

Die technische Disziplin kann beeindruckend sein.

Und dennoch kann das Managementsystem für die Welt, in der das Unternehmen tatsächlich operiert, noch immer unterentwickelt sein.

Der Engineering-Mindset: Stärke und

Begrenzung zugleich

Das Manuskript ist beim Thema Engineering-Mindset besonders präzise.

Es identifiziert den Engineering Mindset als prägendes Merkmal von Technologieorganisationen und verknüpft ihn zugleich mit Qualität und Begrenzung. Dieser Mindset hilft, Präzision, Qualität und komplexe technische Leistung zu erzeugen. Gleichzeitig trägt er – zusammen mit traditioneller Führung, engen Zielen und Anreizsystemen – dazu bei, dass Resultate nur „ok“ statt grossartig bleiben.

Das ist ein subtiler, aber wichtiger Punkt.

Das Problem ist nicht technische Strenge.

Das Problem entsteht dort, wo technische Logik zur dominanten Managementlogik wird.

Technische Logik ist hervorragend darin, technische Probleme zu lösen.

Sie ist deutlich weniger geeignet, menschliche Koordination, Motivation, Lernen und Zusammenarbeit zu gestalten.

Genau dort geraten viele Technologieunternehmen in eine Falle.

Sie versuchen, Menschen mit demselben Mindset zu managen, mit dem sie Projekte, Spezifikationen und technische Liefersysteme managen.

Das funktioniert nur bis zu einem gewissen Punkt.

Warum projektbasierte Organisationen ihre Struktur ständig verändern

Das Manuskript beschreibt Technologieunternehmen als Organisationen, in denen Aufgaben projektweise erledigt werden und Projekte kommen und gehen, was zu ständigen Strukturveränderungen und Ressourcenumschichtungen führt. Führungskräfte passen die Struktur laufend an und werden persönlich in laufende Projekte hineingezogen.

Das ist für viele Technologieunternehmen sofort erkennbar.

Ressourcen werden auf Prioritätsprogramme verschoben.

Teams werden um neue Releases oder Kundenanforderungen herum umgebaut.

Führungskräfte greifen ein, wenn Lieferdruck steigt.

Strukturen verschieben sich mit Kundennachfrage,

Plattformprioritäten oder technischen Chancen.

Nichts davon ist irrational.

In schnelllebigen technischen Umfeldern ist Flexibilität notwendig.

Aber dieses Muster hat seinen Preis.

Wenn Strukturen ständig angepasst werden, verlieren Menschen verlässliche Orientierung. Wenn Führungskräfte immer tiefer in

Projekte hineingezogen werden, managen sie technische

Bewegung statt bessere Managementbedingungen. Wenn

Prioritäten laufend wechseln, fragmentiert Aufmerksamkeit und

die Organisation beginnt, stärker auf heroischen Einsatz als auf

ein belastbares Betriebssystem zu setzen.

Genau darin liegt die verborgene Steuer projektgetriebener Komplexität.

Warum Motivation oft noch immer auf alte Weise verstanden wird

Eine der klarsten Spannungen im Manuskript ist die Kluft zwischen der Stärke der Belegschaft und der Schwäche der Motivationslogik.

Das Technologiekapitel hält ausdrücklich fest, dass Motivation in diesen Organisationen häufig über strikte Ziele,

Zielvereinbarungen und finanzielle Anreize gesteuert wird. Es

identifiziert traditionelle Managementtechniken und schwache

Führung als zentrale Ursachen der dominanten

Fähigkeitsbarrieren.

Das ist entscheidend, weil Technologieunternehmen oft auf

hochqualifizierte Menschen angewiesen sind, deren Beitrag nicht

auf Compliance reduziert werden kann.

Sie müssen denken.

Sie müssen lösen.

Sie müssen Ideen verbinden.

Sie müssen über Grenzen hinweg lernen.

Sie müssen Aufmerksamkeit auf das Wesentliche richten.

Sie müssen unter Unsicherheit Wissen teilen.

Und doch nutzen viele Firmen noch immer Motivationssysteme, die besser zu kontrollorientierten Umfeldern passen.

Genau daraus entsteht die Fehlpassung.

Das Unternehmen braucht Ingeniosität.

Das System stützt sich weiterhin auf Ziele und extrinsische Belohnung.

Das Ergebnis ist oft technisch kompetente Leistung — aber ungenutzte menschliche Fähigkeit.

Warum „erfolgreich“ trotzdem unter dem Potenzial liegen kann

Die Sprache des Manuskripts zu Technologieorganisationen ist aufschlussreich: Sie sind erfolgreich, aber gebremst; sie erzielen „ok“ Resultate, übersehen aber Chancen; sie müssen das ungenutzte innovative Potenzial ihrer Menschen freisetzen.

Das ist eine entscheidende Unterscheidung für Führungskräfte.

Ein Technologieunternehmen kann objektiv erfolgreich sein und gleichzeitig unter seinem eigenen Potenzial bleiben.

Es kann liefern.

Es kann wachsen.

Es kann wirksam konkurrieren.

Und dennoch unter dem bleiben, was seine Menschen, seine Wissensbasis und seine Marktstellung eigentlich möglich machen würden.

Darum ist Performance allein nicht der richtige Massstab.

Die bessere Frage lautet:

Holen wir aus unserer bereits vorhandenen Fähigkeit wirklich das heraus, was möglich wäre?

Das tiefere Thema: Komplexität braucht bessere Führung, nicht nur bessere Systeme

Das Manuskript benennt zwei Kernbarrieren des Technologiemusters:

traditionelle Managementtechniken zusammen mit dem Engineering Mindset und schwacher Führung sowie die schiere Komplexität der Organisation, die aussergewöhnliche Führung braucht, wenn aussergewöhnliche Resultate entstehen sollen.

Genau das trifft den Punkt.

Mit dem Wachstum von Technologieunternehmen steigt die Komplexität schneller, als viele Führungskräfte erwarten.

Nicht nur technische Komplexität.

Organisationale Komplexität.

Koordinationskomplexität.

Prioritätenkomplexität.

Kommunikationskomplexität.

Kulturelle Komplexität.

An diesem Punkt reicht bessere Technik nicht mehr aus.

Die Organisation braucht eine bessere Art, Komplexität zu führen.

Darum lautet die Antwort nicht „weniger Management“.

Sondern besseres Management.

Präzisere Führung.

Bessere Kommunikation.

Klarere Contribution Dialogue.

Systeme, die Wissensaustausch unterstützen.

Managementpraktiken, die Fokus stärken statt zu zerstreuen.

Die Krise der Souveränität

Das Manuskript gibt dem Technologiekapitel eine besondere Lebenszyklus-Spannung.

Die meisten Technologieorganisationen dieses Clusters operieren in der Wachstums oder Zusammenarbeitsphase, mit Netzen aus Geschäften oder Projekten in plattformartigen Strukturen. Daraus entsteht eine Krise der Souveränität, in der Business-Unit- oder Projektleiter um Unabhängigkeit und Ressourcen konkurrieren. Diese Konkurrenz erzeugt Interferenzen, die Reaktionsfähigkeit hemmen und Chancen kosten.

Das ist eine sehr nützliche Linse.

Viele Technologieunternehmen leiden nicht primär an zu wenig Initiative.

Sondern an zu vielen teilweise konkurrierenden Initiativen.

Zu viele starke Führungskräfte schützen ihren Bereich.

Zu viele Projekte konkurrieren um knappe Talente.

Zu viele lokal plausible Prioritäten sind global unzureichend ausgerichtet.

In dieser Lage muss Management etwas viel Anspruchsvolleres leisten als Delivery zu überwachen.

Es muss integrieren.

Deshalb plädiert das Manuskript dafür, people-first, people-centric Managementtechniken in bestehende dynamische Betriebssysteme zu integrieren, damit die Organisation trotz Komplexität Agilität, Geschwindigkeit und Resilienz aufbauen kann.

Worauf Führungskräfte in Technologieorganisationen achten sollten

Führungskräfte in Technologieunternehmen sollten über technische Exzellenz hinaussehen und härtere Managementfragen stellen.

Wo unterstützt technische Strenge das Geschäft — und wo verengt sie, wie Menschen geführt werden?

Wo verbessern enge Ziele den Fokus — und wo ersetzen sie intrinsisches Commitment?

Wo schaffen Projekte Reaktionsfähigkeit — und wo erzeugen sie

ständige Umschichtung und Rauschen?

Wo werden Führungskräfte zu tief in Execution hineingezogen, statt bessere Arbeitsbedingungen zu gestalten?

Wo ist Wissensaustausch stark — und wo wird er durch Projektkonkurrenz geschwächt?

Wo werden Chancen verpasst, nicht weil Talent fehlt, sondern weil das Managementsystem es nicht freisetzt?

Das sind für Technologieunternehmen keine Nebenfragen.

Sie entscheiden darüber, ob das Unternehmen bloss fähig bleibt — oder meisterhaft wird.

Der Entwicklungsweg: von engineurhafter Steuerung zur menschenzentrierten Fähigkeit

Die Richtung des Manuskripts ist sehr klar.

Technologieorganisationen müssen mehr menschenzentrierte Management Prinzipien übernehmen, sich in Richtung menschenwürdiger System mit intrinsischer Belohnung statt enger Ziele und extrinsischer Anreize bewegen und dynamische Fähigkeiten verfeinern, die die Kraft der Menschen freisetzen und der Organisation helfen, mit Komplexität umzugehen und verpasste Chancen besser zu nutzen.

Das ist keine Absage an Disziplin.

Es ist eine Neugestaltung von Disziplin im Einklang mit den Realitäten von Wissensarbeit.

Das Unternehmen braucht weiterhin Präzision.

Es braucht weiterhin Qualität.

Es braucht weiterhin Lieferung.

Es braucht weiterhin starkes Projektmanagement.

Aber es braucht Managementpraktiken, die zu hochqualifizierten Menschen in dynamischen, voneinander abhängigen Umfeldern passen.

Das bedeutet:

bessere Kommunikation,

besseren Performance Dialogue,
mehr Fokus auf Beitrag und Ausrichtung,
stärkeren Wissensaustausch,
und Systeme, die Menschen helfen, mit Komplexität umzugehen,
statt sie unter ihr zu begraben.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Reorganisation.
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.

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 der technische Erfolg des Unternehmens wirklich vom Managementsystem getragen wird — oder still von ihm begrenzt wird.

Nicht als Urteil.

Nicht als Ranking.

Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Besseres Management ist der nächste Wettbewerbsvorteil in Technologie

Technologieunternehmen fehlt es selten an Intelligenz.

Selten fehlt es ihnen an Ambition.

Selten fehlt es ihnen an technischer Expertise.

Was ihnen häufig fehlt, ist ein Managementsystem, das ihrer technischen Sophistikation entspricht.

Darum brauchen schnelllebige Technologieunternehmen trotz allem besseres Management — nicht weniger davon.

Denn der nächste Wettbewerbsvorteil in Technologie wird vielleicht nicht nur aus einem besseren Produkt, schnellerem Code oder einer stärkeren Plattform kommen.

Er kann aus einer besser gestalteten Organisation kommen — einer Organisation, die Engineering-Stärke, Projektintensität und menschliche Fähigkeit in nachhaltige Innovation, stärkere Koordination und mehr jener Chancen übersetzt, die sie heute noch verpasst.

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.

Lukas Michel | Management Insights | management-insights.ch