

Ethik ist kein Kostenfaktor – sie ist Physik

Warum Inkohärenz Geld kostet – und ethische Klarheit es spart.

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

In der Physik gilt ein einfaches Prinzip: Jedes System, das innere Reibung erzeugt, verliert Energie – Energie, die nicht mehr für produktive Arbeit zur Verfügung steht.

Dieser Zusammenhang ist keine Metapher. Er ist ein Systemgesetz. Und er gilt für Organisationen genauso wie für thermodynamische Systeme.

Die meisten mir bekannten Unternehmen und Kommunen behandeln ethische Inkohärenz – also den Widerspruch zwischen dem, was sie nach außen deklarieren, und dem, was sie intern tun – als weiches Kulturthema. Als etwas, das in Leitbild-Workshops besprochen wird, aber im operativen Alltag hinter Budgetfragen und Quartalszahlen zurücktritt.

Das ist ein teurer Irrtum. Denn Inkohärenz ist kein Kulturproblem – sie ist ein **Systemkostenfaktor**. Und wie jeder Kostenfaktor lässt sie sich identifizieren, quantifizieren und reduzieren. Vorausgesetzt, man ist bereit, hinzuschauen.

Organisationale Entropie: Ein physikalisches Prinzip in betriebswirtschaftlicher Verkleidung

Der Begriff *Entropie* stammt aus der Thermodynamik und beschreibt den Grad der Unordnung in einem geschlossenen System. Je höher die Entropie, desto mehr Energie wird für die Aufrechterhaltung des Systems verbraucht – und desto weniger steht für produktive Arbeit zur Verfügung. Entscheidend ist dabei ein oft übersehener Aspekt: Entropie ist die **natürliche Richtung** jedes Systems. Ohne bewusste Gegenkräfte strebt jedes System von alleine zur Unordnung – einfach weil der ungeordnete Zustand statistisch wahrscheinlicher ist als der geordnete. Eine Organisationsstruktur, die einmal sorgfältig aufgebaut wurde, bleibt nicht von selbst kohärent. Sie verfällt – durch neue Entscheidungen, die nicht mehr zur ursprünglichen Logik passen, durch Personalwechsel, durch veränderte Rahmenbedingungen. In der Physik ist das kein Werturteil, sondern eine messbare Größe. Und es bedeutet auch: Selbst Organisationen, deren Kohärenzgrad heute hoch ist, sind nicht immun. Die Frage ist nicht, ob Entropie entsteht – sondern wann, und ob man sie früh genug erkennt.

Die Übertragung dieses Prinzips auf Organisationen ist keineswegs neu – bereits Kast und Rosenzweig beschrieben 1972 Organisationen als offene Systeme, die kontinuierlich Energie und Information aufnehmen müssen, um Entropie zu begrenzen und funktionsfähig zu bleiben. * Martínez-Berumen, López-Torres und Romo-Rojas (2014) entwickelten eine Methode, um Entropie als Maß für Unordnung und Unsicherheit in organisationalen Systemen zu quantifizieren. Und jüngst haben Jia und Wang (2024) das Konzept der „Management-Entropie“ vorgestellt, das Entropie als diagnostische Kategorie für organisationale Dysfunktionalität operationalisiert.

Was Ethikmehrwert unter *organisationaler Entropie* versteht, steht in dieser Tradition – und macht sie für die Beratungspraxis nutzbar: Jede Entscheidung, die im Widerspruch zu den deklarierten Werten, zur strategischen Ausrichtung oder zur internen Logik einer Organisation steht, erhöht die innere Reibung. Diese Reibung ist nicht abstrakt. Sie materialisiert sich in Meetingschleifen, die Symptome verwalten statt Ursachen zu lösen. In Abteilungen, deren einziger Zweck es ist, die Folgen widerspruchsvoller Entscheidungen zu kompensieren. In Fluktuation, die nicht durch Gehalt, sondern durch Glaubwürdigkeitsverlust entsteht.

Wir nennen die Stellen, an denen diese Reibung entsteht, **logische Leckagen** – Punkte im System, an denen Deklaration und Realität auseinanderfallen und Energie unkontrolliert abfließt.

Zwei Fallskizzen: Wie logische Leckagen konkret aussehen

FALLSKIZZE 1: INNOVATION PREDIGEN, RISIKO BESTRAFEN

Ein mittelständisches Technologieunternehmen positioniert sich öffentlich als Innovationsführer. Der CEO spricht auf Konferenzen über Agilität, die Karriereleiter verspricht „kreative Freiheit“, und das Leitbild nennt „Mut zur Veränderung“ als Kernwert. Gleichzeitig ist das Bonussystem ausschließlich an kurzfristige Umsatzziele gekoppelt. Projektleiter, die ein ambitioniertes Pilotprojekt starten, das scheitert, erhalten keine Anerkennung für den Lerneffekt – sie erhalten eine schlechtere Bewertung. Die Budgetfreigabe für experimentelle Vorhaben dauert sechs Monate. Die für bewährte Produkte: zwei Wochen.

Die logische Leckage: Das Unternehmen deklariert Innovation als Wert, aber sein Anreizsystem bestraft genau das Verhalten, das Innovation erfordert – Risikoübernahme, Experimentieren, Scheitern als Lernprozess. Die Folge ist kein offener Widerstand, sondern etwas Subtileres: Die besten Leute lernen schnell, dass Innovation ein Lippenbekenntnis ist. Sie passen ihr Verhalten an das Belohnungssystem an – nicht an das Leitbild. Die Diskrepanz kostet nicht nur Innovationskraft, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Führung.

FALLSKIZZE 2: FACHKRÄFTE WERBEN, MISSTRAUEN SIGNALISIEREN

Eine mittelgroße Kommune investiert erheblich in Employer Branding. Die Stellenausschreibungen betonen „flexible Arbeitszeiten“, „moderne Arbeitskultur“ und „Vertrauen in die Eigenverantwortung unserer Mitarbeitenden“. Ein spürbarer Anteil des Jahresbudgets fließt in Recruiting-Kampagnen und Arbeitgebermarketing. Intern sieht die Realität anders aus: Homeoffice ist formal möglich, aber informell verpönt. Gleitzeitregelungen werden durch Anwesenheitskontrollen konterkariert. Entscheidungen, die auf Teamebene getroffen werden könnten, müssen drei Hierarchiestufen durchlaufen. Neue Mitarbeitende, die wegen des versprochenen Vertrauens gekommen sind, treffen auf ein System, das Kontrolle priorisiert.

Die logische Leckage: Die Kommune investiert einen signifikanten Teil ihres Budgets in ein Versprechen, das ihre eigene Organisationsstruktur nicht einlöst. Die Recruiting-Kosten sind sichtbar. Die Kosten für Frühfluktuation, Desillusionierung und den Reputationsschaden durch enttäuschte Bewerbende auf Arbeitgeberbewertungsplattformen sind es meist nicht – aber sie übersteigen die ursprünglichen Kampagnenkosten regelmäßig um ein Vielfaches.

Der Preis der Inkohärenz: Warum logische Leckagen messbar sind

Beide Fallskizzen illustrieren ein und dasselbe Prinzip: **Logische Leckagen sind keine weichen Befindlichkeitsthemen – sie sind Kostentreiber.** Sie binden Ressourcen in Kompensationsprozessen, die es bei kohärenter Systemlogik nicht gäbe.

Die empirische Forschung stützt diesen Befund mit zunehmender Deutlichkeit. * siehe Seite 5

Heracleous und Werres (2016) zeigen in ihrer Analyse gescheiterter Unternehmen, dass strategische Fehlausrichtung – die Inkonsistenz zwischen Strategie, Kultur, Strukturen und Umfeld – der zentrale Treiber organisationalen Niedergangs ist. Nicht ein einzelner Fehler, sondern die Akkumulation schleichender Inkohärenzen führt zum Zusammenbruch. LSA Global ermittelt auf Basis von 410 Unternehmen, dass strategisch kohärent ausgerichtete Organisationen 58 % schneller wachsen und 72 % profitabler sind als weniger ausgerichtete Wettbewerber. McKinsey beziffert die Kosten mangelhafter Strategieumsetzung auf bis zu 10 % des Jahresumsatzes – Kosten, die sich zu einem erheblichen Teil auf genau jene Reibungsverluste zurückführen lassen, die durch Inkohärenz zwischen Deklaration und operativer Realität entstehen.

Rapaka (2024) beschreibt, wie klare strategische Prioritäten und konsistente Entscheidungslogiken interne Unordnung reduzieren – im Umkehrschluss: Wo diese Klarheit fehlt, steigt die Entropie. Smith (2001) mahnt zugleich zur Präzision im Umgang mit Physik-Metaphern und formuliert Kriterien für ihren seriösen Einsatz in der Managementliteratur – eine Mahnung, die wir ernst nehmen: Die Analogie zwischen thermodynamischer und organisationaler Entropie ist kein Beweis, sondern ein diagnostisches Modell. Aber ein empirisch gestütztes.

Zusammengefasst: Inkohärenz ist kein Wahrnehmungsproblem und kein Kommunikationsdefizit. Sie ist ein Systemzustand, der messbare Kosten erzeugt – durch Reibungsverluste, Kompensationsaufwand, Vertrauenserosion und strategische Fragmentierung. Diese Kosten erscheinen selten als eigene Position im Controlling – aber sie wirken in jeder Zeile.

Das Muster hinter den Einzelfällen

Die Fallskizzen oben sind keine Extrembeispiele. Sie repräsentieren ein Muster, das sich quer durch Branchen und Sektoren wiederholt – von der mittelständischen Produktion über die kommunale Verwaltung bis zum internationalen Konzern. Jede Organisation hat eine Ethik – die Frage ist nur, ob sie bewusst gestaltet oder zufällig entstanden ist. Ich finde, das Muster lässt sich in eine einfache Formel bringen:

Wenn die Systemlogik einer Organisation nicht auf ihr erklärtes Ziel ausgerichtet ist, wird Erfolg zum statistischen Zufall statt zur wahrscheinlichsten Konsequenz.

Dieses Muster ist identifizierbar. Es folgt einer diagnostizierbaren Logik. Und es ist – das ist die gute Nachricht – veränderbar. Nicht durch Appelle, sondern durch systemische Analyse und kohärente Reorganisation der Entscheidungsarchitektur. Im Kern geht es dabei nicht um die Frage, ob eine Organisation „gut“ oder „schlecht“ handelt. Es geht um die systeminterne Frage: **Arbeitet unsere Organisationslogik**

für oder gegen unsere eigenen Ziele? Das ist keine moralische Frage. Es ist eine Frage rationaler Systemhygiene. Und genau hier zeigt sich besonders deutlich: **Widerspruchsfreiheit ist nicht nur ein ethisches Kriterium – sie bietet handfesten betrieblichen Nutzen.**

Was das für Ihre Ressourcenplanung bedeutet

Wenn organisationale Entropie ein Kostenfaktor ist, dann hat sie eine direkte Implikation für die Ressourcenplanung: **Ein Teil Ihres Budgets fließt bereits heute in die Verwaltung von Inkohärenz – nur steht er nirgendwo als solcher.**

Denken Sie an das Technologieunternehmen aus Fallskizze 1: Die Kosten der logischen Leckage verteilen sich über Dutzende Budgetpositionen – erhöhte Recruitingkosten für Innovationstalente, die nach 18 Monaten wieder gehen; Projektbudgets für „Innovationsinitiativen“, die nie die kritische Masse erreichen, weil das Anreizsystem sie unterminiert; Beratungskosten für „Kulturwandel-Programme“, die an der unveränderten Bonusstruktur abprallen.

Oder an die Kommune aus Fallskizze 2: Das Recruiting-Budget ist sichtbar. Die Kosten für Frühfluktuation, Nachbesetzung, Einarbeitung und den langsamen Reputationsverlust als Arbeitgeber sind es nicht – aber sie sind real und kumulativ.

Die entscheidende Frage für jede Ressourcenplanung lautet daher nicht nur: *Was kosten unsere Maßnahmen?* Sondern: ***Was kostet uns die Inkohärenz, die diese Maßnahmen nötig macht?***

Praxis-Impuls Identifizieren Sie in Ihrem aktuellen Budget drei Positionen, die primär dazu dienen, Folgeprobleme zu lösen, die bei kohärenterer Entscheidungslogik nicht entstanden wären. Nicht die großen Restrukturierungen – die kleinen, wiederkehrenden Themen, wie das Verhaltens-Coaching, das dritte Nachbesetzungsverfahren, die externe Moderation für einen Konflikt, der intern gelöst werden könnte oder die Koordination unklarer, doppelter oder gar widersprüchlicher Entscheidungswege. Addieren Sie diese Positionen. Das ist Ihre „Kohärenz-Dividende“ – das Kapital, das frei wird, wenn Sie die Ursache statt die Symptome adressieren.

Ausblick: Von der Diagnose zur Architektur

Organisationale Entropie ist, wie ihr physikalisches Pendant, kein Schicksal. Sie ist das Ergebnis von Entscheidungen – und kann durch Entscheidungen verändert werden. Der erste Schritt ist die Diagnose: erkennen, wo das System gegen die eigene Logik arbeitet. Der *Kohärenz-Check* aus Insight Paper #1 bietet dafür fünf Fragen, die diesen Blick schärfen.

Der zweite Schritt ist das Verstehen der Kostenlogik – das, worum es in diesem Paper ging: Inkohärenz ist kein weiches Thema, sondern ein messbarer Systemkostenfaktor mit konkreten Auswirkungen auf Ressourcenplanung, Entscheidungsqualität und organisationale Widerstandsfähigkeit.

Aber Diagnose allein verändert noch nichts. Die entscheidende Frage lautet: Wie stellen Sie sicher, dass die *nächste* strategische Entscheidung die Kohärenz Ihres Systems stärkt statt sie weiter zu untergraben?

Im dritten Insight Paper dieser Reihe gehen wir einen Schritt weiter – und wenden den Kohärenz-Gedanken auf ein Feld an, das gerade für viele Organisationen zur dringlichsten strategischen Frage wird: Wie wollen wir uns im Bereich der **KI-Governance** aufstellen? Aus meiner Sicht hängen gute KI-Governance-Frameworks nicht von technischen Fragen oder regulatorischer Lückenlosigkeit ab – die erfolgskritische Frage ist für mich, **was macht eine Organisation, die keine kohärente Wertebasis hat, auf der algorithmische Entscheidungen überhaupt aufbauen könnten?**

Denn am Ende gilt auch hier das Prinzip der Physik: ***Ein System, das intern reibt, kann nach außen nicht die Energie entfalten, die seine Ziele erfordern.*** Ob es um Innovation, Fachkräftegewinnung oder den verantwortungsvollen Einsatz künstlicher Intelligenz geht – der Ausgangspunkt ist derselbe: Kohärenz.

*** ausgewählte Quellen und weiterführende Literatur:**

Jia, X., & Wang, Y. (2024). Introducing entropy into organizational psychology. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 1–15. – Entwickelt das Konzept der „Management-Entropie“ als diagnostische Kategorie für organisationale Dysfunktionalität.

Rapaka, R. (2024). From chaos to clarity: Reducing entropy through strategic management. Thought Leadership Blog. – Überträgt Entropie aus der Thermodynamik auf Organisationen und zeigt, wie strategische Klarheit innere Unordnung reduziert.

Heracleous, L., & Werres, K. (2016). On the road to disaster: Strategic misalignments and corporate failure. *Long Range Planning*, 49(4), 491–506. – Analysiert, wie schleichende strategische Fehlanpassungen zum Zusammenbruch von Unternehmen führen.

LSA Global (2015). The business impact of strategic alignment. LSA Global Research Report. – Zeigt auf Basis von 410 Unternehmen: kohärent ausgerichtete Organisationen wachsen 58 % schneller und sind 72 % profitabler.

Martínez-Berumen, H. A., López-Torres, G. C., & Romo-Rojas, L. (2014). Developing a method to evaluate entropy in organizational systems. *Procedia Computer Science*, 28, 389–397. – Entwickelt eine Methode zur Quantifizierung von Entropie in organisationalen Systemen.

McKinsey & Company (2010). How the strategic execution gap destroys value. McKinsey Insights Report. – Schätzt die Kosten mangelhafter Strategieumsetzung auf bis zu 10 % des Jahresumsatzes.

Smith, J. (2001). On the use of physics and science metaphor in the organization and management literature. In *Proceedings of the Western Decision Sciences Institute Annual Meeting*. – Formuliert Kriterien für den seriösen Einsatz von Physik-Metaphern im Management.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). Organization and management: A systems and contingency approach. McGraw-Hill. – Beschreibt Organisationen als offene Systeme, die kontinuierlich Energie aufnehmen müssen, um Entropie zu begrenzen.

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.