



Sie sind hier: [Home](#) >

Warum operative Exzellenz heute nicht mehr allein aus Effizienz entsteht

15.08.2026 09:03:00 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare

Entdecken Sie die zusätzlichen Hebel.

Die Fertigungsindustrie war lange die natürliche Heimat von Disziplin.

Standardisierung.

Effizienz.

Qualität.

Niedrige Kosten.

Ressourcennutzung.

Wiederholbarkeit.

Verlässlicher Output.

Über mehr als ein Jahrhundert waren dies die Grundlagen industriellen Erfolgs. Und in vielen Fertigungsumfeldern sind sie es bis heute.

Eine der wichtigsten Einsichten des Fertigungskapitels in *Patterns of Mastery* lautet jedoch, dass genau diese Stärken auch zu einer Grenze werden können. Das Manuskript beschreibt die typische grosse Fertigungsorganisation als Unternehmen, das auf Managementprinzipien der industriellen Welt des 20. Jahrhunderts beruht: Logik programmierter Maschinen, einen regelbasierten Managementkontext und ein Exploitation Geschäftsmodell mit Fokus auf Produktleistung, tiefsten Kosten und höchster Ressourcen Ausnützung. Diese Unternehmen sind erfolgreich, ihre Resultate bleiben jedoch im mittleren Bereich statt wirklich herausragend zu sein.

Genau darin liegt die zentrale Spannung der Fertigung.

Operative Exzellenz bleibt wichtig.

Aber sie entsteht heute nicht mehr aus Effizienz allein.

Warum Fertigungsunternehmen weiterhin stark wirken

Fertigungsunternehmen wirken oft aus gutem Grund solide.

Sie produzieren reale Dinge.

Sie betreiben komplexe Werke.

Sie steuern Qualität und Durchsatz.

Sie koordinieren Lieferketten, Maschinen, Menschen und Standards.

Sie halten Produktion unter Druck stabil.

Das Fertigungskapitel beschreibt einen Cluster von überwiegend grossen und sehr grossen Unternehmen, vor allem in Europa, aus Automobil, Maschinenbau und Business-to-Business-Sektoren.

Das dominante Muster ist keine Geschichte des Scheiterns. Es ist ein erfolgreiches industrielles Modell mit echter Disziplin und bewährter ökonomischer Logik.

Das ist wichtig.

Denn dieser Artikel argumentiert nicht, dass industrielle Disziplin überholt sei.

Er argumentiert etwas Anspruchsvolleres:

Was industriellen Erfolg geschaffen hat, garantiert heute nicht mehr automatisch Meisterschaft.

Das dominante Muster: industrielle Logik prägt weiter das Geschäft

Das Manuskript ist hier sehr deutlich.

Typische Fertigungsunternehmen funktionieren als programmierte Maschinen. Der Schwerpunkt liegt auf Standardisierung, Effizienz, Qualität, niedrigen Kosten, minimalem Ressourcenverbrauch und Massenproduktion.

Traditionelle Prozesse, Strukturen und Regeln sind darauf ausgelegt, Produktivität zu optimieren, und das gesamte Unternehmen übt Konformitätsdruck aus – vom Aktionariat bis zu den Mitarbeitenden an der Front.

Das ist ein schlüssiges Modell.

Es funktioniert besonders gut, wenn Stabilität zählt, Produktion wiederholbar ist und der Markt verlässliche Ausführung belohnt.

Es trägt jedoch ein eingebautes Risiko.

Sobald Effizienz zur dominanten Managementlogik wird, beginnt die Organisation, Produktivität als Antwort auf fast alles zu behandeln.

Genau dort beginnt die Decke sichtbar zu werden.

Warum Effizienz irgendwann zu eng wird

Effizienz ist in der Fertigung notwendig.

Aber das Manuskript zeigt, dass sie nicht mehr hinreichend ist.

Die dominante Strategie im Cluster ist Produktleistung mit einem Exploitation-Geschäftsmodell. Selbst die besten Performer bleiben weitgehend um diese Kombination herum organisiert. Gleichzeitig erreicht die typische Organisation nur mittlere Werte bei Geschwindigkeit und Leistung; Agilität und Innovation bleiben begrenzt.

Genau hier liegt das tiefere Thema.

Ein Fertigungsunternehmen kann sehr gut darin sein, zu wiederholen, was bereits funktioniert.

Und dennoch Mühe haben,

schneller zu lernen,

früher zu reagieren,

mehr menschliche Urteilskraft zu mobilisieren,

und mehr Innovation zu erzeugen, als das aktuelle System zulässt.

Darum verlangt operative Exzellenz heute mehr als Optimierung.

Sie verlangt ein anderes Managementmuster.

Das menschliche Paradox in der Fertigung

Eine der auffälligsten Beobachtungen des Kapitels betrifft nicht Maschinen.

Sondern Menschen.

Das Manuskript hält fest, dass Menschen in der typischen Fertigungsorganisation hohes Vertrauen, mittlere Wahlfreiheit, niedrigen Fokus und mittleres Bewusstsein zeigen. Es deutet an, dass die Fähigkeiten der Mitarbeitenden oft die Herausforderungen der Arbeit übersteigen — was auf Langeweile oder ungenutzten Raum für grösseren Beitrag hindeuten kann. Zugleich sind Menschen häufig durch einen tiefen Sinn angetrieben.

Das ist eine starke Beobachtung.

Viele Fertigungsunternehmen leiden nicht an desinteressierten Menschen.

Sie leiden an untergenutzten Menschen.

Die Belegschaft kann loyal sein.

Sinn kann stark sein.

Vertrauen kann weiterhin bestehen.

Aber das Arbeitsumfeld fragt möglicherweise nicht genug von der tatsächlich vorhandenen Fähigkeit — und profitiert deshalb nicht voll von ihr.

Das bedeutet: Ein Fertigungsunternehmen kann gute Menschen haben und dennoch zu viel Wert ungenutzt lassen.

Warum grosse Hersteller oft stärker kämpfen als kleinere

Das Manuskript macht hier eine besonders nützliche Unterscheidung.

Es weist auf klare Unterschiede zwischen kleineren,

familiengeführten Herstellern und grossen Konzernen hin. In vielen mittelgrossen mitteleuropäischen Fertigungsunternehmen kennen Eigentümer ihre Mitarbeitenden persönlich, Vertrauen ist hoch und die Hingabe zur Herstellung hochwertiger Produkte ist ausgeprägt. Grosse Unternehmen hingegen kämpfen häufiger mit den Beziehungen zwischen mittlerem Management und Frontline Workers.

Das ist wichtig, weil es zeigt, dass das Problem nicht die Fertigung an sich ist.

Sondern das Managementmuster innerhalb bestimmter Formen von Fertigung.

Kleinere Hersteller bewahren oft relationale Stärke.

Grössere Hersteller gewinnen Skalierung, verlieren aber Nähe.

Mit wachsender Grösse dominieren formale Systeme stärker.

Führung wird distanzierter.

Kultur wird leichter beschädigt.

Genau deshalb erreicht operative Exzellenz in grossen Industrieorganisationen so oft ein Plateau.

Skalierung verbessert Konsistenz.

Sie kann zugleich Lebendigkeit schwächen.

Die verborgene Bremse: Führung, Systeme und Kultur

Das Kapitel ist bei den begrenzenden Faktoren sehr direkt.

Das Performance Dreieck des Fertigungsclusters zeigt Schwächen bei Leadership und traditionellen Systemen, gepaart mit einer toxischen Kultur. Laut Manuskript erklärt genau dieses Muster, warum Agilität und Innovation begrenzt bleiben. Die Defizite in Kultur und Führung seien in den grössten Unternehmen am deutlichsten sichtbar.

Hier wird der Titel des Artikels greifbar.

Operative Exzellenz scheitert nicht daran, dass Effizienz verschwindet.

Sie scheitert daran, dass Effizienz nicht von einem genügend

starken menschlichen System begleitet wird.

Wenn Führung schwach ist,
wenn Systeme zu traditionell bleiben,
wenn Kultur Energie absorbiert statt freisetzt,
dann erreicht selbst ein hochoptimiertes Werk oder Netzwerk
irgendwann seine Grenze.

Qualität kann akzeptabel bleiben.

Leistung kann solide bleiben.

Aber Agilität, Innovation und Wachstum bleiben begrenzt.

Warum kontinuierliche Verbesserung trotzdem die grössere Chance verpassen kann

Fertigungsführung ist oft stark in Verbesserungslogik.

Lean Thinking, Verlustminderung, Neugestaltung des Betriebes und Optimierung der Wertschöpfung sind in dieser Welt tief verankert. Das Manuskript verweist ausdrücklich auf Lean Management als Konzept zur Beseitigung von Verschwendung und zur Neugestaltung des Betriebes rund um wertschöpfende Aktivitäten. Zugleich hält es fest, dass agile Managementkonzepte und MitarbeiterInnen Empowerment Organisationen helfen können, schneller auf Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Das ist wichtig.

Denn das Buch argumentiert nicht gegen Lean oder operative Strenge.

Es argumentiert, dass kontinuierliche Verbesserung allein nicht ausreicht, wenn das Managementsystem zu traditionell bleibt.

Ein Unternehmen kann Prozesse permanent verbessern
und dennoch Führung unterentwickeln,
Menschen unterfordern,
und radikalere Innovationsmöglichkeiten verpassen.

Das Manuskript sagt genau das: Der Fokus des Managements auf laufende Verbesserung bestehender Produkte überschattet die

Möglichkeit radikalerer Innovation.

Genau darin liegt eines der grössten Risiken reifer industrieller Logik.

Warum Fertigung menschenzentrierte Disziplin braucht — nicht „softeres“ Management

Das Manuskript eröffnet das Kapitel mit dem Hinweis, dass grössere Fertigungsunternehmen von einem Wechsel zu menschenzentrierten Management Prinzipien profitieren können, um tief verankerte traditionelle Managementphilosophien und -techniken zu überwinden, Leistung zu verbessern und Wachstum zu fördern.

Genau diese Formulierung ist wichtig.

Es geht nicht darum, weicher zu werden.

Es geht darum, präziser zu werden in der Art, wie Menschen geführt werden.

Fertigung braucht weiterhin Standards.

Sie braucht weiterhin Prozesskontrolle.

Sie braucht weiterhin Verlässlichkeit.

Sie braucht weiterhin Kostendisziplin.

Aber sie braucht auch eine Managementlogik, die mehr Beitrag freisetzt, stärkere Beziehungen aufbaut und mehr Lernen und Innovation zulässt, als das klassische Industriemodell typischerweise ermöglicht.

Das ist nicht anti-industriell.

Es ist postindustrielle Fertigungsdisziplin.

Worauf Führungskräfte in Fertigungsunternehmen achten

sollten

Fertigungsführungskräfte sollten schwierigere Fragen stellen als nur, ob Effizienz steigt.

Das tut sie meist.

Die tieferen Fragen lauten:

Wo sind fähige Menschen untergenutzt, weil das Arbeitsumfeld zu wenig von ihnen fordert?

Wo ist Vertrauen noch vorhanden, aber der Fokus zu schwach für echten Flow und Beitrag?

Wo schwächen traditionelle Systeme und Führung Agilität und Innovation?

Wo verbessert Skalierung die Konsistenz, schadet aber Beziehungen und Kultur?

Wo hilft kontinuierliche Verbesserung den heutigen Produkten, während radikalere Chancen verdeckt werden?

Wo ist „erfolgreich“ in Wahrheit nur ein anderes Wort für mittelmässige Resultate, die sich normal anfühlen?

Das sind in der Fertigung keine Nebenfragen mehr.

Sie entscheiden darüber, ob ein Unternehmen effizient bleibt — oder wirklich exzellent wird.

Der Entwicklungsweg: von industrieller Kontrolle zu menschenzentrierter Performance

Das Manuskript weist klar in die nächste Richtung.

Grosse Fertigungsunternehmen brauchen einen Wechsel zu menschenzentrierten Management Prinzipien, um tief verankerte traditionelle Philosophien und Techniken zu überwinden.

Gleichzeitig legt das Kapitel nahe, dass weiterer Fortschritt weniger aus noch stärkerer Kontrolle und stärker aus Führung, Kultur und Systemen entsteht, die mehr Fähigkeit freisetzen und Agilität sowie Innovation besser unterstützen.

Das bedeutet:

Prozessdisziplin beibehalten,

Qualitätsrigor beibehalten,
operative Verbesserung fortsetzen,
aber Führung und Managementsystem auf stärkeren Beitrag
ausrichten.

In der Praxis heisst das:

bessere Beziehungen über Hierarchiestufen hinweg,
mehr echten Dialog mit Frontline People,
mehr Raum für Beitrag dort, wo Fähigkeit die
Aufgabeanforderung übersteigt,
stärkere Kultur,
bessere Führung,
und Managementsysteme, die Initiative unterstützen statt
glätten.

So wird operative Exzellenz grösser als Effizienz.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwillings erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht die nächste Werksinitiative.

Sondern den eigenen Organisationszwillings 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 operative
Exzellenz noch zu eng definiert ist – oder ob die Organisation
bereit ist, Effizienz in eine breitere Form von Fähigkeit und

Wachstum zu übersetzen.

Nicht als Urteil.

Nicht als Ranking.

Nicht als Kritik an Einzelpersonen.

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Der nächste industrielle Vorteil ist menschlich

Die Fertigung wird immer Disziplin brauchen.

Aber der nächste industrielle Vorteil könnte weniger daraus entstehen, noch mehr aus Anlagen herauszupressen, sondern mehr aus Menschen herauszusetzen.

Genau das ist die tiefere Lektion des Kapitels.

Die stärksten Hersteller der Zukunft werden sich weiterhin um Kosten, Qualität, Durchsatz und Verlässlichkeit kümmern. Aber sie werden auch verstehen, dass operative Exzellenz heute nicht mehr aus Effizienz allein entsteht.

Sie entsteht aus der Verbindung von industrieller Strenge mit stärkerer Führung, gesünderer Kultur, besseren Systemen und einer volleren Nutzung der Fähigkeit, die bereits in der Organisation vorhanden ist.

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 [Organisationszwillig](#) 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.