

WENN ERFOLG UNKONTROLLIERBAR WIRD

Warum Wachstum Führung vor ein
völlig neues Problem stellt

Der Preis des Erfolgs kann im Inneren entstehen.

Wachstum verändert ein Unternehmen weit stärker, als Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Marktanteil vermuten lassen. Was in der Pionierphase Geschwindigkeit erzeugt – kurze Wege, persönliche Verantwortung und unmittelbare Entscheidungen – kann mit zunehmender Größe zum strukturellen Engpass werden.

Die notwendige Professionalisierung löst dieses Problem zunächst. Gleichzeitig entstehen neue Abhängigkeiten zwischen spezialisierten Einheiten. Die Organisation gewinnt Expertise und verliert dabei einen Teil ihrer Fähigkeit, diese Expertise schnell zusammenzuführen.

Der entscheidende Schritt besteht deshalb darin, Führung von der direkten Steuerung einzelner Entscheidungen auf die Gestaltung der Bedingungen zu verlagern, unter denen eine komplexe Organisation selbst entscheidungsfähig bleibt.

„Die eigentliche Wachstumsfrage lautet nicht, wie groß ein Unternehmen werden kann. Sie lautet: Wie viel Komplexität kann seine Organisation verarbeiten, ohne dass Entscheidungen wieder an die Spitze zurückwandern?“

Mehr Ressourcen. Mehr Expertise. Weniger Geschwindigkeit.

Es gibt einen Punkt im Wachstum eines Unternehmens, an dem die vertraute Logik nicht mehr funktioniert.

Mehr Mitarbeiter sollten mehr leisten können. Mehr Spezialisten sollten mehr Probleme lösen können. Mehr Prozesse sollten mehr Sicherheit schaffen. Mehr Führungskräfte sollten mehr Entscheidungen ermöglichen.

Und trotzdem passiert manchmal das Gegenteil.

Entscheidungen dauern länger. Abstimmungen nehmen zu. Verantwortlichkeiten werden unklar. Führungskräfte verbringen immer mehr Zeit mit operativen Eskalationen. Teams warten auf Freigaben. Meetings ersetzen Entscheidungen.

Das Unternehmen wird größer und gleichzeitig schwerfälliger. Besonders problematisch daran ist die Ursache: Der Engpass liegt irgendwann nicht mehr außerhalb des Unternehmens.

Die Organisation selbst wird zum Engpass.

Das ist kein einzelnes Führungsproblem und auch kein Beweis dafür, dass einzelne Manager ihren Job schlecht machen. Es kann Ausdruck eines strukturellen Übergangs sein: Die Organisation ist komplexer geworden als die Art, in der sie bisher geführt wurde.

Was ein Unternehmen klein schnell macht, kann es groß langsam machen.

Junge Unternehmen funktionieren häufig erstaunlich gut ohne ausgeprägte formale Strukturen. Die Nähe zum Kunden ist unmittelbar. Informationen sind verfügbar. Entscheidungen können dort getroffen werden, wo das Problem entsteht. Rollen bleiben flexibel. Menschen springen ein, wenn es notwendig ist.

Diese Form der Organisation ist kein Mangel an Professionalität. Sie ist häufig ein wesentlicher Grund für den frühen Erfolg.

In der Pionierphase kann ein Gründer oder kleines Führungsteam einen großen Teil des relevanten Geschehens überblicken. Entscheidungen entstehen schnell, weil die Zahl der Beteiligten und die Zahl der Abhängigkeiten begrenzt sind.

Das Problem beginnt, wenn das Unternehmen wächst, die Entscheidungslogik aber unverändert bleibt. Neue Märkte. Neue Produkte. Neue Kunden. Neue Technologien. Mehr Mitarbeiter. Mehr regulatorische Anforderungen. Die Organisation wird komplexer.

Die Führung versucht trotzdem weiterhin, viele Entscheidungen persönlich zusammenzuhalten. Damit entsteht eine überreife Pionierphase: Die Strukturen des kleinen Unternehmens bestehen weiter, obwohl das Unternehmen längst eine andere Größenordnung erreicht hat.

Der Gründer wird dabei leicht zum eigenen Flaschenhals. Nicht weil er schlechter geworden ist. Sondern weil das System inzwischen mehr Informationen produziert, als eine einzelne Führungsspitze sinnvoll verarbeiten kann.

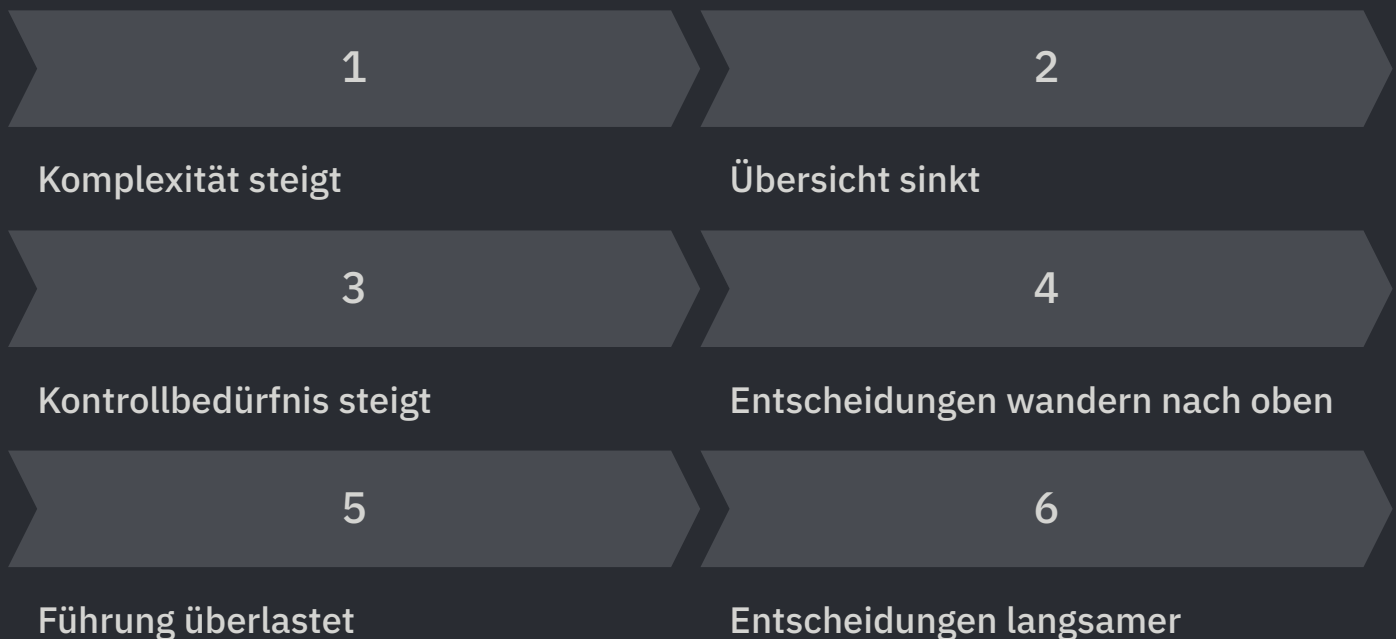
Je weniger die Spitze überblickt, desto stärker kann ihr Kontrollbedürfnis werden.

Das ist eines der gefährlichsten Muster im Wachstum.

Die Führung erkennt, dass Qualität nachlässt. Entscheidungen dauern länger. Kunden beschweren sich. Probleme werden eskaliert.

Die natürliche Reaktion lautet: Mehr Kontrolle. Mehr Reports. Mehr Freigaben. Mehr Kennzahlen. Mehr Abstimmungen. Mehr Präsenz der Geschäftsführung.

Das Problem: Diese Maßnahmen erzeugen zusätzliche Kommunikations- und Entscheidungswege. Die Spitze versucht, Kontrolle zurückzugewinnen – und zieht dadurch noch mehr Entscheidungen an sich.



So entsteht ein Kreislauf: Komplexität steigt → Übersicht sinkt → Kontrollbedürfnis steigt → Entscheidungen wandern nach oben → Führung wird überlastet → Entscheidungen werden langsamer → Kontrollbedürfnis steigt weiter.

Kontrollverlust ist dabei häufig nicht die Ursache des Problems. Er kann ein Symptom dafür sein, dass die bisherige Führungslogik ihre Grenze erreicht.

Die Lösung ist notwendig. Und sie schafft das nächste Problem.

Irgendwann lässt sich die Überlastung der Pionierphase nicht mehr ignorieren. Das Unternehmen professionalisiert sich.

Es entstehen: Fachabteilungen, klare Rollen, Spezialisten, Prozesse, Verantwortungsbereiche, Kennzahlen, eigene Systeme, eigene Wissensbestände. Das ist notwendig. Ein Unternehmen, das in einer komplexeren Umwelt bestehen will, braucht intern ebenfalls mehr Fähigkeit zur Differenzierung.

- ① *Hier bietet das Law of Requisite Variety von W. Ross Ashby einen hilfreichen theoretischen Denkraum. Vereinfacht gesagt: Ein Regulierungssystem braucht genügend eigene Reaktionsmöglichkeiten, um die Vielfalt dessen verarbeiten zu können, was auf es einwirkt. Ashby entwickelte dieses Prinzip innerhalb der Kybernetik; sein Werk *An Introduction to Cybernetics* erschien erstmals 1956.*

Übertragen auf Organisationen ergibt sich eine plausible Schlussfolgerung:

Mehr externe Komplexität verlangt mehr interne Kompetenz.

Genau darin liegt jedoch das nächste Problem.

Die Fachbereiche werden besser.

Und gleichzeitig werden sie voneinander abhängiger.

Das Problem ist selten fehlende Expertise.

Ein IT-Architekt betrachtet ein neues Kundenfeature anders als ein Vertriebsleiter. Für IT kann das Feature ein Sicherheits- oder Stabilitätsrisiko darstellen. Für den Vertrieb kann dasselbe Feature entscheidend dafür sein, einen Kunden zu gewinnen oder zu halten.

Beide können recht haben. Sie optimieren nur auf unterschiedliche Risiken.

Mit zunehmender Spezialisierung entstehen im Unternehmen eigene Fachsprachen, Prioritäten und Bewertungslogiken. Die Autonomie der einzelnen Bereiche steigt. Gleichzeitig steigt ihre Abhängigkeit voneinander.

Das Ergebnis, das der Kunde kauft, entsteht jedoch selten innerhalb eines einzigen Silos. Es entsteht zwischen den Silos.

Damit verändert sich die Natur des Problems.

Je besser die einzelnen Teile funktionieren,
desto wichtiger wird ihre Fähigkeit, miteinander zu funktionieren.

Die Organisation leidet dann weniger unter fehlender Expertise als unter der Frage, wie diese Expertise wieder zusammengeführt wird.

Nicht jeder Sachkonflikt ist ein Sachkonflikt.

Mit wachsender Spezialisierung entstehen unterschiedliche Interessen. Ein Bereich möchte Budget. Ein anderer braucht zusätzliche Mitarbeiter. Ein Geschäftsfeld will investieren. Ein anderes muss Kosten senken. Ein Bereich misst Erfolg über Umsatz. Ein anderer über Stabilität. Ein dritter über Compliance. Ein vierter über Effizienz.

Damit können Konflikte entstehen, die auf den ersten Blick fachlich aussehen, tatsächlich aber mit Ressourcen, Einfluss und Entscheidungsspielräumen zu tun haben.

- ① *Organisationssoziologische Arbeiten von Michel Crozier und Erhard Friedberg betrachten solche Situationen über Ungewissheitszonen: Wer relevante Unsicherheit kontrollieren kann, gewinnt Handlungsspielraum und damit Macht. An organisatorischen Grenzen können Akteure zugleich als Vermittler und Übersetzer zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken wirken.*

Für Führung besonders relevant:

Ein Konflikt lässt sich nicht lösen, wenn man nur über die sichtbare Sachfrage spricht.

Die eigentliche Frage kann lauten:
Wer trägt welches Risiko – und wer entscheidet darüber?

Autorität ersetzt kein Wissen.

Der klassische Reflex in einer festgefahrenen Organisation lautet: "Dann soll es eben der Chef entscheiden." Das funktioniert in einer kleinen Organisation erstaunlich gut. In einer hochspezialisierten Organisation stößt dieses Modell jedoch an eine Grenze.

Das relevante Wissen liegt inzwischen verteilt: in IT, im Vertrieb, in Finance, in Legal, in Operations, bei Kunden, in Märkten und bei Spezialisten. Niemand an der Spitze kann die fachliche Tiefe all dieser Bereiche gleichzeitig besitzen.

Die traditionelle Vorstellung, dass oben jemand sitzt, der das Ganze überblickt und deshalb die beste Entscheidung treffen kann, wird damit zunehmend unrealistisch.

- ① *Niklas Luhmann beschreibt Organisationen unter anderem über Entscheidungen, Entscheidungsprämissen und die strukturellen Bedingungen, unter denen Entscheidungen anschlussfähig werden. Seine Organisation und Entscheidung behandelt dabei ausdrücklich Themen wie Unsicherheitsabsorption, Entscheidungsprämissen, Zeitverhältnisse und die Organisation der Organisation.*

Die Spitze kann eine Entscheidung erzwingen.
Sie kann damit aber fehlendes Wissen nicht ersetzen.

Führung wird zur Arbeit an den Zwischenräumen.

Wenn die Spezialisten nicht einfach sich selbst überlassen werden können und die Spitze gleichzeitig nicht mehr jede Entscheidung selbst treffen kann, bleibt eine dritte Möglichkeit:

Führung gestaltet die Verbindung zwischen den Spezialisten.

Das bedeutet eine andere Art von Management. Nicht selbst die technische Lösung bestimmen. Nicht dem Vertrieb einfach recht geben. Nicht den Konflikt per Machtwort beenden. Sondern dafür sorgen, dass die beteiligten Bereiche die Logik der jeweils anderen Seite verstehen.

Ein Beispiel: Der Vertrieb hat einem wichtigen Kunden ein neues Feature versprochen. Die IT lehnt es ab, weil die Umsetzung die Sicherheitsarchitektur gefährden könnte.

Die klassische Führungskraft entscheidet: "Wir machen es." Oder: "Wir machen es nicht."

Der Gestalter der Zwischenräume arbeitet anders. Er bringt beide Seiten dazu, ihre Annahmen offenzulegen. Was bedeutet die Kundenanforderung tatsächlich für das Geschäft? Welches technische Risiko entsteht tatsächlich? Welche Alternativen gibt es? Welches Risiko ist akzeptabel? Was müsste verändert werden, damit beide Seiten zustimmen können?

Die Führungskraft entscheidet damit nicht zwingend das fachliche 'Was'.

Sie schafft aber die Bedingungen dafür, dass die Organisation wieder gemeinsam entscheiden kann.

Verantwortung kann man delegieren. Risiko nicht.

Hier wird die Diskussion unbequem.

Wenn Entscheidungen stärker dorthin verlagert werden sollen, wo das relevante Wissen liegt, müssen Menschen dort auch bereit sein, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen.

Das bedeutet: Sie werden Fehler machen. Manche Entscheidungen werden falsch sein. Manche Risiken werden sich realisieren. Das ist kein Zeichen einer schlechten Organisation. Es ist eine Konsequenz davon, dass komplexe Systeme nicht vollständig vorhersehbar sind.

Problematisch wird es, wenn eine Organisation Verantwortung zwar delegiert, gleichzeitig aber jeden Fehler persönlich sanktioniert.

Dann entsteht ein widersprüchliches Signal: 'Du darfst entscheiden.' Aber: 'Wenn deine Entscheidung schiefgeht, bist du verantwortlich.'

Die logische Reaktion darauf ist Absicherung. CC-E-Mails. Freigaben. Dokumentation. Rückversicherung. Noch ein Meeting. Noch eine Unterschrift. Noch eine Eskalation.

Die Organisation delegiert Verantwortung zwar auf dem Papier, zentralisiert das Risiko aber in der Praxis. Das Ergebnis ist genau das, was sie eigentlich vermeiden wollte: **Entscheidungsstau.**

Eine langsame Entscheidung ist nicht automatisch eine schlechte Entscheidung.

Hier lohnt sich eine wichtige Differenzierung. Zwei Wochen für eine Entscheidung können ein Problem sein. Sie können aber auch genau richtig sein.

Wenn in diesen zwei Wochen relevante Informationen zusammengeführt, Risiken verstanden, unterschiedliche Perspektiven integriert und echte Alternativen geprüft werden, entsteht möglicherweise Qualität. Problematisch sind die zwei Wochen nur dann, wenn sie hauptsächlich aus Warten, Absichern und Weiterleiten bestehen.

Deshalb ist die entscheidende Kennzahl nicht einfach: 'Wie lange dauert eine Entscheidung?'

Die interessantere Frage lautet: 'Was passiert während dieser Zeit?' Entsteht Erkenntnis? Oder entsteht nur Reibung? Wird ein Risiko tatsächlich besser verstanden? Oder wird nur versucht, Verantwortung weiterzureichen? Wird eine Entscheidung besser? Oder wird sie lediglich sicherer für denjenigen, der sie am Ende unterschreibt?

❗ *Forschung zu komplexen Aufgaben zeigt ebenfalls, dass Zusammenarbeit nicht automatisch bessere oder schnellere Ergebnisse erzeugt. Koordination kann selbst Kosten verursachen; gleichzeitig kann zusätzliche Expertise bei komplexeren Aufgaben einen echten Leistungsgewinn ermöglichen. Entscheidend ist deshalb die jeweilige Kombination aus Aufgabenkomplexität, Expertise und Koordinationsaufwand.*

Eine gute Organisation muss nicht jede Entscheidung beschleunigen. Sie muss aber unterscheiden können, welche Verzögerung Wert schafft und welche nur Reibung produziert.

Autonomie zulassen. Integration erzwingen.

Das ist einer der schwierigsten Balanceakte in einer komplexen Organisation.

Spezialisten brauchen Autonomie. Sie besitzen Wissen, das die Führungsspitze nicht ersetzen kann. Gleichzeitig darf die Organisation nicht in autonome Einzelteile zerfallen.

Führung muss deshalb zwei scheinbar gegensätzliche Dinge gleichzeitig leisten: Autonomie ermöglichen. Und: Integration erzwingen.

Das bedeutet: klare Entscheidungsräume schaffen, gemeinsame Ziele sichtbar halten, unterschiedliche Fachlogiken übersetzbar machen, Zielkonflikte offenlegen, Verantwortung tatsächlich übertragen, Risiken bewusst verteilen, Zusammenarbeit zwischen Bereichen aktiv gestalten.

Die Führungskraft wird damit weniger zum obersten Problemlöser und stärker zum Gestalter der Bedingungen, unter denen die Organisation Probleme gemeinsam lösen kann.

Das ist eine anspruchsvollere Rolle. Sie verlangt weniger fachliche Allwissenheit und mehr Fähigkeit zur Orientierung, Übersetzung und Integration.

Kontrolle ist das Symptom. Entscheidungsfähigkeit ist das Thema.

Der Reflex auf organisatorische Überforderung lautet häufig: mehr Kontrolle. Mehr Prozesse. Mehr Reporting. Mehr Governance. Mehr Abstimmung. Damit wird versucht, Komplexität durch zusätzliche Steuerung zu beherrschen.

Das funktioniert nur bis zu einem bestimmten Punkt.

Denn mit wachsender Komplexität verteilt sich auch das Wissen, das für gute Entscheidungen notwendig ist. Die entscheidende Führungsleistung besteht deshalb irgendwann nicht mehr darin, möglichst viele Entscheidungen selbst zu treffen. Sie besteht darin, eine Organisation zu schaffen, die gute Entscheidungen ohne permanente zentrale Intervention hervorbringen kann.

Das ist etwas anderes als Delegation. Delegation sagt: 'Du darfst diese Entscheidung treffen.'

Entscheidungsfähigkeit geht weiter:

"Du weißt, welche Entscheidung du treffen darfst, nach welchen Prinzipien du sie treffen sollst, welches Risiko du übernehmen kannst und wie du andere Bereiche einbeziehst."

Erst dadurch wird Verantwortung wirklich dezentral.

Eine Organisation skaliert dann erfolgreich, wenn ihre Entscheidungsfähigkeit schneller wächst als ihre Komplexität.

Wachstum erzeugt zwangsläufig Komplexität.

Die Frage ist deshalb nicht, wie man Komplexität vollständig vermeidet. Das wäre bei wachsendem Geschäft kaum möglich.

Die entscheidende Frage lautet: Wie entwickelt sich die Fähigkeit der Organisation, mit dieser Komplexität umzugehen? Ein Unternehmen kann zehnmal größer werden und trotzdem entscheidungsfähig bleiben. Es kann aber auch doppelt so groß werden und bereits beginnen, an seinen eigenen Strukturen zu ersticken.

Der Unterschied liegt nicht allein in der Qualität der Mitarbeiter. Auch nicht allein in der Qualität der Führungskräfte. Er liegt in der Fähigkeit des Systems, Wissen zu verbinden, Verantwortung zu verteilen, Risiken zu tragen und Entscheidungen dort zu ermöglichen, wo die relevanten Informationen vorhanden sind.

Das ist organisatorische Reife.

Sieben Fragen, die mehr zeigen als ein neues Organigramm.

- 1** Welche Entscheidungen brauchen heute deutlich länger als vor zwei oder drei Jahren? Und was genau verursacht die Verzögerung?
- 2** Welche Entscheidungen landen regelmäßig bei der Geschäftsführung, obwohl das relevante Wissen längst woanders liegt?
- 3** Wo erzeugt unsere Professionalisierung neue Schnittstellen, die wir anschließend mit immer mehr Abstimmung verwalten müssen?
- 4** Welche Konflikte in unserem Unternehmen sind tatsächlich Sachkonflikte – und welche drehen sich um Ressourcen, Einfluss oder Risiko?
- 5** Wo übertragen wir Verantwortung formal, ohne das damit verbundene Risiko tatsächlich zuzulassen?
- 6** Welche Entscheidungen werden bei uns aus guten Gründen langsam getroffen – und welche nur aus Absicherung?
- 7** Woran würden wir erkennen, dass unsere Organisation inzwischen komplexer geworden ist als unsere Art zu führen?

Vielleicht ist der Kontrollverlust ein Reifesignal.

Der Moment, in dem ein CEO spürt, dass er nicht mehr alles überblicken kann, ist unangenehm.

Er kann aber auch etwas Wichtiges anzeigen.

Vielleicht ist das Unternehmen nicht schlechter geworden. Vielleicht ist es einfach größer geworden, als die bisherige Form der Führung tragen kann.

Die Antwort darauf ist selten ein Zurück zur alten Einfachheit. Und sie liegt ebenso wenig in einer noch komplexeren Bürokratie.

Die Organisation muss lernen, mit ihrer neuen Komplexität zu arbeiten.

Spezialisierung braucht Integration. Autonomie braucht gemeinsame Orientierung. Dezentrale Verantwortung braucht Risikotoleranz. Und Führung braucht weniger Antworten – dafür bessere Bedingungen für Entscheidungen.

Wachstum wird dadurch nicht einfacher. Es wird beherrschbar.

Quellen & Weiterführende Literatur

Theoretische Grundlagen

Ashby, W. Ross (1956): An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall, London.

Ashbys Werk enthält die klassische Formulierung des Law of Requisite Variety. Das Prinzip wird in diesem Briefing als theoretischer Denkraum verwendet, um die Beziehung zwischen externer Komplexität und interner Fähigkeit zur Verarbeitung unterschiedlicher Situationen zu beschreiben.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag / VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann untersucht Organisationen über Entscheidungen, Mitgliedschaft, Rollen, Entscheidungsprämissen, Unsicherheitsabsorption, Zeitverhältnisse und strukturellen Wandel. Die Publikation bildet einen wichtigen theoretischen Bezugspunkt für die Frage, wie Organisationen Entscheidungen unter steigender Komplexität strukturieren.

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Éditions du Seuil, Paris.

Die organisationssoziologische Perspektive von Crozier und Friedberg ist insbesondere für das Verständnis von Macht, Abhängigkeit und Ungewissheitszonen relevant. Die Theorie zeigt, wie Kontrolle über Unsicherheit Handlungsspielräume und Macht innerhalb von Organisationen erzeugen kann.

Forschung zu Koordination und Zusammenarbeit

Straub, Vince J. / Tsvetkova, Milena / Yasseri, Taha (2020): The cost of coordination can exceed the benefit of collaboration in performing complex tasks.

Die Studie untersucht den Zusammenhang zwischen individueller Leistung, Zusammenarbeit und Koordinationskosten. Die Ergebnisse zeigen, dass Zusammenarbeit nicht automatisch effizienter oder schneller ist und dass der Nutzen zusätzlicher Expertise von der Komplexität der Aufgabe abhängt.

Romero, Daniel M. / Huttenlocher, Jon / Kleinberg, Jon (2015): Coordination and Efficiency in Decentralized Collaboration.

Die Autoren untersuchen den Trade-off zwischen Zusammenarbeit und Koordinationsaufwand in dezentralen Arbeitsumgebungen. Die Arbeit ist relevant für die Frage, wie Organisationen zwischen Autonomie, Zusammenarbeit und Koordinationskosten balancieren können.