

ARBEITSPAPIER

# Die system-geführte Organisation

*Die theoretische Grundlage meiner Arbeit*

---

**André Guzman**

Version 3.0 · März 2026

[andre-guzman.com](http://andre-guzman.com)

## ABSTRACT

Wenn Unternehmen wachsen, wird die Führungsspitze zum Engpass. Der übliche Reflex: mehr delegieren, neue Führungskräfte einstellen, ein Kultur- oder Teambuilding-Projekt starten. Ich habe das alles selbst ausprobiert. Es funktioniert nicht, oder nur so lange, wie man dranbleibt. Ohne die richtigen Voraussetzungen hält nichts davon von allein.

Dieses Arbeitspapier argumentiert, dass fehlende Autonomie in Organisationen primär ein Architekturproblem ist. Die Lösung liegt im Zusammenspiel von drei Voraussetzungen: Strategische Klarheit, Systemische Integrität und Zielbasierte Steuerung. Alle drei sind notwendig. Wer nur eine oder zwei davon adressiert, erzeugt vorhersagbar spezifische Dysfunktionen. Die drei Säulen folgen einer inneren Logik und bauen aufeinander auf. Die Reihenfolge lässt sich variieren, aber meine Erfahrung zeigt: Wer sie ignoriert, arbeitet gegen die Abhängigkeiten zwischen den Säulen.

Aus dieser Erkenntnis ist das Konzept der system-geführten Organisation entstanden.

### ZUR INTELLEKTUELLEN EINORDNUNG

Kognitive Überlastung, psychologische Sicherheit, zielbasierte Steuerung: Jeder dieser Bausteine ist empirisch gut belegt. Ihre spezifische Kombination zu einem Modell mit Sequenzlogik basiert auf vielen Jahren operativer Anwendung in verschiedenen Kontexten. Die system-geführte Organisation ist ein Praxismodell mit theoretischer Fundierung, kein akademisch validiertes Framework. Dieser Unterschied ist wichtig und wird im Text transparent gehalten.

# INHALT

---

## 1. Das Problem: Der biologische Flaschenhals

- 1.1 Das Skalierungsparadox
- 1.2 Der neurobiologische Mechanismus
- 1.3 Das Founderitis-Risiko

## 2. Warum die üblichen Reflexe zu kurz greifen

- 2.1 Die Delegationsfalle
- 2.2 Der Einstellungsreflex
- 2.3 Das Kulturprojekt
- 2.4 OKRs und andere Steuerungsinstrumente

## 3. Die These

## 4. Säule 1: Strategische Klarheit

- 4.1 Definition
- 4.2 Theoretische Fundierung
- 4.3 Von Rollenbeschreibungen zu Verantwortungsprofilen
- 4.4 Artefakt: Das Strategie-Memo
- 4.5 Diagnose-Frage

## 5. Säule 2: Systemische Integrität

- 5.1 Definition
- 5.2 Theoretische Fundierung: Psychologische Sicherheit
- 5.3 Die Verbindung zu Mitarbeiterfluktuation
- 5.4 Die zwei Ausfallmodi
- 5.5 Artefakt: Das Fehler-Review
- 5.6 Diagnose-Frage

## 6. Säule 3: Zielbasierte Steuerung

6.1	Definition	
6.2	Theoretische Fundierung: Zielmanagement-Systeme	
6.3	Artefakt: Der Bereichs-Sync	
6.4	Diagnose-Frage	
7.	<b>Die Sequenzlogik</b>	.....
7.1	Warum diese Reihenfolge?	
7.2	Die Konsequenzen falscher Reihenfolge	
7.3	Parallelität in der Praxis	
8.	<b>Das Ergebnis: Exekutive Freiheit</b>	.....
8.1	Das primäre Versprechen	
8.2	Die Folgeeffekte	
9.	<b>Was die system-geführte Organisation ist und was nicht</b>	.....
10.	<b>Implikationen für die Praxis</b>	.....
10.1	Die Architektur als Diagnose-Instrument	
10.2	Die Implementierung	
11.	<b>Schnelldiagnose</b>	.....
	<b>Quellenverzeichnis</b>	.....

# Das Problem: Der biologische Flaschenhals

## 1.1 Das Skalierungsparadox

Je erfolgreicher ein Unternehmen wird, desto mehr wird die Führungsspitze zum Engpass – und es ist eine direkte Konsequenz aus der begrenzten Verarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns, die sich mit wachsender Organisationskomplexität nicht mitvergrößert.

Die Cognitive Load Theory (Sweller, 1988) hat gezeigt, dass das Arbeitsgedächtnis nur eine begrenzte Menge an Information gleichzeitig verarbeiten kann. Sobald diese Kapazitätsgrenzen überschritten werden, verschlechtert sich die Verarbeitungsqualität systematisch (Deck & Jahedi, 2015). Sweller hat diese Theorie ursprünglich im Kontext von Lernprozessen entwickelt, aber neuere Forschung bestätigt, dass dieselben Mechanismen in komplexen Entscheidungskontexten greifen. Criado-Perez et al. (2023, *Journal of Business and Psychology*) konnten zeigen, dass kognitive Reflexion – also die Fähigkeit, den ersten Impuls zu hinterfragen und eine Entscheidung noch einmal gegen das Licht zu halten – signifikant mit Entscheidungsqualität korreliert. Unter hoher kognitiver Last sinkt genau diese Reflexionsfähigkeit.

**Der Mensch entscheidet dann nicht schlechter, weil er weniger weiß, sondern weil er weniger prüft.**

Eine Sonderausgabe in *Education Sciences* (Martella et al., 2024) bestätigt die fortdauernde Gültigkeit der Cognitive Load Theory und lenkt den Blick auf eine Verschärfung des Problems: In einer informationsgesättigten Ära steigt die kognitive Grundlast, bevor die eigentliche Entscheidungsarbeit überhaupt beginnt. Branchenberichte stützen dieses Bild. Erhebungen unter Führungskräften zeigen konsistent, dass über zwei Drittel kognitive Überlastung als signifikante Beeinträchtigung ihrer Entscheidungsfähigkeit wahrnehmen. Die Frage, die sich daraus ergibt, ist nicht, ob Führungskräfte überlastet sind, sondern warum Organisationen so gebaut werden, dass sie es sein müssen.

## 1.2 Der neurobiologische Mechanismus

Unter hoher kognitiver Last vollzieht das Gehirn einen Wechsel, der in der Forschung gut dokumentiert ist: Es schaltet von analytischen Prozessen (Typ 2 nach Kahneman) auf heuristische Prozesse (Typ 1) um (Kahneman, 2011). Das bedeutet in der Praxis: Wo eigentlich sorgfältiges Abwägen gefragt wäre, greift das Gehirn auf Muster, Daumenregeln und emotionale Impulse zurück. Nicht aus Faulheit, sondern als biologischer Schutzmechanismus gegen Überlastung. Zucchelli et al. (2025, *Frontiers in Psychology*) haben diesen Effekt erneut experimentell bestätigt und messbare Auswirkungen auf die Entscheidungsqualität nachgewiesen.

Für die Führungspraxis hat das eine Konsequenz, die oft unterschätzt wird: Das menschliche Gehirn hat sich für die sequenzielle Verarbeitung einzelner Probleme entwickelt. Moderne Führung verlangt aber die parallele Verarbeitung über mehrere komplexe Systeme hinweg, oft unter Zeitdruck und mit unvollständiger Information. Diese fundamentale Diskrepanz zwischen kognitiver Architektur und Rollenanforderung lässt sich nicht durch Willenskraft, Zeitmanagement oder Effizienzsteigerung überbrücken. Sie erfordert eine Entlastung durch systemische Strukturen, die einen Teil der Entscheidungslast von der Führungsspitze in die Organisation verlagern.

Ich habe das am eigenen Leib erfahren. In Phasen hoher operativer Belastung habe ich Entscheidungen getroffen, die ich eine Woche später nicht mehr nachvollziehen konnte. Nicht weil mir die Kompetenz fehlte, sondern weil mein Gehirn unter Last auf Autopilot geschaltet hatte und ich es in dem Moment nicht einmal bemerkt habe. Die Forschung bestätigt, was ich damals nur als diffuses Unbehagen gespürt habe: Das Problem ist biologisch, nicht charakterlich. Und es betrifft ausnahmslos jeden, der eine wachsende Organisation (oder Abteilung) führt.

## 1.3 Das Founderitis-Risiko

In gründergeführten Unternehmen verschärft sich dieses Problem auf eine Weise, die schwer zu adressieren ist, weil sie mit der Identität des Gründers verwoben ist. Founder's Syndrome – umgangssprachlich Founderitis – beschreibt das Muster, bei dem Gründer unverhältnismäßige Macht und Einfluss beibehalten, lange nachdem die Organisation über ihre anfängliche Phase hinausgewachsen ist. Die Person, die das Unternehmen durch die ersten Jahre getragen hat, wird zum Hindernis für das, was als nächstes kommen muss.

Die Originalforschung stammt von Block & Rosenberg (2002), die als erste systematisch Macht und Privilegien von Gründern in Non-Profit-Organisationen untersucht haben. Ihre Ergebnisse zeichnen ein klares Bild: 78 % der gründergeführten Organisationen haben keine Amtszeitbegrenzung für Board-Mitglieder, verglichen mit 50 % bei Nicht-Gründer-Führung. Nur 45,6 % führen monatliche formale Governance-Meetings durch, verglichen mit 60,3 % bei Nicht-Gründer-Führung. Gründer umgehen häufiger formale Strukturen und treffen Entscheidungen auf informellem Weg, oft ohne sich dessen bewusst zu sein.

Noam Wasserman hat in *The Founder's Dilemmas* (2012) die Dynamik für gewinnorientierte Unternehmen dokumentiert und dabei ein systematisches Kontroll-Dilemma freigelegt: Gründer stehen vor der Spannung zwischen dem Wunsch, ihre Vision zu schützen, und der Notwendigkeit, Macht abzugeben, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Wer diese Spannung nicht auflöst, wird zum Flaschenhals, unabhängig von der Rechtsform oder der Branche. Joan Garry bestätigt 2023 in der *Stanford Social Innovation Review*, dass Founder's Syndrome „eines der heikelsten und häufigsten Probleme“ in Organisationen bleibt. Die Symptome sind so verbreitet wie sie schwer zu adressieren sind: autokratische Entscheidungsfindung, Mikromanagement, fehlende Nachfolgeplanung und die Unfähigkeit, spezialisierte Expertise gelten zu lassen, wenn sie der eigenen Einschätzung widerspricht.

# Warum die üblichen Reflexe zu kurz greifen

## 2.1 Die Delegationsfalle

„Ich delegiere mehr“ ist vermutlich der häufigste Vorsatz unter Führungskräften, die merken, dass sie zum Engpass geworden sind. Er scheitert mit bemerkenswerter Regelmäßigkeit, und die Gründe dafür liegen tiefer, als die meisten vermuten.

Harvard Business Review berichtet, dass nur 5 % der Mitarbeiter die Unternehmensstrategie tatsächlich verstehen (HBR, 2022). Diese Zahl ist ernüchternd, aber sie erklärt vieles. Wie soll jemand eigenverantwortlich im Sinne des Ganzen entscheiden, wenn er den strategischen Kontext nicht kennt, in dem seine Entscheidung wirkt? Das Ergebnis ist vorhersehbar: Delegation führt zu beliebigen Ergebnissen, weil jeder nach bestem Wissen handelt, aber ohne gemeinsamen Maßstab. Die Führungskraft erlebt das als Kontrollverlust und zieht die Entscheidungen wieder an sich. Der Kreis schließt sich.

Hinzu kommt ein psychologisches Phänomen, das die Sache weiter verkompliziert. Blunden & Steffel (2024) haben an der Harvard Business School nachgewiesen, was sie als „Anticipated Regret“ bezeichnen: Führungskräfte vermeiden Delegation, weil sie das potenzielle Bereuen einer schlechten Entscheidung durch andere stärker fürchten als die Überlastung durch eigene Entscheidungen. Das Ergebnis ist ein Teufelskreis, in dem die Führungskraft gleichzeitig überlastet und überzeugt ist, dass niemand anders es besser machen könnte.

Die Theory of Constraints (Goldratt) liefert den strukturellen Rahmen, der dieses Muster erklärt: Autorität muss mit Verantwortung übereinstimmen. Delegation ohne entsprechende Entscheidungsgewalt erzeugt Pseudo-Delegation – formal übergeben, aber kognitiv weiterhin auf dem Schreibtisch der Führungskraft, die jederzeit eingreifen kann und es in der Regel auch tut.

Gallup hat 143 CEOs der Inc. 500-Liste untersucht und ein aufschlussreiches Ergebnis gefunden: Führungskräfte mit hohem Delegations-Talent erzielten 33 % mehr Umsatz und eine signifikant höhere Wachstumsrate als ihre Vergleichsgruppe. Gleichzeitig

verfügten nur 25 % der untersuchten Unternehmer über dieses Talent (Badal, Gallup Business Journal, 2015). Das Problem ist also nicht mangelnder Wille. Es sind fehlende Voraussetzungen.

**Meine Perspektive:** Delegation ist kein Instrument, das man einfach „mehr“ anwenden kann. Sie ist das Ergebnis von drei Voraussetzungen, die zusammenwirken müssen: Strategische Klarheit, damit die Mitarbeiter den Kontext verstehen, in dem sie entscheiden. Systemische Integrität, damit Fehler bei der Umsetzung systemisch behandelt werden und nicht zur Bestrafung führen. Und Zielbasierte Steuerung, damit es klare Ergebnis-Hoheit gibt, an der sich alle orientieren können.

## 2.2 Der Einstellungsreflex

„Wir brauchen jemanden auf oberster Führungsebene, der das löst“ ist der zweite Reflex, der naheliegt und regelmäßig ins Leere führt. Ob die Stelle COO heißt, VP Operations, Head of Strategy oder Chief of Staff: Der Mechanismus ist derselbe. Das Problem wird einer neuen Person zugeschrieben, statt es als Systemfrage zu behandeln. Die neue Führungskraft wird eingestellt, um genau das zu tun, was die bestehende Führung nicht klar definieren kann. Ohne klare strategische Richtung und systemische Strukturen wird die neue Rolle zum zweiten Flaschenhals, oder es entstehen parallele Verantwortlichkeiten ohne verbindende Governance, die das Unternehmen eher verlangsamen als beschleunigen.

Bennett & Miles haben in der *Harvard Business Review* (2006) über die COO-Rolle geschrieben: „Es gibt keine einheitlich anerkannte Beschreibung dessen, was die Rolle beinhaltet.“ Dieser Befund gilt nicht nur für die COO-Position. Er gilt für jede Führungsrolle, die eingestellt wird, um ein Systemproblem zu lösen, das nicht als solches erkannt wurde. Die Rolle wird zur Projektionsfläche für alles, was nicht funktioniert, und die Person, die sie besetzt, wird daran gemessen, ob sie ein Problem löst, das niemand präzise formuliert hat.

Die Zahlen sind entsprechend ernüchternd: Laut ESIX (2025) scheitern über 40 % aller Executive-Suchen aufgrund mangelnder Rollenklarheit. Die Kosten eines gescheiterten Hires auf oberster Führungsebene werden auf das Zwei- bis Dreifache des Jahresgehalts geschätzt – und darin sind die Opportunitätskosten durch verlorene Zeit und organisatorische Irritation noch nicht enthalten.

**Meine Perspektive:** Neue Führungskräfte können die richtige Antwort sein, aber erst, wenn die strategische Klarheit steht. Ohne ein klares Bild davon, wohin die Organisation will und wie die Verantwortlichkeiten verteilt sind, fehlt der Rahmen, in dem eine neue Rolle sinnvoll definiert werden kann. Die Einstellung wird dann zum teuren Experiment, dessen Ausgang mehr mit Glück zu tun hat als mit Planung.

## 2.3 Das Kulturprojekt

„Wir machen ein Kulturprojekt“ oder „Lass' uns ein Teambuilding-Event machen“ verwechseln Ursache und Wirkung.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Kultur ist enorm wichtig. Eine funktionale Organisationskultur, in der Menschen offen kommunizieren, Verantwortung übernehmen und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, ist genau das, was ich anstrebe. Die Frage ist nicht, ob Kultur wichtig ist. Die Frage ist, ob man sie direkt verändern kann.

Aus systemischer Perspektive lautet die Antwort: nein. Kultur ist ein Emergenzphänomen. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen, Anreizen sowie den täglichen Interaktionen, die sich daraus ergeben. Man kann Kultur beobachten, man kann sie beschreiben, aber man kann sie nicht direkt steuern. Man kann nur die Bedingungen verändern, aus denen sie entsteht.

John Seddon hat das so formuliert: „Kultur ist das Produkt des Systems; ändern Sie das System und das Verhalten ändert sich.“ Craig Larman, einer der erfahrensten Experten für organisatorische Transformation, schreibt: „Ich erkenne einen naiven Change-Berater schnell daran, dass er sagt, man müsse die Kultur ändern. Kultur kann man nicht direkt ändern.“ Und Mike Cottmeyer ergänzt eine praktische Beobachtung, die jeder bestätigen kann, der in einem Unternehmen arbeitet: Menschen beizubringen, etwas zu wollen, reicht nicht aus. Man muss die Hindernisse entfernen, die sie daran hindern, es zu tun. Appelle an Eigenverantwortung ohne Änderung von Strukturen, Anreizen und Prozessen erzeugen Zynismus. Die Mitarbeiter hören die Worte „Eigenverantwortung“ und „Empowerment“, erleben aber im Alltag dieselben Genehmigungsschleifen und Eskalationspfade. Irgendwann hören sie auf, den Worten zu glauben.

**Meine Perspektive:** Eine funktionale Organisationskultur ist das Ziel, nicht der Hebel. Wer die Kultur verändern will, muss die Architektur verändern, aus der sie entsteht. Das

ist kein Widerspruch zur Bedeutung von Kultur. Es ist die systemische Konsequenz daraus, dass Kultur emergent ist und sich nicht per Beschluss installieren lässt.

## 2.4 OKRs und andere Steuerungsinstrumente

„Wir führen OKRs ein“ greift zu kurz, wenn die Voraussetzungen fehlen – und dieses Muster wiederholt sich mit bemerkenswerter Verlässlichkeit über verschiedene Steuerungsinstrumente hinweg.

OKRs, OGSM und vergleichbare Instrumente sind bewährt und haben ihre Berechtigung. Ihre Implementierung scheitert jedoch häufig an etwas, das nicht am Instrument selbst liegt: Eine Benchmark-Studie mit über 200 Startups zeigt, dass 65 % der Teams zugeben, dass ihre OKRs nicht mit den Unternehmenszielen verbunden sind (OKR Benchmark Report, 2026). Das ist kein OKR-Problem. Das ist ein Strategieproblem, das durch OKRs sichtbar wird.

Christina Wodtke, Autorin von „Radical Focus“, bringt es auf den Punkt: „OKRs ohne Mission zu nutzen ist wie Düsentreibstoff ohne Düsenjet. Es ist chaotisch, ungerichtet und potenziell destruktiv.“ OKRs sind ein Steuerungsinstrument, kein Strategieersatz. Sie setzen voraus, dass die strategische Richtung bereits klar ist, und sie funktionieren nur in einem Umfeld, in dem man offen über Abweichungen sprechen kann.

Genau hier wird es gefährlich. Eine Harvard/Wharton/Kellogg-Studie mit dem Titel „Goals Gone Wild“ (Ordóñez et al., 2009) hat systematisch untersucht, was passiert, wenn ambitionierte Zielsetzung auf fehlende Rahmenbedingungen trifft. Die Ergebnisse sind eindeutig: Ohne die richtigen Voraussetzungen produziert aggressive Zielsetzung vorhersagbar Fehlverhalten, von verengtem Fokus über unethische Shortcuts bis hin zu systematisch verzerrter Berichterstattung. Die Autoren fordern, dass Zielsetzung mit derselben Vorsicht eingesetzt werden sollte wie ein Medikament: gezielt, dosiert und mit klarem Bewusstsein für die Nebenwirkungen.

**Meine Perspektive:** OKRs und vergleichbare Systeme sind richtige Instrumente, und sie gehören in Säule 3. Aber ohne Säule 1 (die strategische Richtung, an der sich die Ziele ausrichten) und Säule 2 (die Sicherheit, Abweichungen offen anzusprechen) werden sie bestenfalls zu bürokratischem Theater, schlimmstenfalls zu toxischen Druckinstrumenten.

# Die These

**Fehlende organisatorische Autonomie ist ein Architekturproblem, und Kultur ist das, was aus dieser Architektur entsteht.**

Autonomie entsteht nicht durch Appelle an Eigenverantwortung. Sie entsteht durch den Aufbau von drei Voraussetzungen, die zusammenwirken müssen:

1. Strategische Klarheit
2. Systemische Integrität
3. Zielbasierte Steuerung

Diese drei Säulen bedingen sich gegenseitig. Meine Erfahrung aus sieben Jahren C-Level-Praxis zeigt: Die Sequenz folgt logischen Abhängigkeiten, jede Säule baut auf der vorherigen auf. In der Praxis findet Parallelarbeit statt und die Reihenfolge lässt sich variieren. Aber ohne Säule 1 verlieren Säule 2 und 3 an Wirksamkeit, und wer eine oder zwei Säulen weglässt, erzeugt vorhersagbar spezifische Dysfunktionen. Das ist keine dogmatische Behauptung. Es ist eine Beobachtung, die sich durch die Logik der Abhängigkeiten erklären lässt und die sich in meiner Praxis mit einer Konsistenz bestätigt hat.

## Zum Verhältnis von Architektur und Kultur

An dieser Stelle erlaube ich mir eine Wiederholung einer Klarstellung, da sie den Kern meines systemischen Ansatzes betrifft.

Kultur ist nicht unwichtig. Im Gegenteil, sie ist das Entscheidende. Eine Organisation, in der Menschen eigenverantwortlich handeln, offen kommunizieren und gemeinsam auf

ein Ziel hinarbeiten, hat eine funktionale Kultur. Das ist das Ergebnis, das ich anstrebe, und es ist der Grund, warum ich diese Arbeit mache.

Aber Kultur lässt sich nicht verordnen. Sie lässt sich nicht in einem Workshop beschließen und nicht durch Werte-Poster an der Wand erzeugen. Kultur entsteht aus dem Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen, Anreizen und täglichen Interaktionen. Sie ist das Produkt des Gesamtsystems, nicht eine Stellschraube innerhalb des Systems, an der man drehen kann.

Edgar Schein, der Begründer der Organisationskulturforschung, hat in *Organizational Culture and Leadership* (2010) argumentiert, dass Kultur und Struktur interdependent sind. Ich stimme dem zu und ziehe eine praktische Konsequenz daraus: Wer Kultur verändern will, muss die Bedingungen verändern, aus denen sie entsteht. Das bedeutet, an der Architektur zu arbeiten. Nicht weil Architektur wichtiger ist als Kultur, sondern weil sie der zugängliche Hebel ist, der einzige Punkt, an dem man ansetzen kann, wenn man akzeptiert, dass Kultur sich nicht direkt steuern lässt.

Chandler (1962) hat gezeigt: Structure follows strategy. Die systemische Fortführung dieses Gedankens lautet: Culture follows structure. Nicht mechanisch und nicht sofort, aber konsistent über Zeit. Wer die Strukturen verändert, verändert das Verhalten. Wer das Verhalten verändert, verändert über Zeit die Kultur. Der umgekehrte Weg – Kulturappelle ohne Strukturänderung – verpufft, weil er das System ignoriert, welches die bestehende Kultur jeden Tag aufs Neue reproduziert.

# Säule 1: Strategische Klarheit

## 4.1 Definition

Strategische Klarheit bedeutet, dass jede Person in der Organisation versteht, worauf es ankommt, und Entscheidungen im Sinne des Ganzen treffen kann, ohne nachfragen zu müssen.

Das klingt selbstverständlich, aber die Fragen, die sich daraus ergeben, sind alles andere als trivial: Was ist der Zweck dieser Organisation, jenseits von Umsatz? Was wollen wir konkret erreicht haben, und woran messen wir das? Was tun wir bewusst nicht, und warum? Welche Prioritäten gelten, wenn Ziele in Konflikt geraten? In den meisten Organisationen, die ich kenne, kann maximal die Geschäftsführung diese Fragen einheitlich beantworten. Bereits eine Ebene tiefer beginnt die Unsicherheit, und auf der operativen Ebene herrscht oft ein Nebel, durch den sich jeder mit seinem eigenen Kompass navigiert.

## 4.2 Theoretische Fundierung

Die Notwendigkeit strategischer Klarheit wird durch die erschreckend hohen Scheitensraten bei der Strategieumsetzung unterstrichen. Eine McKinsey-Umfrage aus den Jahren 2024/2025 ergab, dass nur 21 % der Führungskräfte angaben, ihre Strategien hätten vier oder mehr der „Ten Tests of Strategy“ bestanden – ein Rückgang von 40 % gegenüber anderthalb Jahrzehnten zuvor (McKinsey, 2025). Bain's 2024-Analyse zeichnet ein ähnliches Bild: 88 % der Business-Transformationen verfehlen ihre ursprünglichen Ziele. Und laut Gartner sind 67 % der Schlüsselfunktionen nicht mit der Geschäftseinheits- und Unternehmensstrategie abgestimmt.

Eine kritische Meta-Analyse von Cândido & Santos (2015, *Journal of Management & Organization*) hat untersucht, wie hoch die Scheitensrate bei der Strategieumsetzung tatsächlich ist, und kommt zu einem Ergebnis, das die Spannweite des Problems verdeutlicht: Je nach Definition von „Scheitern“ liegt die Rate zwischen 28 % und 90 %. Was über alle Definitionen hinweg konsistent bleibt, ist die Hauptursache: die fehlende Verbindung zwischen strategischer Vision und operativer Realität. Die Strategie

existiert, oft sogar in einem durchdachten Dokument. Aber sie erreicht die Menschen nicht, die sie täglich in Entscheidungen übersetzen müssten.

### 4.3 Von Rollenbeschreibungen zu Verantwortungsprofilen

Ein zentrales Element der strategischen Klarheit ist die Übersetzung von Stellenbeschreibungen in Verantwortungsprofile. Der Unterschied klingt semantisch, hat aber tiefgreifende Auswirkungen auf die Art, wie Menschen ihre Rolle verstehen. Statt Aufgaben zu definieren („Du bist verantwortlich für Marketing“), werden Ergebnisse oder strategische Aufträge definiert, an denen sich die Person eigenständig orientieren kann.

Verantwortungsprofile können drei Formen annehmen, je nach Reife der Funktion und Messbarkeit der Ergebnisse:

**Quantitative KPIs** eignen sich dort, wo Ergebnisse direkt messbar sind, z. B.: „Dein Erfolg wird gemessen an: Brand Awareness +20 %, Pipeline Contribution 40 %.“

**Strategische Aufträge** passen zu Funktionen, die sich in einer Aufbauphase befinden: „Baue eine Performance-Marketing-Abteilung auf. Erarbeite deine Ziele in Kooperation mit dem Vertrieb, nicht isoliert.“

**Qualitative Meilensteine** sind der richtige Weg, wenn die Messbarkeit noch entwickelt werden muss: „Q2: Entscheidungsvorlage für Marketing-Stack. Q4: Pilotierung in einem Markt mit gemessenen Ergebnissen.“

Das Entscheidende ist nicht das Format, es ist die Klarheit über Erfolgskriterien. Wenn eine Führungskraft nicht in einem Satz sagen kann, woran ihr Erfolg gemessen wird, fehlt strategische Klarheit. Dieses Prinzip findet sich in verschiedenen etablierten Zielmanagement-Frameworks wieder, von OGSM (entwickelt bei Procter & Gamble in den 1950er Jahren, systematisiert unter CEO A.G. Lafley; Lafley & Martin, 2013) bis zu OKRs (entwickelt von Andy Grove bei Intel, popularisiert durch John Doerr bei Google ab 1999; Doerr, 2018).

## 4.4 Artefakt: Das Strategie-Memo

### ARTEFAKT

Ein Dokument, maximal eine Seite. Keine Vision, keine Werte, keine Buzzwords.  
Nur drei Dinge:

Das wollen wir in 12 Monaten erreicht haben. Das tun wir dafür, und das tun wir bewusst nicht. Diese drei Prioritäten gelten, wenn Ziele in Konflikt geraten.

Jede Führungskraft hat es verinnerlicht. Jeder Mitarbeiter hat es gelesen.

Eine wichtige Unterscheidung: Das Strategie-Memo ist kein Ersatz für ein ausführliches Strategiepapier. Es darf weiterhin ein Dokument mit 4–6 Seiten geben, das die Strategie und das Warum tiefergehend erklärt. Dieses ausführliche Papier dient dem Onboarding, der Investor Relations, der tieferen Reflexion. Das Strategie-Memo hingegen ist das Führungsinstrument: das Dokument, auf das man sich in Entscheidungssituationen bezieht. Wenn man im Unternehmen fragen muss „Was ist unsere Strategie?“, sollte die Antwort auf einer Seite stehen.

## 4.5 Diagnose-Frage

### DIAGNOSE

Fragen Sie morgen drei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen: „Was ist unsere wichtigste Priorität dieses Jahr?“ Bekommen Sie dreimal dieselbe Antwort?

*Wenn nein: Säule 1 fehlt.*

# Säule 2: Systemische Integrität

## 5.1 Definition

Systemische Integrität ist die operative Übersetzung dessen, was die Forschung „Psychologische Sicherheit“ nennt. Ich verwende bewusst einen anderen Begriff, weil Psychologische Sicherheit in der Praxis oft mit Wohlfühlatmosphäre verwechselt wird – und das ist genau das Gegenteil von dem, was ich meine.

Systemische Integrität bedeutet: Abweichungen werden systemisch analysiert. Die Frage lautet nicht „Wer hat den Fehler gemacht?“ – die Frage lautet „Wo war die Lücke im Prozess?“ Fehler sind Betriebskosten von Geschwindigkeit und Innovation, und sie werden als solche behandelt. Radikale Objektivität ersetzt Rechtfertigungskultur. Jeder Fehler führt zu einer konkreten Änderung im System, oder er war umsonst.

### SYSTEMISCHE ANMERKUNG

Säule 2 ist die Brücke zwischen Architektur und Kultur. Das Fehler-Review (Abschnitt 5.5) ist ein architektonisches Element – ein festes Format mit klaren Regeln. Aber was es über Zeit erzeugt, ist Kultur: die geteilte Erfahrung, dass Fehler nicht bestraft, sondern genutzt werden. Mit der Zeit wird dieses Verhalten zur Norm, auch außerhalb des formalen Review-Formats. So entsteht Kultur aus Architektur. Nicht durch Anweisung oder Workshops, sondern durch wiederholte Erfahrung in einem System, das diese Erfahrung ermöglicht.

## 5.2 Theoretische Fundierung: Psychologische Sicherheit

Amy Edmondson (Harvard Business School) hat 1999 das Konstrukt der Team Psychological Safety eingeführt und als „eine geteilte Überzeugung der Teammitglieder, dass das Team sicher ist für interpersonelle Risikoübernahme“ definiert (Edmondson, 1999). Diese Definition klingt akademisch, beschreibt aber etwas sehr Konkretes: Trauen sich die Menschen in einem Team, unbequeme Wahrheiten auszusprechen, Fehler zuzugeben und Risiken einzugehen, ohne negative Konsequenzen für ihre Person zu fürchten?

In ihrer Originalstudie mit 51 Arbeitsteams in einem Fertigungsunternehmen untersuchte Edmondson, warum manche Teams effektiver lernen als andere. Die Ergebnisse, in praktische Begriffe übersetzt: Teams, in denen Menschen sich sicher fühlten, lernten schneller. Sie gaben Fehler zu, stellten Fragen und probierten neue Ansätze, weil sie keine negativen Konsequenzen fürchteten. Dieses Lernverhalten – nicht das individuelle Talent oder die Erfahrung der Teammitglieder – erklärte den Unterschied in der Leistung. Ein weiteres Ergebnis, das oft übersehen wird: Reine Selbstwirksamkeit, die kollektive Überzeugung „Wir schaffen das“, reichte nicht aus. Ohne die Sicherheit, Probleme offen anzusprechen, führte Selbstvertrauen zu blindem Aktionismus, zu Teams, die zuversichtlich in die falsche Richtung marschierten.

Diese Erkenntnisse haben sich über die Jahre als robust erwiesen. Eine CIPD-Evidenzüberprüfung aus dem Februar 2024 bestätigt den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Teameffektivität. Edmondson & Kerrissey (2024, *International Journal of Public Health*) haben darüber hinaus gezeigt, dass psychologische Sicherheit als „anhaltende Ressource“ wirkt: Teams mit höherer psychologischer Sicherheit zeigten geringeres Burnout und höhere Bindung, selbst unter Ressourcenknappheit – also genau in den Momenten, in denen der Druck steigt und die Versuchung am größten ist, in alte Muster zurückzufallen.

**Google's Project Aristotle** (2012–2014), eine Analyse von über 180 Teams, bestätigte diese Ergebnisse auf breiter empirischer Basis: Psychological Safety war der wichtigste Faktor für Team-Effektivität, wichtiger als individuelle Expertise, Seniorität oder Persönlichkeit (re:Work with Google). Dieser Befund hat in der Managementwelt viel Aufmerksamkeit bekommen, aber ein Aspekt wird selten diskutiert.

#### ANMERKUNG ZUR SEQUENZLOGIK

Google hatte zum Zeitpunkt von Project Aristotle bereits ein außergewöhnlich hohes Maß an strategischer Klarheit. Die Frage, ob psychologische Sicherheit auch ohne diese Klarheit dieselbe Wirkung entfaltet hätte, wurde in der Studie nicht isoliert untersucht. Meine These ist, dass Psychologische Sicherheit ihre volle Wirkung erst entfaltet, wenn es eine klare Richtung gibt, auf die sich die Sicherheit beziehen kann. Andernfalls entsteht Sicherheit ohne Orientierung – eine Organisation, in der sich alle wohlfühlen, aber niemand weiß, wohin die gemeinsame Reise geht.

### 5.3 Die Verbindung zu Mitarbeiterfluktuation

Forschung zeigt eine signifikante negative Korrelation zwischen psychologischer Sicherheit und Kündigungsabsicht ( $r = -.57$ ), was bedeutet: Je höher die psychologische Sicherheit in einem Team, desto geringer die Absicht der Mitglieder, das Unternehmen zu verlassen (Lund University, 2020).

Eine MIT Sloan-Studie aus dem Jahr 2021 hat Daten von 34 Millionen Mitarbeitern analysiert, die während der Pandemie gekündigt hatten, und ein Ergebnis gefunden, das die Prioritäten vieler Führungskräfte in Frage stellt: Eine toxische Kultur war 10,4 mal wahrscheinlicher als Vergütung ein Prädiktor für Fluktuation. Nicht das Gehalt treibt die besten Leute aus dem Unternehmen. Es ist das System, in dem sie arbeiten.

### 5.4 Die zwei Ausfallmodi

Wenn Systemische Integrität fehlt, gibt es nicht einen, sondern zwei Ausfallmodi – und sie sehen auf den ersten Blick völlig unterschiedlich aus, führen aber zum selben Ergebnis.

In der **Kultur der Angst** werden Fehler versteckt. Die Konsequenz ist Stillstand aus Selbstschutz. Der typische Satz, den man in Flurgesprächen hört, aber nie in Meetings: *„Das sage ich lieber nicht.“*

In der **Kultur der Mittelmäßigkeit** werden Fehler zwar zugegeben, aber es passiert nichts danach. Die Konsequenz ist Gleichgültigkeit. Der typische Satz: *„Passiert halt.“*

Beides zerstört Autonomie – das eine durch Schweigen, das andere durch Gleichgültigkeit. Und beides ist von außen schwer zu unterscheiden, weil die Symptome ähnlich aussehen: Entscheidungen werden nach oben delegiert, Risiken werden vermieden, Innovation stagniert.

Die entscheidende Unterscheidung liegt nicht darin, ob Fehler zugegeben werden, sondern was danach passiert. Wird der Prozess geändert? Gibt es eine konkrete Konsequenz für das System, nicht für die Person? Versteht das Team, dass ein unbehandelter Fehler die Autonomie aller beschädigt, weil er das Vertrauen in das System untergräbt?

## 5.5 Artefakt: Das Fehler-Review

### ARTEFAKT

30 Minuten, festes Format, zwei Regeln:

Erstens: Wir suchen die Lücke im System, nicht den Schuldigen. Zweitens: Wir gehen nicht auseinander, ohne eine konkrete Änderung beschlossen zu haben.

Drei Fragen strukturieren die Diskussion: Was ist passiert? Welche Annahme war falsch, oder welcher Prozess hat versagt? Und was ändern wir konkret, und wer ist verantwortlich für die Umsetzung?

Keine persönlichen Konsequenzen. Aber zwingende systemische Konsequenzen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Sätzen ist die gesamte Säule 2.

## 5.6 Diagnose-Frage

### DIAGNOSE

Denken Sie an den letzten Fehler, der in Ihrem Unternehmen offen angesprochen wurde. Hat sich danach konkret etwas verändert: ein Prozess, eine Verantwortlichkeit, eine Regel?

---

*Wenn nein: Sie haben entweder eine Kultur der Angst oder eine Kultur der Mittelmäßigkeit. Beides verhindert Autonomie.*

# Säule 3: Zielbasierte Steuerung

## 6.1 Definition

Zielbasierte Steuerung bedeutet: Jeder Bereich trägt klare Ergebnis-Hoheit. Horizontale Synchronisation zwischen den Bereichen ersetzt vertikale Berichterstattung an die Spitze. Entscheidungen fallen dort, wo die Information ist, nicht dort, wo die Hierarchie sie hinsortiert.

In der Praxis heißt das: Der CEO oder Geschäftsführer entscheidet über das Was und Warum. Die Teams entscheiden über das Wie und Wann. Das klingt einfach, setzt aber voraus, dass die ersten beiden Säulen stehen. Ohne strategische Klarheit wissen die Teams nicht, in welchem Rahmen sie entscheiden. Ohne Systemische Integrität trauen sie sich nicht, eigenständig zu entscheiden, weil sie die Konsequenzen fürchten.

## 6.2 Theoretische Fundierung: Zielmanagement-Systeme

Es existieren mehrere bewährte Frameworks – OKR, OGSM, Hoshin Kanri – für zielbasierte Steuerung, und jedes hat seine Stärken in spezifischen Kontexten. Ich schreibe kein bestimmtes System vor. Was ich definiere, sind die Prinzipien, die jedes System erfüllen muss, um innerhalb einer system-geführten Organisation zu funktionieren.

## 6.3 Artefakt: Der Bereichs-Sync

### ARTEFAKT

Wöchentlich, 45 Minuten, alle Bereichsleiter. Ohne CEO. Das ist kein Versehen, es ist ein Designprinzip.

Das Format ist fest und folgt drei Fragen: Was habe ich diese Woche geliefert? (2 Minuten pro Person). Wo brauche ich etwas von einem anderen Bereich? (Direkte Anfrage, ohne Umweg über die Geschäftsführung). Wo gibt es Zielkonflikte zwischen Bereichen? (Sofort klären, nicht vertagen).

Der CEO bekommt kein Protokoll. Der CEO bekommt Ergebnisse. Wer als Geschäftsführer das Bedürfnis hat, bei diesem Meeting dabei zu sein, hat in der Regel ein Problem mit Säule 1 oder Säule 2, nicht mit Säule 3.

## 6.4 Diagnose-Frage

### DIAGNOSE

Wie viele Entscheidungen haben diese Woche auf Ihre Freigabe gewartet, die eigentlich eine Ebene tiefer hätten fallen können?

---

*Wenn mehr als drei: Sie haben kein Steuerungssystem. Sie sind das Steuerungssystem.*

# Die Sequenzlogik

## 7.1 Warum diese Reihenfolge?

Die Sequenz der drei Säulen folgt logischen Abhängigkeiten, und jede Säule baut auf der Wirksamkeit der vorherigen auf.

**Säule 1 vor Säule 2: Integrität braucht einen Maßstab.** Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Menschen sich trauen, Fehler zuzugeben und Risiken einzugehen. Aber Risiken wofür? Ohne strategische Klarheit fehlt der Kontext, in dem diese Risikobereitschaft Sinn ergibt. Was dann entsteht, ist Sicherheit ohne Richtung: eine Organisation, in der sich alle wohlfühlen, aber niemand weiß, wohin die gemeinsame Arbeit führen soll.

**Säule 2 vor Säule 3: Ziele brauchen Sicherheit.** Zielbasierte Steuerung bedeutet, dass Menschen Ergebnis-Verantwortung tragen und an ihren Ergebnissen gemessen werden. Aber was passiert, wenn Ziele verfehlt werden? Ohne Systemische Integrität wird jede Zielverfehlung zum persönlichen Versagen. Die Folge ist vorhersehbar: Menschen werden defensiv, setzen sich niedrige Ziele, um sicher zu bestehen, und verstecken Probleme, bis sie nicht mehr zu verbergen sind.

## 7.2 Die Konsequenzen falscher Reihenfolge

Die Dysfunktionen, die aus einer falschen Reihenfolge oder aus fehlenden Säulen entstehen, sind spezifisch und vorhersagbar:

**Ziele ohne Strategie** erzeugen Aktionismus. Teams arbeiten hart, aber nicht in dieselbe Richtung. Jeder optimiert seinen Bereich, ohne zu wissen, wie er zum Ganzen beiträgt.

**Ziele ohne Integrität** erzeugen Angstkultur mit KPIs. Ziele werden zu Druckinstrumenten, die Menschen in die Defensive treiben, statt sie zu ermächtigen.

**Integrität ohne Strategie** erzeugt eine Wohlfühlkultur ohne Richtung. Alle sind nett zueinander, Feedback wird angenommen und freundlich quittiert, aber es bewegt sich nichts, weil niemand weiß, wohin die Bewegung führen soll.

### 7.3 Parallelität in der Praxis

Eine wichtige Einschränkung, die mir in der Kommunikation dieses Modells am Herzen liegt: In der operativen Realität werden die Säulen nicht streng nacheinander abgearbeitet. Parallele Arbeit ist möglich, oft sogar nötig, und die Sequenzlogik beschreibt logische Abhängigkeiten, keine starre Projektplanung.

Was die Sequenz tatsächlich bedeutet: Ohne ein Mindestmaß an Strategischer Klarheit ist die Arbeit an Systemischer Integrität weniger wirksam. Ohne ein Mindestmaß an Systemischer Integrität werden Steuerungsinstrumente kontraproduktiv. Die richtige Frage ist nicht „Haben wir Säule 1 abgeschlossen?“, die richtige Frage ist „Ist genug Fundament vorhanden, um sinnvoll an der nächsten Säule zu arbeiten?“

# Das Ergebnis: Exekutive Freiheit

## 8.1 Das primäre Versprechen

**Geschäftsführer entscheiden weniger, aber wirkungsvoller.**

Das Tagesgeschäft läuft, ohne dass jede Abweichung auf dem Schreibtisch der Führungskraft oder des CEO landet. Entscheidungen fallen dort, wo die Information ist. Führungskräfte gewinnen Kapazität zurück für die Arbeit, die nur sie tun können: Richtung geben, Partnerschaften aufbauen, das nächste Kapitel planen.

## 8.2 Die Folgeeffekte

Wenn die drei Säulen zusammenwirken, entfaltet sich die Wirkung in drei Stufen, die aufeinander aufbauen.

**Die erste Stufe ist operative Entlastung.** Das Tagesgeschäft läuft ohne permanente Eingriffe der Führung. Entscheidungen fallen dort, wo die Information ist, weil die Menschen wissen, in welchem Rahmen sie entscheiden dürfen, und weil sie keine Angst haben, falsch zu liegen. Der CEO gewinnt Kapazität zurück, die vorher im operativen Klein-Klein gebunden war.

**Die zweite Stufe ist das, was ich als Talentmagnet-Effekt beobachtet habe.** Menschen können Wirkung entfalten, weil sie den Kontext verstehen, in dem ihre Arbeit steht. Sie trauen sich Risiken, weil Scheitern nicht bestraft, sondern als Lernchance behandelt wird. A-Player – die besten Leute auf dem Markt – suchen genau solche Systeme: Umgebungen, in denen sie Ergebnisse produzieren können, ohne durch bürokratische Strukturen gebremst zu werden. Eine system-geführte Organisation zieht diese Menschen an, weil sie ihnen gibt, was sie suchen: Kontext, Verantwortung und die Freiheit, gute Arbeit zu leisten.

**Die dritte Stufe ist strategische Hebelwirkung.** Die zurückgewonnene Kapazität der Führung ermöglicht Dinge, die vorher undenkbar waren, weil schlicht die Zeit und die

kognitive Bandbreite fehlten. Expansion in neue Märkte, echte Innovation, M&A-Aktivitäten, die über Opportunismus hinausgehen. Die Organisation kann Komplexität absorbieren, ohne zu brechen, weil die Komplexität nicht mehr an einer einzelnen Person hängt.

# Was die system-geführte Organisation ist und was nicht

## SIE IST

Eine aus sieben Jahren C-Level-Praxis geformte Architektur, fundiert mit akademischer Forschung und Management-Literatur.

Ein Modell mit klarer Sequenzlogik, deren Reihenfolge inneren Abhängigkeiten folgt, und das sich in verschiedenen operativen Kontexten bewährt hat.

## SIE IST NICHT

Ein akademisches Framework mit Absolutheitsanspruch.

Eine Sammlung von Best Practices zum Aussuchen, bei der man sich die Teile herauspicks, die gerade passen.

Ein Kulturprojekt mit Appellen an Mindset und Haltung.

Ein Produkt.

## ZUR EINORDNUNG

Dieses Konzept führt etablierte Forschungserkenntnisse zu einem kohärenten Modell zusammen. Die Einzelkomponenten (kognitive Überlastung, psychologische Sicherheit, zielbasierte Steuerung) sind jeweils empirisch fundiert und vielfach untersucht. Die spezifische Kombination und die Sequenzlogik basieren auf sieben Jahren operativer Anwendung in C-Level-Kontexten, in denen ich diese Zusammenhänge wiederholt beobachtet, getestet und verfeinert habe.

Ich behaupte nicht, die einzige Wahrheit gefunden zu haben. Ich behaupte, dass die Säulen sich gegenseitig bedingen und dass ihre Sequenz eine erprobte Orientierung liefert, die auf logischen Abhängigkeiten und praktischer Erfahrung basiert.

# Implikationen für die Praxis

Die drei Säulen liefern eine klare Diagnose- und Handlungsstruktur. In meiner Arbeit als operative Führungskraft auf Zeit leiten sie die Analyse von Engpässen und den Aufbau organisatorischer Autonomie. Ich verwende sie nicht als starre Checkliste, sondern als Orientierung, die mir hilft, schnell zu erkennen, wo die wirklichen Probleme liegen, auch wenn die Symptome in eine andere Richtung deuten.

## 10.1 Die Architektur als Diagnose-Instrument

Die drei Säulen und ihre Diagnose-Fragen ermöglichen eine schnelle Standortbestimmung: Wo fehlt es? An Strategischer Klarheit, an Systemischer Integrität oder an Zielbasierter Steuerung? Die Antwort bestimmt, wo die Arbeit beginnt. In der Praxis erlebe ich häufig, dass Unternehmen an Säule 3 arbeiten wollen (ein neues Steuerungssystem einführen, OKRs implementieren, die Berichtsstrukturen reformieren), während das eigentliche Problem bei Säule 1 oder 2 liegt. Die Diagnose-Fragen helfen, diese Diskrepanz sichtbar zu machen, bevor Zeit und Geld in die falsche Richtung fließen.

## 10.2 Die Implementierung

Der Aufbau der drei Säulen folgt der Reihenfolge der Abhängigkeiten, mit der Flexibilität, die operative Realität verlangt.

**Phase 1: Strategische Klarheit.** Die bestehende Strategie wird hinterfragt und geschärft, bis sie kommunikationsreif ist und jeder im Management sie in eigenen Worten wiedergeben kann. Das Strategie-Memo wird erstellt. Verantwortungsprofile werden für Schlüsselpositionen definiert, sodass jede Führungskraft weiß, woran ihr Erfolg gemessen wird.

**Phase 2: Systemische Integrität.** Das Fehler-Review-Format wird eingeführt und konsequent praktiziert. Radikale Objektivität wird als Arbeitsprinzip etabliert – was bedeutet, dass Abweichungen systemisch analysiert werden, ohne Schuldzuweisung,

aber mit zwingender Konsequenz für das System. Über Zeit verankert sich dieses Verhalten als kulturelle Norm.

**Phase 3: Zielbasierte Steuerung.** Das passende Zielmanagement-System wird gewählt (OKR oder OGSM, je nach Kontext und Kultur des Unternehmens). Horizontale Synchronisation zwischen den Bereichen wird eingeführt. Die Entscheidungshoheit wird schrittweise dorthin verlagert, wo die Information ist: in die Bereiche und Teams, die am nächsten am Problem arbeiten.

# Schnelldiagnose

## FRAGE 1 · STRATEGISCHE KLARHEIT

Fragen Sie morgen drei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen: „Was ist unsere wichtigste Priorität dieses Jahr?“ Bekommen Sie dreimal dieselbe Antwort?

*Wenn nein: Säule 1 fehlt.*

## FRAGE 2 · SYSTEMISCHE INTEGRITÄT

Denken Sie an den letzten Fehler, der in Ihrem Unternehmen offen angesprochen wurde. Hat sich danach konkret etwas verändert: ein Prozess, eine Verantwortlichkeit, eine Regel?

*Wenn nein: Sie haben entweder eine Kultur der Angst oder eine Kultur der Mittelmäßigkeit. Beides verhindert Autonomie.*

## FRAGE 3 · ZIELBASIERTE STEUERUNG

Wie viele Entscheidungen haben diese Woche auf Ihre Freigabe gewartet, die eigentlich eine Ebene tiefer hätten fallen können?

*Wenn mehr als drei: Sie haben kein Steuerungssystem. Sie sind das Steuerungssystem.*

Wenn Sie bei mindestens einer Frage gezögert haben, skalieren Sie gerade Ihre Belastung, nicht Ihr System.

**Das System führt. Sie gestalten.**

# Quellenverzeichnis

## AKADEMISCHE QUELLEN

---

- Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Martella, A.M. et al. (2024). Cognitive Load Theory: Emerging Trends and Innovations. *Education Sciences*, 15(4), 458.
- Deck, C. & Jahedi, S. (2015). The Effect of Cognitive Load on Economic Decision Making. *European Economic Review*, 78, 97–119.
- Criado-Perez, C. et al. (2023). Cognitive Reflection and Decision-Making Accuracy. *Journal of Business and Psychology*, 39, 249–273.
- Zucchelli et al. (2025). The Dual Process Model: The Effect of Cognitive Load on the Ascription of Intentionality. *Frontiers in Psychology*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A.C. & Kerrissey, M. (2024). Psychological Safety as an Enduring Resource Amid Constraints. *International Journal of Public Health*.
- CIPD (2024). Psychological Safety: An Evidence Review. Scientific Summary, February 2024.
- Norwegian Management Team Study (2023). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Lund University (2020). Psychological Safety as a Potential Predictor of Turnover Intention.
- Ordóñez, L.D. et al. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*.
- Cândido, C.J.F. & Santos, S.P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*.
- Block, S.R. & Rosenberg, S. (2002). Toward an Understanding of Founder's Syndrome. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 353–368.
- Blunden, H. & Steffel, M. (2024). Research on Anticipated Regret in Delegation. Harvard Business School.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Jossey-Bass.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemmas*. Princeton University Press.

## MANAGEMENT-LITERATUR UND PRAXISQUELLEN

---

- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio.
- Lafley, A.G. & Martin, R. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.
- Grove, A.S. (1983). *High Output Management*. Random House.

Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*.

Bennett, N. & Miles, S.A. (2006). Second in Command: The Misunderstood Role of the COO. *Harvard Business Review*.

Garry, J. (2023). Strong Boards: An Antidote to Founder Syndrome. *Stanford Social Innovation Review*, August 2023.

Seddon, J. Writings on Systems Thinking and Culture Change.

Larman, C. Organizational Transformation Expertise.

Cottmeyer, M. Agile Transformation Principles.

## BRANCHENBERICHTE UND ERHEBUNGEN

---

McKinsey (2025). How Strategy Champions Win. *McKinsey Quarterly*, July 2025.

McKinsey (2006). Improving Strategic Planning. *The McKinsey Quarterly*.

Bain & Company (2024). Business Transformation Study.

Gartner. Key Functions Alignment Research.

Badal, S. (2015). Delegating: A Huge Management Challenge for Entrepreneurs. *Gallup Business Journal*.

Google re:Work. Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness.

MIT Sloan School of Management (2021). Analysis of 34 million employee resignations.

ESIX (2025). Executive Search Failure Rates.

Harvard Business Review (2022). Only 5 % of Employees Understand Company Strategy.

OKR Benchmark Report (2026). Benchmark-Studie mit über 200 Startups.

---

© 2026 André Guzman. Alle Rechte vorbehalten. · [andre-guzman.com](http://andre-guzman.com)