

The Impact Model™

Whitepaper zur Wirksamkeit von Mensch, Rolle und System



Michael Harb

Juli 2026

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung - Warum dieses Whitepaper entstanden ist	3
2.	Die Suche nach Wirksamkeit	3
3.	Eine Beobachtung, die meinen Blick verändert hat	4
4.	Warum gute Lösungen häufig ihre Wirkung verlieren.....	5
5.	Wirksamkeit beginnt beim Menschen	5
6.	Die Rolle schafft Orientierung.....	6
7.	Das System entscheidet über die Wirkung	7
8.	Das Zusammenspiel entscheidet	7
9.	Das Impact Model™	8
10.	Wo Wirksamkeit verloren geht	10
11.	Eine Einladung, Organisationen anders zu betrachten	11
12.	Was bedeutet das für Organisationen?	12
13.	Schlussgedanke	12
14.	Über Michael Harb	13
15.	Literaturverzeichnis	14

1. Einleitung - Warum dieses Whitepaper entstanden ist

Die meisten Unternehmen versuchen, ihre Leistung durch bessere Prozesse zu steigern. Führungskräfte besuchen Seminare, Organisationen investieren in Change-Projekte und neue Methoden versprechen mehr Agilität, mehr Zusammenarbeit oder schnellere Entscheidungen. All das hat seine Berechtigung und dennoch bleibt häufig das Gefühl, dass der eigentliche Hebel an einer anderen Stelle liegt.

Mich beschäftigt die Frage nach der Wirksamkeit inzwischen seit vielen Jahren. Als ich meine Laufbahn als Konstrukteur begonnen habe, war ich überzeugt, dass gute Prozesse automatisch zu guten Ergebnissen führen. Später, als ich selbst Projekte geleitet und Führungsverantwortung übernommen habe, dachte ich, dass vor allem gute Führung den Unterschied macht. Heute glaube ich, dass beide Sichtweisen einen wichtigen Beitrag leisten und gleichzeitig nur einen Teil des Gesamtbildes beschreiben.

In den vergangenen Jahren durfte ich Organisationen aus sehr unterschiedlichen Perspektiven erleben. Ich habe internationale Entwicklungsprojekte geleitet, war Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens und begleite heute Organisationen als Berater in Veränderungsprozessen. Je mehr unterschiedliche Unternehmen ich kennenlernen durfte, desto stärker wurde eine Beobachtung, die mich bis heute begleitet. Gute Menschen reichen alleine genauso wenig aus wie gute Prozesse oder gute Führung. Entscheidend scheint vielmehr zu sein, wie diese Dinge zusammenwirken.

Aus dieser Beobachtung heraus habe ich begonnen, Gedanken festzuhalten. Zunächst waren es einzelne Notizen nach Projekten oder Workshops, später kamen Erfahrungen aus der Beratung dazu und irgendwann entstand daraus ein Muster, das sich erstaunlich konsequent durch unterschiedliche Situationen zog. Dieses Whitepaper fasst diese Gedanken erstmals zusammen und beschreibt den aktuellen Stand eines Denkmodells, das ich **The Impact Model™** nenne.

2. Die Suche nach Wirksamkeit

Wenn ich heute auf meine berufliche Laufbahn zurückblicke, fällt mir auf, dass mich die Frage nach der Wirksamkeit eigentlich von Anfang an begleitet hat, auch wenn ich sie damals noch nicht so bezeichnet hätte. Mich hat schon früh interessiert, warum manche Projekte scheinbar mühelos vorankommen, während andere trotz engagierter Menschen ständig Energie verlieren. Ich wollte verstehen, warum manche Teams außergewöhnliche Ergebnisse erzielen und andere immer wieder an denselben Problemen arbeiten, obwohl die fachliche Kompetenz auf beiden Seiten vorhanden ist.

Mit jeder neuen Rolle hat sich diese Frage verändert. Als Konstrukteur habe ich vor allem auf Prozesse geschaut. Als Projektleiter standen Zusammenarbeit und Verantwortung im Mittelpunkt. Später als Geschäftsführer wurde mir immer deutlicher, welchen Einfluss das gesamte System auf den Erfolg einer Organisation hat. Heute begegnet mir dieselbe Fragestellung in nahezu jedem Beratungsprojekt. Unternehmen investieren viel Energie in Veränderungen und erleben dennoch häufig, dass die gewünschte Wirkung ausbleibt. Irgendwann entsteht dann der Eindruck, dass Menschen, Teams oder ganze Organisationen dauerhaft unter ihren Möglichkeiten bleiben.

Genau an diesem Punkt beginnt für mich die eigentliche Suche. Mich interessiert weniger, welche Methode gerade modern ist oder welches Führungsmodell aktuell diskutiert wird. Mich interessiert die grundsätzliche Frage, unter welchen Bedingungen Menschen überhaupt wirksam werden können und warum dieselben Menschen in einem anderen Umfeld plötzlich ganz anders handeln, entscheiden und zusammenarbeiten. Damals wusste ich noch nicht, dass genau diese Beobachtung viele Jahre später zur Grundlage des Impact Models werden würde.

„Je höher meine Verantwortung wurde, desto weniger ging es um Technik und desto mehr um Menschen, Zusammenarbeit und die Frage, warum Organisationen so unterschiedlich auf dieselben Herausforderungen reagieren.“

3. Eine Beobachtung, die meinen Blick verändert hat

Eine Situation aus meiner Zeit bei Magna Powertrain hat meinen Blick auf Organisationen nachhaltig verändert. In den regelmäßigen Management-Meetings wurde über den Fortschritt unserer Projekte diskutiert. Der Einkauf argumentierte konsequent aus Sicht der Kosten und verfolgte sein Einsparungsziel. Das Projektmanagement kämpfte um Budget und Termine. Operations machte auf fehlende Ressourcen aufmerksam und Qualität bestand auf zusätzlichen Absicherungen. Jede Funktion hatte ihre eigene Perspektive und jede Perspektive war für sich genommen vollkommen nachvollziehbar.

Damals wurde mir zum ersten Mal bewusst, wie stark Rollen unser Denken prägen. Niemand in diesem Raum handelte falsch. Im Gegenteil. Jeder erfüllte seine Aufgabe mit hoher Professionalität und vertrat genau die Interessen, für die seine Rolle geschaffen worden war. Gleichzeitig entstand genau dadurch Reibung, weil jede Rolle ihre eigene Wirksamkeit optimierte, während die Wirksamkeit des Gesamtsystems erst im Zusammenspiel entstehen konnte.

Diese Beobachtung hat mich bis heute begleitet. Später habe ich dieselbe Dynamik in unterschiedlichsten Organisationen wiedergefunden. Mal waren es Führungskräfte, die Verantwortung nur schwer abgeben konnten, mal Projektleiter mit großem Gestaltungsspielraum und fehlender Entscheidungskompetenz oder Mitarbeitende,

deren Potenzial im bestehenden System kaum zur Geltung kam. Die Situationen unterschieden sich, das Muster dahinter blieb erstaunlich ähnlich. Genau aus diesem Muster entstand schließlich die Idee, Wirksamkeit einmal konsequent aus der Perspektive von Mensch, Rolle und System zu betrachten.

4. Warum gute Lösungen häufig ihre Wirkung verlieren

Je länger ich Organisationen beobachte, desto mehr habe ich den Eindruck gewonnen, dass wir häufig an den richtigen Problemen arbeiten und dennoch nur einen Teil der eigentlichen Ursache erreichen. Wir verbessern Prozesse, entwickeln Führungskräfte weiter oder investieren in neue Organisationsstrukturen. Das alles erzeugt Fortschritt. Gleichzeitig entstehen immer wieder dieselben Symptome. Entscheidungen dauern länger als nötig, Verantwortung bleibt an wenigen Personen hängen, gute Mitarbeitende verlieren ihre Motivation oder verlassen das Unternehmen und Veränderungsprojekte kommen langsamer voran als geplant.

Mich hat dabei immer beschäftigt, warum sich diese Muster unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Organisationsform wiederholen. Irgendwann wurde mir klar, dass diese Symptome häufig eine gemeinsame Ursache haben. Es fehlt selten an Kompetenz. Es fehlt auch selten an Einsatz. Was häufig fehlt, ist das Zusammenspiel.

Ein Unternehmen kann hervorragend organisierte Prozesse besitzen und dennoch an Wirksamkeit verlieren, wenn Menschen ihre Verantwortung kaum wahrnehmen können. Gleichzeitig kann eine außergewöhnliche Führungskraft wenig bewirken, wenn das System Entscheidungen permanent ausbremst. Genauso kann ein hoch motivierter Mensch seine Stärken kaum entfalten, wenn seine Rolle unklar ist oder überhaupt nicht zu ihm passt.

Vielleicht suchen wir deshalb häufig an der falschen Stelle nach Lösungen. Wir versuchen einzelne Bereiche zu optimieren, obwohl die eigentliche Wirkung erst im Zusammenspiel entsteht.

5. Wirksamkeit beginnt beim Menschen

Jede Form von Wirksamkeit beginnt beim Menschen. Jeder bringt Fähigkeiten, Erfahrungen, Werte und Überzeugungen mit. Manche Menschen arbeiten gerne strukturiert und mit viel Planung, andere gewinnen Energie aus neuen Ideen und Dynamik. Wieder andere finden ihre Stärke darin, Menschen zusammenzubringen oder schwierige Situationen zu lösen.

Mich fasziniert dabei vor allem, dass Menschen selten grundsätzlich wirksam oder unwirksam sind. Viel häufiger verändert sich ihre Wirkung abhängig vom Umfeld, in dem sie sich bewegen. Ich habe Mitarbeitende erlebt, die in einer Organisation kaum aufgefallen sind und nach einem Wechsel innerhalb weniger Monate zu Leistungsträgern wurden. Gleichzeitig habe ich Menschen kennengelernt, die über viele Jahre außergewöhnliche Ergebnisse erzielt haben und plötzlich ihre Freude an der Arbeit verloren.

Heute glaube ich, dass diese Veränderungen selten allein im Menschen liegen. Viel häufiger verändert sich das Zusammenspiel zwischen Mensch, Rolle und System. Der Mensch bleibt derselbe. Seine Fähigkeiten bleiben ebenfalls erhalten. Was sich verändert, sind die Bedingungen, unter denen diese Fähigkeiten zur Wirkung kommen.

Wirksamkeit bedeutet für mich deshalb weit mehr als Leistung. Ein Mensch ist dann wirksam, wenn er das Gefühl hat, etwas bewegen zu können, wenn seine Fähigkeiten gebraucht werden und wenn sein Beitrag für ihn selbst und für andere einen Unterschied macht. Genau dieses Erleben entscheidet häufig darüber, ob Menschen Verantwortung übernehmen, Ideen entwickeln und über sich hinauswachsen.

6. Die Rolle schafft Orientierung

Während meiner Laufbahn ist mir immer deutlicher geworden, welchen Einfluss Rollen auf unser Denken und Handeln haben. Besonders in großen Organisationen wird schnell sichtbar, dass Menschen ihre Rolle mit der Zeit verinnerlichen. Sie beginnen, Entscheidungen aus der Perspektive ihrer Verantwortung zu treffen und entwickeln einen Blick auf genau den Ausschnitt der Organisation, für den sie zuständig sind.

Genau das habe ich damals bei Magna Powertrain erlebt. Der Einkäufer dachte wie ein Einkäufer. Der Projektleiter dachte wie ein Projektleiter. Operations dachte wie Operations. Jeder erfüllte seine Aufgabe und genau dadurch entstand eine gesunde Spannung innerhalb des Systems. Diese Spannung wird allerdings dann zum Problem, wenn Rollen unklar werden oder Verantwortung verschwimmt.

Aus meiner Sicht erfüllt jede Rolle drei grundlegende Aufgaben. Sie beschreibt ihren Zweck, sie definiert Verantwortung und sie macht deutlich, an welchen Schnittstellen Zusammenarbeit notwendig wird. Fehlt einer dieser drei Bausteine, entsteht Reibung. Menschen übernehmen Aufgaben doppelt, Entscheidungen bleiben liegen oder Verantwortung wird zwischen mehreren Personen hin- und hergeschoben.

Eine gute Rolle schafft deshalb vor allem Klarheit. Sie gibt Orientierung und ermöglicht gleichzeitig Eigenverantwortung. Menschen wissen, wofür sie da sind, welche Entscheidungen sie treffen dürfen und an welcher Stelle die Verantwortung einer anderen Rolle beginnt. Genau diese Klarheit reduziert Reibung und schafft die Voraussetzung dafür, dass Zusammenarbeit überhaupt gelingen kann.

7. Das System entscheidet über die Wirkung

Je größer meine Verantwortung wurde, desto stärker verlagerte sich mein Blick vom einzelnen Menschen auf das Gesamtsystem. Als Geschäftsführer wurde mir bewusst, dass gute Menschen und gut definierte Rollen alleine noch keine wirksame Organisation entstehen lassen. Das System entscheidet darüber, ob diese Stärken überhaupt zusammenfinden können.

Dabei denke ich an Strukturen, Entscheidungswege, Kultur und Führung genauso wie an unausgesprochene Regeln, die sich über viele Jahre entwickeln. Jedes Unternehmen besitzt seine eigene Dynamik. Manche Systeme fördern Verantwortung und Zusammenarbeit fast selbstverständlich. Andere erzeugen Misstrauen, lange Abstimmungen oder unnötige Reibung, ohne dass dies jemand bewusst beabsichtigt.

Auch außerhalb der Organisation begegnet mir diese Beobachtung immer wieder. Beim Paragleiten beispielsweise kann ich technisch noch so gut vorbereitet sein. Wenn die Bedingungen am Startplatz nicht passen oder ich gedanklich ganz woanders bin, werde ich an diesem Tag niemals mein volles Potenzial entfalten. Dasselbe gilt beim Bouldern oder in vielen anderen Lebensbereichen. Wirksamkeit entsteht immer innerhalb eines Systems. Erst wenn die Rahmenbedingungen stimmen, können Menschen ihre Fähigkeiten wirklich einsetzen.

Deshalb verstehe ich das System heute als den Raum, in dem Wirksamkeit möglich wird. Es entscheidet nicht darüber, wie gut ein Mensch ist. Es entscheidet darüber, wie viel von diesem Potenzial tatsächlich sichtbar werden kann.

Forschung zur psychologischen Sicherheit zeigt übrigens, dass Menschen ihr Potenzial vor allem dann entfalten, wenn das Umfeld Lernen, Verantwortung und offenes Ansprechen von Fehlern ermöglicht. Wirksamkeit entsteht damit nicht allein durch den Menschen, sondern auch durch die Bedingungen des Systems.¹

8. Das Zusammenspiel entscheidet

Je länger ich mich mit dem Thema Wirksamkeit beschäftigt habe, desto deutlicher wurde mir, dass die eigentliche Wirkung nie aus einer einzelnen Dimension entsteht. Gute Menschen allein reichen genauso wenig aus wie klar definierte Rollen oder hervorragend organisierte Systeme. Jede dieser Dimensionen trägt ihren Teil bei. Die eigentliche Kraft entsteht jedoch erst dann, wenn sie zusammenpassen.

Genau das macht Organisationen aus meiner Sicht so spannend. Wir neigen dazu, Probleme isoliert zu betrachten. Fehlt Leistung, investieren wir in Weiterbildung. Gibt es Konflikte, arbeiten wir an der Zusammenarbeit. Sind Entscheidungen zu langsam,

¹ (Edmondson, 2026)

verändern wir Prozesse oder Strukturen. All das kann sinnvoll sein und trotzdem bleibt häufig das Gefühl, dass die eigentliche Ursache noch nicht gefunden wurde.

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich immer wieder erlebt, dass sich dieselbe Situation vollkommen unterschiedlich entwickeln kann, obwohl die Rahmenbedingungen auf den ersten Blick ähnlich erscheinen. Ein Team funktioniert hervorragend, ein anderes kämpft permanent mit Reibung. Eine Führungskraft schafft es, Menschen wachsen zu lassen, während eine andere trotz hoher fachlicher Kompetenz ständig zum Engpass wird. Manche Organisationen kommen auch unter hohem Druck erstaunlich gut voran, andere verlieren bereits bei kleinen Veränderungen ihre Orientierung.

Irgendwann wurde mir klar, dass ich aufhören musste, Mensch, Rolle und System getrennt zu betrachten. Erst ihr Zusammenspiel erklärt, warum Wirksamkeit entsteht oder eben verloren geht. Der Mensch bringt seine Fähigkeiten, seine Werte und seine Motivation mit. Die Rolle gibt Orientierung und schafft Klarheit über Verantwortung und Zusammenarbeit. Das System bestimmt schließlich die Rahmenbedingungen, unter denen all das stattfinden kann. Verändert sich eine dieser Dimensionen, verändert sich zwangsläufig auch das gesamte Zusammenspiel.

Ich glaube deshalb, dass wir Organisationen erst dann wirklich verstehen, wenn wir diese Wechselwirkungen sichtbar machen. Genau an diesem Punkt beginnt für mich das Impact Model™.

9. Das Impact Model™

Das Impact Model™ ist aus vielen Beobachtungen entstanden und weniger aus dem Wunsch heraus, ein neues Organisationsmodell zu entwickeln. Eigentlich war es der Versuch, eine Frage zu beantworten, die mich seit vielen Jahren begleitet: Warum gelingt es manchen Menschen und Organisationen scheinbar mühelos, Wirkung zu entfalten, während andere trotz großer Anstrengung immer wieder an denselben Herausforderungen scheitern?

Mit jeder neuen Erfahrung wurde das Bild klarer. Ich begann Muster zu erkennen, die sich unabhängig von Unternehmen, Branche oder Hierarchieebene wiederholten. Immer dann, wenn Menschen ihre größte Wirkung entfalten konnten, passten drei Dinge zusammen. Der Mensch konnte seine Fähigkeiten und Stärken einbringen. Die Rolle war klar beschrieben und bot den notwendigen Gestaltungsraum. Das System schuf die Rahmenbedingungen, damit Verantwortung übernommen und Zusammenarbeit gelingen konnte.

Aus dieser Beobachtung entstand schließlich das Impact Model™. Es beschreibt keine Methode und keinen klassischen Organisationsentwicklungsprozess. Vielmehr ist es eine Denkweise, mit der sich Wirksamkeit aus drei Perspektiven betrachten lässt. Im

Mittelpunkt stehen der Mensch, die Rolle und das System. Jede dieser Dimensionen besitzt ihre eigene Qualität und gleichzeitig beeinflusst jede die beiden anderen.

Das Entscheidende liegt jedoch in ihrer Verbindung. Wirksamkeit entsteht genau dort, wo diese drei Dimensionen in Einklang stehen. Fehlt dieser Einklang, entsteht Reibung. Mal zeigt sie sich in Konflikten, mal in langen Entscheidungswegen, manchmal in fehlender Motivation oder dem Gefühl, dass trotz großer Anstrengung wenig vorangeht. Die Ursachen sehen häufig unterschiedlich aus. Das Muster dahinter bleibt erstaunlich ähnlich.

Für mich beschreibt Impact deshalb den Moment, in dem Menschen ihre Fähigkeiten innerhalb einer passenden Rolle in einem unterstützenden System entfalten können. Genau dort entsteht die Wirkung, nach der Organisationen suchen und die Menschen gleichzeitig erleben möchten.



10. Wo Wirksamkeit verloren geht

Spannend finde ich heute weniger die Frage, warum Menschen wirksam sind. Viel interessanter erscheint mir die Frage, an welcher Stelle Wirksamkeit verloren geht. Genau dort liegen aus meiner Sicht die größten Entwicklungsmöglichkeiten. In den vergangenen Jahren durfte ich viele Organisationen begleiten. Unterschiedliche Branchen, unterschiedliche Unternehmensgrößen und völlig unterschiedliche Herausforderungen. Trotzdem begegnet mir immer wieder dasselbe Muster. Die Symptome sehen unterschiedlich aus, die Ursache ist häufig erstaunlich ähnlich.

Ich erinnere mich an einen jungen Mitarbeiter, der voller Motivation in eine neue Aufgabe gestartet ist. Er hatte genau die Fähigkeiten, die diese Rolle erforderte, arbeitete sich schnell ein und identifizierte sich stark mit seiner neuen Verantwortung. Nach außen betrachtet schien alles zu passen. Dennoch verließ er das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder. Der Grund lag weder in seiner Kompetenz noch in seiner Rolle. Entscheidend war das System. Unterschiedliche Erwartungen, schwierige Beziehungen im Team und eine fehlende gemeinsame Arbeitsbasis führten dazu, dass seine Wirkung Schritt für Schritt verloren ging. Der Mensch passte zur Rolle. Die Rolle passte jedoch nicht mehr in das bestehende System.

Ein anderes Beispiel begegnet mir außerhalb der klassischen Organisationsentwicklung. Ein guter Freund von mir besitzt außergewöhnliche Fähigkeiten als Fotograf und Filmemacher. Kreativität, Gespür für Menschen und ein beeindruckender Blick für Details zeichnen ihn aus. Beruflich arbeitet er jedoch seit Jahren in einem technisch geprägten Industrieunternehmen. Er erfüllt seine Aufgaben gewissenhaft und erzielt gute Ergebnisse. Gleichzeitig spürt man in jedem Gespräch, dass seine eigentliche Stärke an einer anderen Stelle liegt. Der Mensch verfügt über enormes Potenzial. Das System, in dem er arbeitet, bietet diesem Potenzial jedoch kaum Raum. Auch hier entsteht Reibung, obwohl fachlich betrachtet vieles funktioniert.

Ein drittes Beispiel hat mich besonders geprägt. Ich durfte einmal mit einer Führungskraft zusammenarbeiten, die fachlich außergewöhnlich stark war. Sie verfügte über ein enormes Netzwerk, erkannte Zusammenhänge schneller als andere und traf meist die richtigen Entscheidungen. Gleichzeitig wollte sie nahezu jede wichtige Entscheidung selbst treffen, griff regelmäßig in operative Themen ein und korrigierte ihre Mitarbeitenden bis ins Detail. Die Organisation hing dadurch immer stärker an einer einzigen Person. Nach außen wirkte sie äußerst erfolgreich. Innerhalb der Organisation entstand jedoch immer weniger Eigenverantwortung. Die Führungskraft selbst war hoch wirksam. Das System um sie herum verlor zunehmend an Wirksamkeit.

Solche Situationen haben mich gelehrt, genauer hinzusehen. Wirksamkeit geht selten von heute auf morgen verloren. Meist geschieht dies schleichend. Menschen entwickeln sich weiter, Rollen verändern sich oder Organisationen wachsen. Irgendwann passen

diese drei Dimensionen nicht mehr so gut zusammen wie früher. Genau dann entsteht Reibung. Entscheidungen dauern länger, Verantwortung wird unklar, Motivation sinkt oder Zusammenarbeit kostet mehr Energie als nötig.

Aus meiner Sicht lohnt es sich deshalb, genau an diesem Punkt anzusetzen. Weniger bei den Symptomen und stärker bei der Frage, ob Mensch, Rolle und System noch zueinander passen. Denn häufig liegt genau dort der eigentliche Hebel für nachhaltige Veränderung.

11. Eine Einladung, Organisationen anders zu betrachten

Ich glaube, dass Organisationen heute weniger Werkzeuge brauchen. Gute Methoden gibt es inzwischen mehr als genug. Auch an Modellen mangelt es kaum. Was häufig fehlt, ist ein gemeinsamer Blick auf die Bedingungen, unter denen Menschen ihre Wirkung überhaupt entfalten können.

Genau dazu möchte das Impact Model™ beitragen.

Es lädt dazu ein, Situationen zunächst zu beobachten, bevor nach Lösungen gesucht wird. Es hilft dabei, den Blick zu weiten und Zusammenhänge zu erkennen, die im Alltag leicht übersehen werden. Manchmal liegt die eigentliche Ursache beim Menschen. Manchmal in der Rolle. Häufig entsteht sie erst durch das Zusammenspiel aller drei Dimensionen.

Für mich verändert sich dadurch auch das Verständnis von Führung. Führung bedeutet immer weniger, selbst die größte Wirkung zu erzielen. Führung bedeutet, Bedingungen zu schaffen, unter denen andere ihre Wirkung entfalten können. Genau darin sehe ich eine der wichtigsten Aufgaben moderner Organisationen.

Ich erhebe mit diesem Whitepaper keinen Anspruch auf die endgültige Antwort. Das Impact Model™ entwickelt sich mit jeder neuen Erfahrung weiter. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass die Frage nach der Wirksamkeit in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Organisationen verändern sich schneller als je zuvor. Rollen entwickeln sich kontinuierlich weiter und Menschen suchen stärker denn je nach einem Umfeld, in dem sie einen echten Beitrag leisten können.

Vielleicht beginnt genau an dieser Stelle die eigentliche Aufgabe. Weniger Zeit darauf zu verwenden, einzelne Probleme zu lösen und mehr Zeit darauf zu verwenden, die Bedingungen zu verstehen, unter denen Wirksamkeit entstehen kann.

12. Was bedeutet das für Organisationen?

Wenn die Überlegungen dieses Whitepapers zutreffen, verändert sich auch der Blick auf Organisationsentwicklung. Viele Fragestellungen, die heute getrennt betrachtet werden, hängen enger zusammen, als es auf den ersten Blick erscheint. Führung, Zusammenarbeit, Kultur, Rollen, Prozesse oder Veränderung sind aus meiner Sicht keine eigenständigen Themen. Sie beeinflussen gemeinsam die Wirksamkeit eines Systems.

Damit verändert sich auch die Art, wie wir auf Herausforderungen schauen. Wenn eine Organisation an Geschwindigkeit verliert, lohnt sich der Blick auf weit mehr als Prozesse oder Entscheidungswege. Vielleicht passt die Rolle eines Menschen längst nicht mehr zu seinen Stärken. Vielleicht haben sich Verantwortlichkeiten über Jahre verschoben. Vielleicht hat sich das System verändert, ohne dass Rollen und Zusammenarbeit mitgewachsen sind. Die eigentliche Ursache zeigt sich häufig erst dann, wenn Mensch, Rolle und System gemeinsam betrachtet werden.

Genau darin sehe ich den größten Nutzen des Impact Models™. Es liefert keine Standardlösung und ersetzt auch keine gute Führung oder Organisationsentwicklung. Es hilft vielmehr dabei, die richtigen Fragen zu stellen. Wo entsteht heute bereits Wirksamkeit? Wo geht sie verloren? Welche Bedingungen verhindern, dass Menschen ihre Fähigkeiten wirklich einbringen können? Und welche kleinen Veränderungen würden ausreichen, damit Zusammenarbeit wieder leichter gelingt?

Ich glaube, dass genau diese Fragen in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Organisationen bewegen sich in einem Umfeld, das sich immer schneller verändert. Rollen entwickeln sich weiter, Anforderungen steigen und gleichzeitig wächst der Wunsch vieler Menschen, ihre Arbeit als sinnvoll und wirksam zu erleben. Wer diese Zusammenhänge versteht, schafft aus meiner Sicht eine wichtige Grundlage für nachhaltige Entwicklung.

13. Schlussgedanke

Als ich begonnen habe, mich mit dem Thema Wirksamkeit auseinanderzusetzen, hatte ich kein fertiges Modell vor Augen. Ich hatte lediglich viele Beobachtungen, die scheinbar nichts miteinander zu tun hatten. Ein Projekt, das überraschend gut funktionierte. Eine Führungskraft, die Menschen wachsen ließ. Ein Geschäftsführer, der selbst außergewöhnlich wirksam war und seiner Organisation gleichzeitig wenig Raum zur Entfaltung gab. Ein Freund, der seine Leidenschaft kannte und dennoch in einem Umfeld arbeitete, das ihn jeden Tag Kraft kostete. Oder ein Flugtag, an dem Mensch, Rolle und Rahmenbedingungen plötzlich perfekt zusammenpassten und alles leicht erschien.

Heute glaube ich, dass diese Situationen einem gemeinsamen Muster folgen. Wirksamkeit entsteht selten zufällig. Sie entwickelt sich dort, wo Menschen ihre

Fähigkeiten in einer Rolle einbringen können, die zu ihnen passt, und wo ein System die richtigen Bedingungen schafft, damit daraus Wirkung entstehen kann.

The Impact Model™ ist mein Versuch, dieses Muster sichtbar zu machen. Es versteht sich nicht als fertige Antwort auf alle Fragen. Vielmehr ist es eine Einladung, genauer hinzusehen und Zusammenhänge zu erkennen, die im Alltag leicht übersehen werden. Vielleicht beginnen die spannendsten Veränderungen genau dort, wo wir aufhören, Menschen, Rollen und Systeme getrennt zu betrachten und stattdessen ihr Zusammenspiel verstehen.

Denn am Ende bleibt für mich eine Überzeugung, die mich seit vielen Jahren begleitet:

**Wirksamkeit ist kein Zufall. Sie entsteht dort, wo Mensch,
Rolle und System gemeinsam wirken.**

14. Über Michael Harb

Michael Harb ist Berater bei der ICG - Integrated Consulting Group und Gründer von Bergland Advisory. Er begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Organisationen in Veränderungsprozessen mit den Schwerpunkten Leadership und Organisationsentwicklung. Sein Fokus liegt auf der Frage, wie Menschen, Rollen und Systeme zusammenwirken und wie daraus nachhaltige organisationale Wirksamkeit entsteht.

Mit seiner langjährigen Erfahrung in Industrie, Projektmanagement, Geschäftsführung und Beratung verbindet er strategisches Denken mit praxisnaher Umsetzung. Seine Arbeit reicht von der Entwicklung junger Führungskräfte über die Gestaltung wirksamer Organisationen bis zur Begleitung komplexer Transformationen.

Das Impact Model™ sowie die Leadership Brand Identity™ sind aus dieser langjährigen Praxis entstanden und bilden heute den Kern seiner Beratungsphilosophie.

Weitere Informationen unter:

www.bergland-advisory.com

15. Literaturverzeichnis

Edmondson, A. (06. 08 2026). *Amy Edmondson*. Von <https://amycedmondson.com/psychological-safety/> abgerufen