

Wo verliert Ihr System Energie?

Fünf Fragen, die jede Geschäftsleitung beantworten sollte.

Februar 2026 – von Dipl.-Kfm. (FH) Tomasz Romaniuk, Gründer Ethikmehrwert

Die meisten Organisationen scheitern nicht an fehlenden Ressourcen, fehlender Kompetenz oder fehlendem Markt - sie scheitern an etwas, das schwerer zu greifen ist: An innerer Widersprüchlichkeit * siehe Seite 4

Wenn das, was nach außen kommuniziert wird, nicht mit dem übereinstimmt, was intern gelebt wird, entsteht das, was wir **organisationale Entropie** nennen: ein schleichender Energieverlust durch logische Reibung. Kapital, Zeit und Fokus versickern in Prozessen, die nur existieren, um die Folgen früherer inkohärenter Entscheidungen zu verwalten – statt direkt zur Zielerreichung beizutragen.

Dieser Kohärenz-Check ist ein diagnostisches Werkzeug. Fünf Fragen, die sichtbar machen, wo Ihr System Energie verliert – bevor die Verluste in der Bilanz auftauchen.

Was ist organisationale Entropie?

In der Physik beschreibt Entropie den Grad der Unordnung in einem System. Je höher die Entropie, desto mehr Energie wird für die Aufrechterhaltung des Systems verbraucht – Energie, die nicht mehr für produktive Arbeit zur Verfügung steht.

Organisationen unterliegen einem ähnlichen Prinzip. Jede Entscheidung, die im Widerspruch zu den deklarierten Werten, zur strategischen Ausrichtung oder zur internen Logik steht, erhöht die innere Reibung. Mitarbeiter spüren diese Reibung – oft bevor sie sie benennen können. Kunden spüren sie ebenfalls. Das Ergebnis: sinkende Glaubwürdigkeit, steigende Fluktuation, wachsender Kontrollaufwand.

Ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit propagiert, aber sein Bonussystem ausschließlich auf kurzfristigen Umsatz ausrichtet, hat eine logische Leckage. Eine Kommune, die um Fachkräfte wirbt, aber deren interne Prozesse Misstrauen signalisieren, hat eine logische Leckage. Diese Widersprüche sind keine Einzelfälle – sie folgen einem identifizierbaren Muster.

Der Kohärenz-Check: Fünf Fragen

Nutzen Sie diese Fragen als Diagnose-Instrument für Ihre aktuelle Strategie, Ihr nächstes Großprojekt oder Ihre Organisation als Ganzes. Jedes „Nein“ oder „Vielleicht“ markiert einen Punkt, an dem Ihr System wertvolle Energie durch Entropie verliert.

FRAGE 1 | Die Filter-Frage (*Dichotomie der Kontrolle*)

Investieren wir gerade signifikante Ressourcen in Faktoren, die außerhalb unserer tatsächlichen Einflussosphäre liegen?

Stellen Sie sich Ihr letztes Strategie-Meeting vor. Wie viel Zeit wurde darauf verwendet, über Marktbedingungen, politische Unsicherheit oder das Verhalten von Wettbewerbern zu klagen – also über Variablen, die Sie nicht kontrollieren können? Und wie viel Zeit floss in die Frage, welche Hebel Sie tatsächlich in der Hand haben? Organisationen, die diese Unterscheidung nicht konsequent treffen, verlieren enormen Fokus an „Rauschen“ – und wundern sich dann, warum die eigene Strategie nicht greift.

Praxis-Impuls Steuerbar: Produktqualität, interne Kultur, Kundenbeziehung, Prozesseffizienz. Nicht steuerbar: Regulierung, Konjunktur, Wettbewerberentscheidungen, geopolitische Lage.

FRAGE 2 | Die Resonanz-Frage (*Werte-Kohärenz*)

Würde ein neuer Mitarbeiter, der nur Ihr tägliches Handeln beobachtet, aber nie Ihre Website gelesen hat, Ihre Unternehmenswerte erraten können?

Diese Frage ist unbequem, weil sie die Kluft zwischen Deklaration und Realität sichtbar macht. Viele Organisationen investieren erheblich in Leitbilder, Werte-Workshops und Purpose-Statements. Aber der eigentliche Test findet im Alltag statt: In der Art, wie Meetings geführt werden, wie Fehler behandelt werden, wie Anreize, Beförderungen oder Aufträge vergeben werden. Wenn ein Außenstehender aus dem operativen Handeln nicht auf die deklarierten Werte schließen kann, liegt eine Inkohärenz vor, die Vertrauen zerstört – bei Mitarbeitern, Kunden und Partnern.

Praxis-Impuls Prüfen Sie konkret: Spiegelt Ihr Anreizsystem Ihre deklarierten Werte wider? Belohnt Ihr Bonussystem das, was Sie nach außen kommunizieren?

FRAGE 3 | Die Entropie-Frage (*Reibungsverluste*)

Wie viele Meetings pro Woche dienen eigentlich nur dazu, Probleme zu besprechen, die es nicht gäbe, wenn frühere Entscheidungen in sich stimmig gewesen wären?

Dies ist vielleicht die schmerzhafteste Frage, weil sie direkt in den Kalender trifft. In vielen Organisationen existieren ganze Abteilungen, Gremien und Abstimmungsschleifen, deren einziger Zweck es ist, die Folgen widersprüchlicher Entscheidungen zu managen. Diese Prozesse kosten Zeit, Geld und – was oft übersehen wird – Motivation. Jedes Meeting, das existiert, um ein Problem bis zu einer zufälligen Lösung hin zu verwalten, statt es strukturell zu lösen, und somit die Ursache zukünftig zu vermeiden, ist ein Symptom organisationaler Entropie.

Praxis-Impuls Identifizieren Sie drei wiederkehrende Meetings und fragen Sie ehrlich: Lösen wir hier ein echtes (neues) Problem oder verwalten wir die Symptome einer früheren Inkohärenz?

FRAGE 4 | Die Wahrscheinlichkeits-Frage (*Systemische Logik*)

Ist unser angestrebtes Ergebnis die statistisch wahrscheinlichste Konsequenz unserer aktuellen Systemlogik – oder hoffen wir auf einen glücklichen Zufall?

Erfolg ist kein Zufall, aber er ist auch keine Garantie. Er ist eine Frage der Eintrittswahrscheinlichkeit. Eine Organisation, deren interne Strukturen, Anreizsysteme und Prozesse kohärent auf ein Ziel ausgerichtet sind, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel zu erreichen. Eine Organisation, die dasselbe Ziel verfolgt, aber intern widersprüchliche Signale sendet, setzt auf Glück. Der Unterschied ist nicht philosophisch – er ist messbar.

Praxis-Impuls Prüfen Sie: Wenn ein externer Analyst ausschließlich Ihre internen Strukturen, Anreizsysteme und Ressourcenallokation betrachten würde – würde er daraus auf Ihr erklärtes strategisches Ziel schließen können?

FRAGE 5 | Die Integritäts-Frage (*Leadership-Commitment*)

Sind wir als Führungsteam bereit, eine kurzfristig profitable Option abzulehnen, wenn sie die langfristige Kohärenz unseres Gesamtsystems gefährdet?

Diese Frage trennt strategische Führung von operativem Management. Kurzfristige Gewinne, die auf Kosten der inneren Stimmigkeit erzielt werden, sind in Wahrheit Vorschüsse auf zukünftige Probleme. Sie erhöhen die Entropie des Systems und erzeugen genau die Reibungsverluste, die später um ein Vielfaches teurer werden. Die Bereitschaft, kurzfristig auf Rendite zu verzichten, um langfristig kohärent zu bleiben, ist kein moralischer Idealismus – sie ist rationale Systemhygiene.

Praxis-Impuls Die ehrlichste Version dieser Frage: Haben wir in den letzten zwölf Monaten mindestens einmal eine profitable Möglichkeit bewusst abgelehnt, weil sie nicht zu dem passte, wofür wir stehen?

Auswertung

Bewerten Sie jede der fünf Fragen auf einer Skala von 1 (stark inkohärent) bis 10 (vollständig kohärent). Bilden Sie den Durchschnitt – das ist Ihr initialer Kohärenz-Index. Er liefert etwas Wertvolleres als eine abstrakte Zahl: Klarheit darüber, wo Ihr System Energie verliert, die an anderer Stelle fehlt.

Kohärenz-Score 7–10	Kohärenz-Score 4–6	Kohärenz-Score 1–3
Ihr System ist weitgehend kohärent. Fokussieren Sie sich auf die verbleibenden Leckagen, bevor sie wachsen.	Signifikante Leckagen. Eine systematische Überprüfung der identifizierten Bereiche ist empfehlenswert. Systemic Due Diligence empfohlen.	Erhebliche Widersprüche, die Energie, Vertrauen und Fokus kosten. Dringend: Diagnose und Sofortmaßnahmen empfohlen.

Was nun? Ein Ausblick: Von der Diagnose zur Absicherung

Organisationale Entropie ist kein Schicksal. Sie ist das Ergebnis von Entscheidungen – und kann durch Entscheidungen verändert werden. Der erste Schritt ist immer der gleiche, nämlich die Bereitschaft, hinzuschauen.

Systemic Due Diligence ist ein Framework, das dieses Hinschauen systematisiert. Es verbindet die Präzision systemischer Logik mit der Tiefe ethischer Reflexion und zeigt somit klar auf, dass langfristiger Erfolg in Organisationen kein Zufall ist, sondern das Ergebnis widerspruchsfreier Systeme.

Der Kohärenz-Check, den Sie gerade kennengelernt haben, ist ein diagnostisches Werkzeug. Er macht sichtbar, wo Ihre Organisation gegen die eigene Logik arbeitet – wo Energie versickert, weil Werte, Strategie und operatives Handeln nicht im Gleichschritt sind.

Doch Diagnose allein verändert noch nichts. Die entscheidende Frage lautet: Wie stellen Sie sicher, dass die nächste strategische Entscheidung, die nächste Investition, die nächste Kommunikationsmaßnahme diese Kohärenz nicht erneut untergräbt?

Genau hier setzt die zweite Säule unseres Ansatzes an: Die ethische Entscheidungsabsicherung. Während der Kohärenz-Check bestehende Leckagen identifiziert, sorgt die Entscheidungsabsicherung dafür, dass keine neuen entstehen. Diagnose und Prävention – erst zusammen bilden sie einen vollständigen Beratungsprozess, den wir **Systemic Due Diligence** nennen.

Im nächsten Insight Paper zeigen wir, warum Inkohärenz kein „weiches“ Kulturthema ist, sondern ein messbarer Kostenfaktor – und was das für Ihre Ressourcenplanung bedeutet.

* Dieser Befund ist empirisch gut fundiert: **Heracleous & Werres (2016)** zeigen in *Long Range Planning*, dass strategische Inkohärenz – die Inkonsistenz zwischen Strategie, Kultur, Prozessen und Umfeld – der zentrale Treiber organisationalen Scheiterns ist. **LSA Global** ermittelt auf Basis von **410 Unternehmen**, dass kohärent ausgerichtete Organisationen 58% schneller wachsen und 72% profitabler sind. Und **McKinsey** beziffert die Kosten mangelhafter Strategieumsetzung auf bis zu 10% des Jahresumsatzes.

Tomasz Romaniuk

Dipl.-Kfm. (FH) | Gründer Ethikmehrwert

Wirtschaftsethikberatung & Systemische Kohärenz

CSR-Consulting, Strategie, Projektmanagement, Schulung

www.ethikmehrwert.de

Dieses Paper ist Teil der Insight-Paper-Reihe von Ethikmehrwert. © 2026 Ethikmehrwert. Alle Rechte vorbehalten.