Warum kapitalintensive Industrien anpassungsfähigeres Management brauchen, als sie denken

15.09.2026 16:04:07 | Management Insights, Lukas Michel | 0 Kommentare | Asset heavy industry

...und weshalb diese Fähigkeiten intern bereits vorhanden ist.

Rohstoff- und Ressourcenindustrien sind oft um Grösse, Stabilität und Kontrolle herum gebaut.

Sie bauen an.
Sie fördern.
Sie veredeln.
Sie verteilen.
Sie bewegen essenzielle Produkte und Materialien, von denen Alltag und Wachstum abhängen.

Diese Rolle begünstigt ganz natürlich Disziplin, Effizienz und Verlässlichkeit. Das Ressourcenkapitel beschreibt den Cluster als Gruppe aus Bergbau-, Energie- und Agrarunternehmen mit dominanten Mustern traditionell organisierter, gemanagter, operierter und geführter Unternehmen. Die meisten sind grosse börsenkotierte Organisationen mit starken Unternehmensstrukturen; privat gehaltene Firmen sind eher kleiner und stärker eigentümergeführt.

Diese industrielle Logik funktioniert weiterhin recht gut.

Aber sie genügt nicht mehr.

Warum Ressourcenunternehmen oft stärker wirken, als sie wirklich sind

Das Buch *Patterns of Mastery* beschreibt den Sektor nicht als schwach.

Im Gegenteil.

Typische Ressourcenorganisationen sind erfolgreich. Sie operieren im Durchschnitt auf dem Befähigungs-Niveau, einige auf dem Veränderungs-Niveau, und zeigen ein konsistentes Muster aus Resilience und stetigem Growth. Das Kapitel sagt ausdrücklich, dass die durchschnittliche Ressourcenorganisation trotz erkennbarer Barrieren erfolgreich ist.

Das ist wichtig, weil die Führungsherausforderung in Ressourcen nicht dramatisches Scheitern ist.

Sondern eine verborgene Grenze innerhalb operativen Erfolgs.

Die Assets funktionieren.
Die Strategie ist klar.
Die Menschen sind aligned.
Das Geschäft liefert weiter.

Und doch ist die Organisation noch nicht für stärkere Agility oder stärkere Innovation gebaut.

Das dominante Muster: verlässlich, konventionell, leader-dominated

Das Kapitel ist beim Kernprofil sehr deutlich.

Ressourcenorganisationen funktionieren typischerweise als Programmierte Maschinen. Ihr Managementfokus liegt auf Standardisierung, Effizienz, Qualität, niedrigen Kosten, minimaler Asset Utilization und Massenproduktion bzw. Massendistribution. Ihre dominante Strategie ist die Produktleistung, ihr dominantes Geschäftsmodell 'Exploitation'. Selbst die besten Performer im Cluster bleiben dieser Logik treu.

Das schafft ein verlässliches Betriebsmodell.

Das Manuskript vergleicht die Leadership Scorecard sogar mit

dem Gefühl, „einen altmodischen Diesel zu fahren – er läuft und läuft und läuft“. Alle fünf zentralen Verhaltensmuster liegen stabil im mittleren Bereich und erzeugen eine hochverlässliche Lieferkette.

Das ist eine Stärke.

Es ist zugleich eine Warnung.

Denn eine Maschine, die verlässlich läuft, ist nicht automatisch eine Maschine, die sich gut anpassen kann, wenn sich Bedingungen ändern.

Warum selbst stabile Industrien heute ein neues Managementproblem haben

Der Ressourcencluster operiert in einem vergleichsweise stabilen Umfeld, und das Manuskript sagt ausdrücklich, dass traditionelle Managementtechniken in regel-basierten Strukturen gut funktionieren, wenn Veränderung langsam ist und das Umfeld relativ stabil bleibt.

Das stimmt — bis zu einem gewissen Punkt.

Das tiefere Thema ist, dass selbst relativ stabile Industrien heute Erwartungen ausgesetzt sind, die über den traditionellen Arbeitsvertrag hinausgehen. Die Expert Insight zum psychologischen Vertrag sagt, dass die digitale Wirtschaft verändert, was Menschen von Arbeit erwarten, etwa Entwicklungsmöglichkeiten, Teamkultur und Führungsbeziehungen. Auch Ressourcenunternehmen brauchen neue psychologische Verträge, wenn sie günstige Arbeitsbedingungen schaffen wollen.

Genau diesen Wandel unterschätzen viele kapitalintensive Industrien.

Der Markt mag vergleichsweise stabil wirken.

Die menschliche Seite der Arbeit steht jedoch nicht still.

Das menschliche Paradox in Ressourcenunternehmen

Einer der aufschlussreichsten Teile des Kapitels ist das People-Profil.

Menschen in Ressourcenorganisationen zeigen hohes Vertrauen (73) und Wahlfreiheit (73) sowie hohe mittlere Werte bei Fokus (69) und Bewusstsein (65). Das Manuskript deutet dies als Zeichen dafür, dass Menschen ihren Managern grundsätzlich vertrauen und genügend Freiheitsgrade in ihrer Arbeit haben, zugleich aber gelangweilt oder unterfordert sein können. Es sagt ausdrücklich, dass Menschen oft das Gefühl haben, mehr leisten zu können, wenn das Management es zulassen würde.

Das ist eine starke Beobachtung.

Das Problem in Ressourcenindustrien sind nicht desinteressierte Menschen.

Das Problem sind untergenutzte Menschen.

Front-line-Mitarbeitende haben oft starken Purpose und starke Relationships. Sie wissen, wofür sie arbeiten, warum und für wen. Das Arbeitsumfeld passt grundsätzlich zu ihren Ambitionen.

Und doch begrenzt das Managementsystem weiterhin, wie viel ihrer Capability wirklich nützlich werden kann.

Warum Innovation selbst in erfolgreichen Unternehmen schwach bleibt

Das Kapitel ist beim begrenzenden Design sehr direkt.

Die Werte für Systems, Leadership und Culture in der Performance Triangle zeigen ein Design, das Agilität und Innovation verhindert. Das Manuskript sagt klar: "Innovation is not what these organizations are designed for".Traditionelles Management und Betriebssysteme des industriellen 20. Jahrhunderts tun genau das, wofür sie gebaut wurden: Menschen mit enger Leadership zu Befehl und Kontrolle.

Genau darin liegt die Kernbegrenzung.

Ein Ressourcenunternehmen kann im aktuellen Geschäft erfolgreich sein und dennoch schlecht für schnelle Veränderung gerüstet bleiben.

Es kann starke Fähigkeiten, abgestimmte Menschen und eine klare Strategy haben.
Es kann dennoch bei allen sechs Kriterien der Wettbewerbsvorteile scheitern.
Es kann dennoch enormes Potenzial ungenutzt lassen.

Genau das sagt das Manuskript.

Warum dominante Führung Teil der Barriere wird

Die Beschreibung der Leadership im Kapitel ist besonders aufschlussreich.

Leadership in Ressourcenorganisationen ist tendenziell nach aussen gerichted mit mehreren Varianten, gekennzeichnet durch wenig formale Strukturierung und starkes persönliches Involvement dominanter Manager, die Menschen sagen, was sie tun und wie sie es tun sollen. Gespräche über Strategie bleiben begrenzt, teils weil die Strategie klar ist, teils weil dominante Leaders davon ausgehen, es besser zu wissen.

Das erzeugt ein sehr spezielles Problem.

Die Organisation ist nicht führungslos.

Sie ist übermässig abhängig von dominanten Leaders, die durch ältere industrielle Annahmen geprägt sind.

Deshalb benennt das Manuskript die wichtigsten Fähigkeits-Barrieren so klar:

'bureaucratic control systems that are essentially anti-change,
dominant leaders that stifle innovation,
and a weak operating system that interferes with performance rather than enhances it'.

Warum Erfolg Verwundbarkeit verdecken kann

Das ist eine der wichtigsten Lektionen des Kapitels.

Weil Ressourcenorganisationen bereits erfolgreich sind, ist die Lücke zwischen aktueller Performance und besserer Performance leicht zu übersehen. Das Manuskript sagt, dass die Lücke zwischen Scheitern und Erfüllen der sechs Wettbewerbsvorteil-Kriterien minimal ist, die Unternehmen aber dennoch an allen sechs scheitern. Mit anderen Worten: Diese Firmen sind nahe genug an Adäquanz, dass sich ihre tieferen Managementbarrieren leicht normalisieren lassen.

Das ist ein gefährlicher Zustand.

Das Unternehmen wirkt solide.
Das Betriebsmodell wirkt bewährt.
Die Strategy wirkt klar.

Wenn jedoch rasche Veränderung einsetzt, könnte die Organisation zu spät merken, dass konventioneller Erfolg nicht genug Adaptability aufgebaut hat.

Die Lebenszyklus-Spannung: die Krise der Autonomie

Das Manuskript verortet die meisten Ressourcenorganisationen Im Wachstumszyklus Ausrichtung, mit funktionalen Abteilungen und einer daraus resultierenden Krise der Autonomie. Dominante Führungskräfte konkurrieren um Ressourcen und Prestige, und untergeben Manager werden mitunter zu mächtig und untergraben gelegentlich das Senior Management.

Das fügt eine weitere entscheidende Dimension hinzu.

Es geht nicht nur um Marktveränderung.

Es geht auch um interne Macht.

Mit wachsender Grösse verhärten sich funktionale Strukturen.
Prestige- und Ressourcenkämpfe nehmen zu.
Delegation bleibt schwach.

Koordination leidet.

Genau deshalb brauchen kapitalintensive Industrien anpassungsfähigeres Management, als sie glauben.

Die Herausforderung besteht nicht nur darin, das Geschäft zu betreiben.

Sondern Autorität, Koordination und Beitrag bei wachsender Komplexität abgestimmt zu halten.

Worauf Führungskräfte in Ressourcenorganisationen achten sollten

Führungskräfte im Ressourcensektor sollten schwierigere Fragen stellen als nur, ob der Betrieb stabil läuft und die Strategie klar ist.

Diese Fragen sind wichtig.

Die tieferen Fragen lauten:

Wo werden Menschen zwar vertraut, aber dennoch untergenutzt?
Wo verlässt sich die Organisation auf dominante Leaders statt auf stärkere Systeme und Delegation?
Wo verhindern veränderungsunfähige Steuerungssysteme immer noch Agilität und Innovation?
Wo bleibt Sinn an der Front stark, während das Betriebssystem Beiträge weiterhin glättet?
Wo ist das Unternehmen heute erfolgreich und lässt dennoch zu viel Potenzial für morgen ungenutzt?
Wo verwandeln funktionale Departments und Prestigedynamiken Autonomy in Fragmentierung?

Das sind die eigentlichen Designfragen in Ressourcenunternehmen.

Der Entwicklungsweg:

Menschenzentrierte Wandel plus Delegation

Das Manuskript ist beim Weg nach vorn sehr eindeutig.

Um Ergebnisse zu verbessern, haben Ressourcenorganisationen ein riesiges Potenzial durch ein Programm für den menschenzentierten Wandel. Das Kapitel sagt ausdrücklich, dass es dabei darum geht, Menschen zu unterstützen, damit sie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen wirksamer stärken und anwenden können — zur Verbesserung von Leistung und organizationaler Anpassungsfähigkeit. Zugleich sagt es, dass diese Unternehmen durch einen konsequenten Wandel zu menschenzentrierten Prinzipien und mehr Delegation Meisterschaft erreichen können.

Das bedeutet nicht, operative Disziplin zu schwächen.

Ressourcenunternehmen brauchen weiterhin Effizienz.
Sie brauchen weiterhin Qualität.
Sie brauchen weiterhin starke Asset-Logik.
Sie brauchen weiterhin verlässliche Umsetzung.

Aber sie brauchen auch Managementpraktiken, die mehr Beiträge zulassen, weniger Dominanz, bessere Delegation und eine stärkere Nutzung vorhandener Fähigkeiten in der gesamten Organisation.

So wird aus stabiler Stärke adaptive Stärke.

Der erste Schritt: den eigenen Organisationszwilling erstellen

Der praktischste erste Schritt ist nicht eine weitere Kontrollstufe.

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 Fähigkeitsprofil, 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 operative Erfolg von einem zukunftsfähigen Managementmuster getragen wird — oder von einem konventionellen System, das noch immer viel zu viel menschliches Potenzial ungenutzt lässt.

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

Sondern als Vorbereitung auf ein Geführtes Klarheitsgespräch.

Ressourcenindustrien erreichen Meisterschaft, wenn operative Stärke menschliche Stärke wird

Ressourcenindustrien scheitern nicht primär an fehlender Disziplin.

Sie geraten in Schwierigkeiten, wenn Disziplin zu eng an alte Command-and-Control-Logiken gebunden bleibt.

Darum brauchen kapitalintensive Industrien anpassungsfähigeres Management, als sie denken.

Denn der nächste Vorteil in Ressourcen wird nicht nur aus Grösse, Kapital oder effizienter Förderung und Verteilung kommen.

Sondern aus stärkerer Delegation, besserer Leadership, gesünderen psychologischen Verträgen und einer volleren Nutzung jener Fähigkeiten, die bereits heute 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 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.