

WhitePaper: Kosten/Nutzen von Beziehungs-Qualität

Warum es sich lohnt, die Qualität von Beziehungen zu kennen
und zu verbessern



Author: Danilo Assmann

Status: released

Version: 1.0.0 (build 132)

Date: 2025-12-11

Copyright: © 2026. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

OrgIQ—Organizational Intelligence (Quotient)—is a framework that redefines how we see organizations. At its heart lies a simple but profound shift: to think from the perspective of the individual. Every person experiences their own reality, shaped by their network of relationships. Each perspective is unique. There is no single right or wrong.

An organization is the superposition of all these *Networks*. This is complexity. We can never fully model or control it—but we can give it direction and purpose. Intelligent organizations embrace this complexity rather than ignore or oversimplify it.

When we focus on human complexity, the range of possible solutions expands dramatically. Business practices and structures can be brought into harmony with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interaction.

Our manifesto is rooted in lived experience. We have seen the transformative power of genuine connection, individuality, and purpose-driven leadership. OrgIQ helps create environments where empathy, understanding, and mutual respect thrive—where people feel seen, heard, and valued. This sense of emotional safety is the foundation on which individuals and groups reach their full potential.

We believe in value over control. Control breaks perspective, creates overhead, and breeds mistrust. Relationships and trust, on the other hand, unleash extraordinary productivity and fulfillment. Purpose is not measured by words, but by results.

Join us in redefining organizational excellence. Let's build intelligent systems, embrace complexity, and make space for purpose and joy. **Welcome to OrgIQ—where the true potential of your people becomes the strength of your organization.**

Inhalt

Executive Summary.....	4
Bedeutung von Netzwerke.....	5
Einleitung.....	5
Warum Netzwerke den Output von Organisationen bestimmen.....	5
Die unsichtbaren Kosten schlechter Netzwerke.....	5
Wissenschaftliche Grundlage.....	5
Warum eine Befehlskette nicht ausreicht.....	6
Die Kosten schlechter Netzwerke.....	6
Fallbeispiel 1: Wenn das Netzwerk unsichtbar entscheidet.....	6
Visualisierung.....	7
Wissenschaftliche Belege zu den Cost-Mechanismen.....	9
Hierarchie reicht nicht aus – empirisch belegt.....	9
Reibungsverlust und Doppelarbeit.....	9
Informationsqualität & Entscheidungsverzerrung.....	9
Silos & Innovationsverlust.....	9
Innovation und Anpassungsfähigkeit: Die positiven Effekte guter Beziehungen.....	10
Innovation entsteht durch Netzwerke.....	10
Anpassungsfähigkeit: Der unterschätzte Wert lateral verbundener Organisationen.....	10
Interaktion der beiden Effekte.....	11
Warum dieses Kapitel wichtig ist.....	11
Vertiefung zu Beziehungs-Qualitäts-Kosten.....	12
Überblick.....	12
Reale Verluste (Kosten).....	12
Opportunitätskosten (entgangener Wert).....	12
Mehrwert durch gute Netzwerke (zusätzlicher Gewinn).....	12
Warum alle drei Perspektiven entscheidend sind.....	12
Warum schlechte Beziehungen sofort Geld kosten.....	13
Die psychologische Komponente – wie innere Zustände Kosten erzeugen.....	13
Die strukturelle Komponente – warum Silos so teuer sind.....	14
Die größten Kostenhebel.....	14
Warum diese Faktoren gemessen werden müssen.....	14
Die Grundlogik der Berechnung.....	16
2.1 Die Dreiteilung: Grobe Schätzung – Präzise Baseline – Veränderungsverfolgung.....	16
Stufe 1 – Die Vorstandsgrobschätzung.....	16
Fragen.....	16
Formel für Stufe 1.....	16
Stufe 2 – Die Baseline.....	17
Die fünf Bausteine der Baseline.....	17
Die vollständige Baseline-Berechnung.....	19
Beispiel einer realistischen Baseline.....	19
Warum die Baseline entscheidend ist.....	19
Stufe 3 – Veränderungsmessung.....	20
Formel für den Wertgewinn.....	20
Was verbessert wird.....	20
Fallbeispiel 2: Wie gute Netzwerke eine Transformation verdoppeln.....	20
OrgIQ-Zahlen.....	20
Intervention.....	20
Ergebnis.....	20
Übersetzt in Euro.....	20
Erkenntnis.....	20
Fazit.....	20

Executive Summary

*Beziehungsqualität ist der stärkste verfügbare Hebel,
um Organisationen schneller, klarer, innovativer und profitabler zu machen*

Organisationen funktionieren nicht durch Kästchen im Organigramm, sondern durch die Qualität der Beziehungen zwischen Menschen. Diese Beziehungen bestimmen, wie schnell **Entscheidungen** entstehen, wie zuverlässig **Information** fließt, wie **innovativ** ein **Unternehmen** ist und wie **stabil** es **Transformationen** meistert. Schlechte Beziehungsqualität erzeugt nicht nur Reibungs- und Abstimmungsverluste, sondern kostet – je nach Größe – Millionen bis Milliarden Euro jährlich. Gute Beziehungsqualität dagegen reduziert nicht nur diese unsichtbaren Kosten, sondern schafft aktiven Mehrwert: höhere Innovationskraft, schnellere Umsetzung, niedrigere Fehlerkosten und bessere Bindung.

Dieses WhitePaper zeigt ein wissenschaftlich fundiertes Modell, das relevante Effekte quantifizierbar macht. Reibung, Geschwindigkeit, Innovationsfähigkeit, Fehlerquote, Fluktuation und Anpassung sind keine „weichen“ Kategorien – sie sind wirtschaftliche Kennzahlen. Das Modell verbindet zwei Dimensionen: **Größe der Organisation (FTE)** und **Beziehungsqualität (1–10)**. Dadurch wird sichtbar, dass schlechte Zusammenarbeit mit der Größe exponentiell schädlicher wird, während **gute Beziehungen** die Skalierungskosten abfedern und Organisationen nahe an ihr **strukturelles Effizienzminimum und Innovationsmaximum** bringen.

Das Ergebnis: **Netzwerke bestimmen den Output**. Und *Beziehungsqualität¹ ist der stärkste verfügbare Hebel, um Organisationen schneller, klarer, innovativer und profitabler zu machen.*

1 Bei Beziehungsqualität verweisen wir auf https://orgiq.org/home/downloads/attachment/orgiq_relogcheck_release_de/

Bedeutung von Netzwerke

Der finanzielle Wert von Beziehungsqualität und Netzwerkstruktur in Organisationen

Einleitung

Organisationen funktionieren nicht primär durch Prozesse, Organigramme oder Strategiepapiere – sie funktionieren durch Beziehungen. Jede Entscheidung, jede Übergabe, jedes Projekt, jede Eskalation fließt durch ein Netzwerk von Menschen. Die Qualität dieser Netzwerke bestimmt, wie schnell, wie klar und wie reibungsarm eine Organisation handeln kann.

Dieses WhitePaper stellt ein dreistufiges Modell vor, das es ermöglicht, den finanziellen Wert von Beziehungsmustern in Organisationen *messbar* zu machen. Es basiert auf wissenschaftlichen Grundlagen, praktischen Erfahrungswerten und Modellen aus der Organisations- und Netzwerkforschung sowie auf den Instrumenten von OrgIQ.

Unser Ziel ist es, Führungskräften eine klare, evidenzbasierte Grundlage zu geben, um:

- ▶ den Einfluss von Beziehungsqualität auf Leistung, Geschwindigkeit und Risiko zu verstehen,
- ▶ die Kosten schlechter Netzwerke zu quantifizieren,
- ▶ durch eine präzise Baseline Steuerungsfähigkeit herzustellen,
- ▶ und Veränderungen über Zeit als finanziellen Wert sichtbar zu machen.

Dieses Dokument dient als Grundlage für Vorstandsgespräche, Diagnoseprojekte und organisatorische Transformationen.

Warum Netzwerke den Output von Organisationen bestimmen

In klassischen Organisationsmodellen wird Leistung als Ergebnis von Rollen, Prozessen und Zielsystemen verstanden. In modernen Modellen gilt jedoch: **Der Engpass ist fast immer die Qualität der Beziehungen und Netzwerke.**

Die unsichtbaren Kosten schlechter Netzwerke

Schlechte Netzwerkqualität führt zu:

- ▶ Reibungsverlusten (Abstimmung, Doppelarbeit, Missverständnisse),
- ▶ Verzögerungen in Entscheidungen,
- ▶ Silo-Dynamiken,
- ▶ Wissensverlust und „Bottleneck“-Effekten,
- ▶ Konflikten und eskalierenden Abstimmungen,
- ▶ Innovationsverlust,
- ▶ erhöhter Fluktuation.

Diese Effekte sind in Organisationen allgegenwärtig, aber kaum quantifiziert. Unser Modell macht sie sichtbar.

Wissenschaftliche Grundlage

Zentrale Erkenntnisse aus Forschung:

- ▶ **MIT Human Dynamics Lab:** Kommunikation ist der stärkste Prädiktor für Teamleistung.
- ▶ **Ronald Burt:** „Structural holes“ machen Innovation möglich – schlechte Netzwerke blockieren sie.
- ▶ **Rob Cross:** 15–30 % der Arbeitszeit gehen durch Reibung und schlechte Kollaboration verloren.
- ▶ **Google Aristotle Project:** Psychologische Sicherheit erklärt Team-Performance besser als Expertise.
- ▶ **Coase & Williamson:** Transaktionskosten entstehen überall dort, wo Beziehungen nicht klar funktionieren.

Diese Forschung zeigt: **Beziehungen sind kein weiches Thema – sie sind ein Produktivitätsfaktor.**

Warum eine Befehlskette nicht ausreicht

Für viele Führungskräfte wirkt es intuitiv: „Dafür habe ich doch meine Hierarchie. Kommunikation soll über die Linien laufen – dafür sind sie da.“ Diese Sicht ist verbreitet, aber empirisch falsch.

Organigramme sind Soll-Kommunikation, nicht Ist-Kommunikation

Studien zeigen: **Nur 15–30 % der realen Kommunikation** verlaufen entlang der offiziellen Linien. Der Rest entsteht quer, informell oder spontan. Linien sind deshalb notwendige Strukturgeber – aber keine zuverlässigen Träger der realen Zusammenarbeit.

Komplexität kann nicht über Linien gesteuert werden

Über 60 % moderner Arbeit ist nicht linear delegierbar (Problemlösung, Kreativität, funktionsübergreifende Abstimmungen). Linien brechen unter dieser Last zusammen – Netzwerke stabilisieren sie.

Innerer Zustand beeinflusst Kommunikation

Je schlechter der innere Zustand (Stress, Unsicherheit, Überlast), desto stärker:

- ▶ verzerren sich Botschaften,
- ▶ wird Information zurückgehalten,
- ▶ mischen sich Eigenagenda und Absicherungsverhalten ein.

Hierarchien transportieren nie neutrale Information – sie transportieren menschliche Zustände.

Warum Organisationen sterben würden, wenn sie nur linear kommunizieren

Ohne horizontale Verbindungen:

- ▶ laufen Entscheidungen durch zu viele Schleifen,
- ▶ entsteht Wissensverlust,
- ▶ werden kritische Übergaben zu Engpässen,
- ▶ scheitern bereichsübergreifende Projekte,
- ▶ kollabiert Innovation.

Linien geben Richtung. **Netzwerke halten die Organisation am Leben.**

Die Kosten schlechter Netzwerke

Warum gerade große Organisationen heute Milliarden verlieren.

Bevor wir in die Mechanismen einsteigen, beginnen wir mit einem konkreten Beispiel aus der Praxis. Es zeigt deutlich, wie sich Beziehungsqualität in Zeit, Geld, Risiko und Chancen übersetzt.

Fallbeispiel 1: Wenn das Netzwerk unsichtbar entscheidet

Ein Technologieunternehmen (ca. 450 Mitarbeitende, 85 Mio. € Umsatz) plante eine Produkteinführung, die als „strategisch kritisch“ eingestuft war. Der CEO ging davon aus, dass die Verzögerungen der letzten Monate aus technischen Gründen entstanden. Wir hatten die Möglichkeit einer Analyse auf die innere Struktur der Organisation und dazu gehört auch das Beziehungs-Netzwerk.

Was wir fanden

- ▶ Die durchschnittliche **Beziehungsqualität** zwischen den zentralen Bereichen lag bei **4,1/10**.
- ▶ Die **Varianz** war extrem hoch – einzelne Paare funktionierten gut, andere waren fast funktionslos.
- ▶ Die **drei wichtigsten Übergaben** im Projekt liefen über isolierte Schlüsselpersonen:
 - ▷ einen überlasteten CTO,
 - ▷ eine überlastete Projektmanagerin,
 - ▷ einen Senior-Engineer, den das Management gar nicht auf dem Radar hatte.

- Die Entscheidungsketten verliefen „offiziell“ über vier Hierarchiestufen, aber real über **inoffizielle mikro-Netzwerke**, die nicht sichtbar und nicht abgestimmt waren.

Was es kostete

- 3 Monate Verzögerung bei einem erwarteten Umsatz von 18 Mio. € → **4,5 Mio. € Opportunitätskosten**.
- Interne Rework-Schleifen (ca. 60 Mitarbeitende × 15 Stunden) → **900.000 € Rework-Kosten**.
- Verlust an Kundenvertrauen in zwei Märkten → geschätzte **1,2 Mio. € Folgekosten**.
- Führungskräfte-Bindung bröckelte: 2 Schlüsselpersonen verließen das Unternehmen → **ca. 300.000 € Ersatzkosten**.

Gesamtkosten: ~7 Mio. € – nicht durch Fachlichkeit, sondern Netzwerkqualität.

Was die Organisation daraus lernte

- Die Engpässe waren nicht in der Technologie.
- Sie lagen **zwischen den Menschen**, nicht in den Prozessen.

Visualisierung

Schauen wir uns das grob an, damit wir auf einen Blick sehen können, warum das ein wichtiges Thema ist.

Wir schauen uns Organisationen zwischen 10 und 400.000 Personen an. Dabei betrachten wir die Kosten des Netzwerks (also alles zum Thema Beziehung und Zusammenarbeit in Form von Reibung und Nacharbeit), die Kosten der Fluktuation und Wert, der durch Innovation entsteht. Dabei verwenden wir eine Skala von 1..10 für die Qualität der Beziehungen, wobei 10 die beste denkbare Beziehungs-Qualität ist. Hier beispielhaft die Werte für Q=1, 5 und 10.

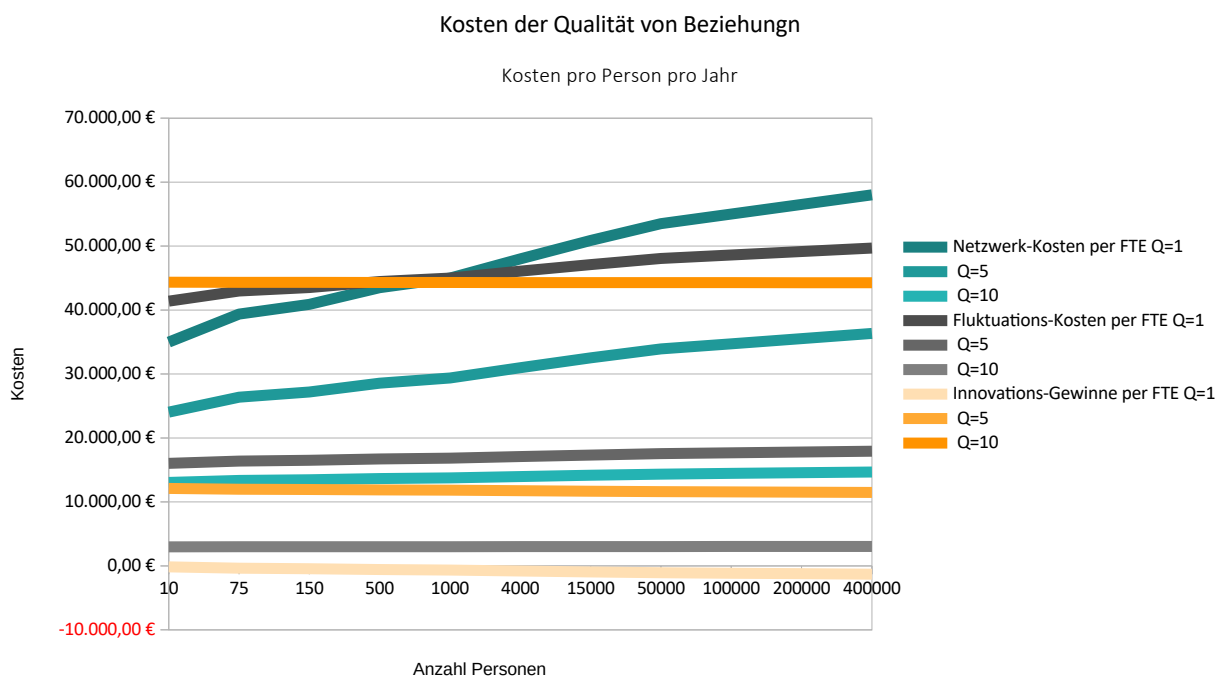


Figure 1: Alle Werte der drei Themengebiete und der drei Qualitätsstufen.

Da das etwas verwirrend ist, machen wir es für die bessere Lesbarkeit nur für ein Thema. Die Kosten des Netzwerks. Von bestehenden Studien erwarten wir, dass es Unterschiede zwischen den Beziehungs-Qualitäts-Stufen geben wird. Tatsächlich sind diese doch sehr stark.

Bei schlechten Beziehungen gehen bis zu 58% der Personalkosten
im Netzwerk durch Reibung verloren.

Mit weiteren Effekten können es bis zu 80% sein.

Wenn wir uns die Kurve für die Netzwerk-Kosten bei Q=1 anschauen, dann fallen zwei Dinge auf: Sie steigt mit der Organisationsgröße massiv an und wir verlieren schon ab ungefähr 7.000 Personen über 50% der Personalkosten in Form von Reibung und Nacharbeit.

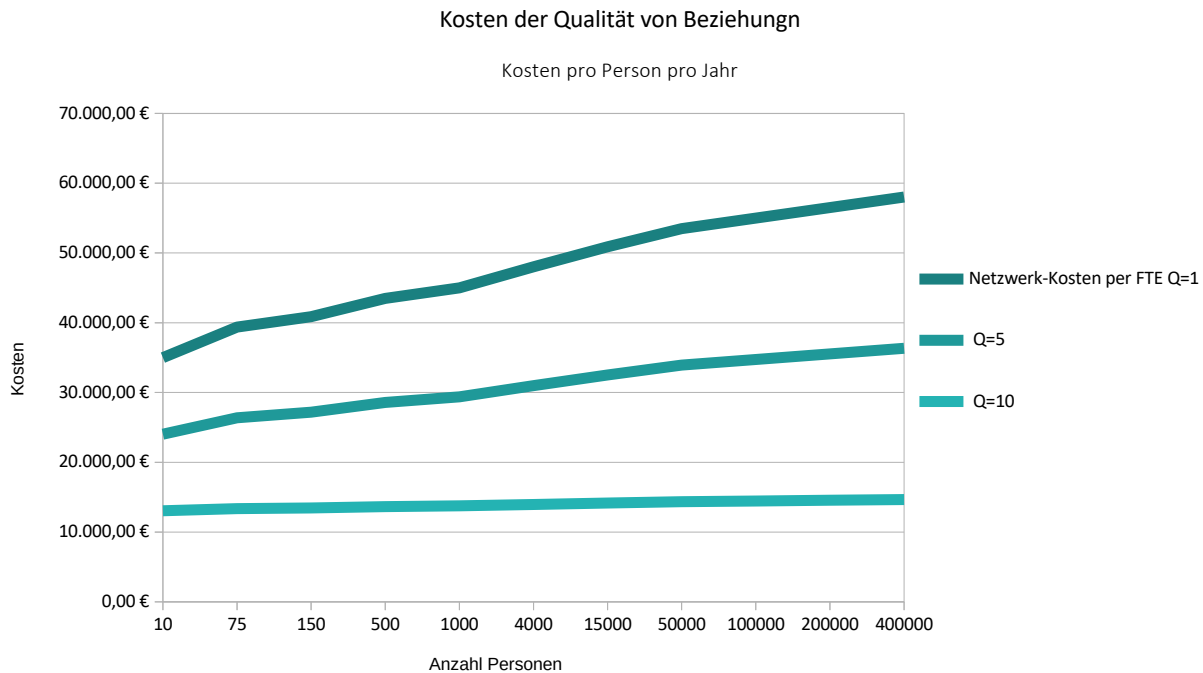


Figure 2: Zur besseren Lesbarkeit nur die Kosten des Netzwerks.

Je besser die Qualität der Beziehung, desto linearer verhalten sich die Kosten. Die 13-15% dürften tatsächlich auch das theoretische Minimum sein. Reibung können wir auf 7% reduzieren, dennoch bleibt auch eine gewisse Menge an Nacharbeit. Bei der Fluktuation verhält es sich ähnlich,

Da haben wir auch zwei Effekte: die Fluktuation selbst und dann die Kosten für den Ersatz. Vor allem das Finden und die Einarbeitung. Die Einarbeitung ist ein Zeitfaktor, aber auch eine Belastung für das restliche Netzwerk. Was wieder sehr stark mit den Beziehungen zusammenhängt.

Noch eine Bemerkung zur Innovation, weil wir hier einen positiven Effekt haben. Also dort (orange) ist ein höherer Wert besser. Bei Q=1 sehen wir hier leicht negative Werte. Also wir werden dort mehr Sabotage finden, als Innovation. Während wir bei Q=10 eine zusätzliche Produktivität in Höhe von 44% der Personalkosten hat.

Innovation besteht wieder aus zwei Faktoren: Wir brauchen die Innovation selbst und dann die Anpassung der Organisation. Denn werden die Innovationen nicht angenommen und umgesetzt, sind sie wertlos. Deswegen müssen beide Faktoren betrachtet werden. Und beide haben eine große emotionale bzw. psychologische Komponente. Siehe auch Innovation und Anpassungsfähigkeit: Die positiven Effekte guter Beziehungen.

Dabei ist die Innovation am schwierigsten zu Modellieren, weil jede einzelne Idee natürlich unterschiedliche Wirkmechanismen hat, die vor allem von der Anzahl der betroffenen Personen, der Wiederholungen des Effekts und der Zeitdauer der Gültigkeit abhängt. Hier arbeiten wir mit einfachen, konservativen, linearen Annahmen.

Wissenschaftliche Belege zu den Cost-Mechanismen

Um die zuvor beschriebenen Mechanismen und Kostenfaktoren abzusichern, integrieren wir hier die robustesten empirischen Belege aus der Organisations-, Netzwerk- und Psychologieforschung.

Hierarchie reicht nicht aus – empirisch belegt

Alex Pentland (MIT Human Dynamics Lab) zeigt: *"60–90 % der Leistungsunterschiede zwischen vergleichbaren Teams lassen sich allein durch Kommunikationsmuster erklären, nicht durch Hierarchie oder Expertise."*

Rob Cross (Babson College) findet: *„Nur 15–30 % der tatsächlichen Kommunikation verläuft entlang der offiziellen Linien im Organigramm.“*

Edmondson (Harvard) zeigt: *„Psychologische Sicherheit ist der stärkste Einzelprädiktor für Teamleistung.“*

Konsequenz: Hierarchien sind notwendige Struktur, aber nicht der Träger der tatsächlichen Zusammenarbeit.

Reibungsverlust und Doppelarbeit

McKinsey spricht von einer *„Collaboration Tax“* von 20–40 % in großen Organisationen.

Gartner schätzt: *„15–25 % der gesamten Arbeitszeit in Wissensarbeitern geht für Rework verloren.“*

Informationsqualität & Entscheidungsverzerrung

LMX-Forschung (Leader–Member Exchange) zeigt: Schlechte Beziehungsqualität führt zu systematischen Verzerrungen in Kommunikation, geringerer Offenheit und höherem Risiko vermeidbarer Fehler.

Silos & Innovationsverlust

Ronald Burt (Chicago University): *„Teams, die über strukturelle Löcher hinweg vernetzt sind, generieren 2–5× mehr wertvolle Ideen.“*

Deloitte: *„Organisationen mit hoher Netzwerkdurchlässigkeit erreichen Transformationen 2,4× schneller.“*

Innovation und Anpassungsfähigkeit: Die positiven Effekte guter Beziehungen

Wenn wir von Beziehungsqualität sprechen, wird der wirtschaftliche Nutzen oft zu eng auf den Abbau von Reibung reduziert. Unternehmen sparen Zeit, senken Doppelarbeit, verringern Fehlerquoten und entlasten ihre wertvollsten Rollen. Das ist wichtig, aber es ist nur die erste Hälfte der Geschichte. Die zweite Hälfte ist ungleich bedeutsamer: Gute Beziehungen schaffen nicht nur weniger Verlust, sondern **mehr Wert**. Sie sind ein struktureller Verstärker für Innovation und ein Stabilitätsfaktor für Veränderungsprozesse. Beide Effekte werden in modernen Organisationen dramatisch unterschätzt – und beide sind empirisch gut belegt.

Innovation entsteht durch Netzwerke

Innovationsforschung zeigt seit zwei Jahrzehnten, dass neue, wertvolle Ideen selten in stabilen, homogenen Gruppen entstehen. Sie entstehen dort, wo **Vertrauen, Austauschbereitschaft und laterale Verbindungen** zwischen unterschiedlichen Perspektiven zusammentreffen. Ronald Burt beschreibt solche Verbindungen als *structural holes: Knotenpunkte, an denen Menschen aus verschiedenen Wissensbereichen informell zusammenkommen, sich gegenseitig beeinflussen und dadurch neue Möglichkeiten hervorbringen*.

In Organisationen mit niedriger Beziehungsqualität entstehen solche Verbindungen kaum. Teams bleiben unter sich, Konflikte werden vermieden statt gelöst, Silos werden verteidigt, und Menschen ziehen sich aus freiwilligen Austauschformaten zurück. Das Ergebnis ist nicht nur eine niedrigere Anzahl an Ideen, sondern vor allem eine niedrigere Qualität und niedrigere Umsetzungsgeschwindigkeit. Der Innovationsoutput kann in solchen Systemen leicht auf **unter 80 % des Erwartbaren** fallen.

Mit steigender Beziehungsqualität passiert das Gegenteil: Menschen denken laut, teilen unfertige Gedanken, stellen Fragen, priorisieren Kooperation über Rechtfertigung, und sie entwickeln die Fähigkeit, Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zu synthetisieren. Das ist der Mechanismus, der in der Forschung immer wieder sichtbar wird:

- ▶ Teams mit hoher psychologischer Sicherheit haben **2–4× höhere Problemlösequalität**.
- ▶ Gruppen mit stärker diversifizierten Netzwerken generieren **2–5× mehr wertvolle Ideen**.
- ▶ Unternehmen mit hoher Netzwerkdurchlässigkeit liefern **signifikant schnellere Innovationszyklen**.

Im Modell zeigt sich das als **Innovationsfaktor**, der direkt von der Beziehungsqualität abhängt. Bei schlechter Qualität liegt er unter 1 (das System schöpft nicht einmal sein Potenzial aus). Bei echter Verbundenheit steigt er auf das Zweifache bis Dreifache. Innovation ist damit nicht nur ein Ergebnis von Kreativität, Talent oder Prozessen, sondern eine Folge von gelebten Beziehungen.

Anpassungsfähigkeit: Der unterschätzte Wert lateral verbundener Organisationen

Anpassung (Adaptivität) ist in vielen Unternehmen eine Zielmarke, die strategisch wichtig klingt, aber operativ selten umgesetzt wird. Der Grund ist banal: Anpassung ist kein Ergebnis von Richtlinien oder Change-Programmen, sondern von **sozialer Koordination in Echtzeit**. Menschen müssen miteinander sprechen, Konflikte ausdrücken, Prioritäten neu sortieren, Informationen weitergeben, sich gegenseitig vertrauen und gemeinsam mutig neue Wege gehen.

Wenn die Beziehungskultur schlecht ist, passiert genau das nicht. Informationen kommen zu spät oder werden gefiltert. Menschen sagen nicht mehr, was sie wissen. Prioritäten bleiben beim Ego. Teams klammern sich an alte Strukturen. In komplexen Systemen führt das zu einem massiven Geschwindigkeitsverlust: Projekte geraten ins Stocken, Transformationen beginnen langsam oder scheitern ganz, Verantwortlichkeiten verschwimmen.

Empirisch zeigt sich das:

- ▶ Unternehmen mit schwachem lateralem Vertrauen brauchen **2–4× länger**, um Veränderungen umzusetzen.
- ▶ Transformationen scheitern oft nicht an Strategie, sondern an **psychologischer Unsicherheit in der Zusammenarbeit**.
- ▶ Deloitte, Bain und Accenture zeigen: Netzwerke mit hoher Vertrauensqualität verbessern Transformationsgeschwindigkeit um den Faktor **2,4 bis 3**.

Wir modellieren diese Fähigkeit als **Anpassungsfaktor**. Schlechte Beziehungsqualität reduziert ihn unter 1 (das Unternehmen braucht länger als erwartet). Hohe Qualität kann ihn auf 2 oder darüber steigen lassen (das Unternehmen liefert schneller, mit weniger Reibung und höherer Erfolgsquote).

Damit wird ein oft übersehener Zusammenhang sichtbar:

Anpassungsfähigkeit ist kein Mindset, kein Prozess und kein Change-Programm.
Sie ist das Ergebnis guter Beziehungen.

Organisationen passen sich nicht an, wenn sie Angst haben. Sie passen sich an, wenn sie sich gegenseitig vertrauen.

Interaktion der beiden Effekte

Innovation und Anpassungsfähigkeit verstärken sich gegenseitig:

- ▶ Gute Ideen ohne Anpassungsfähigkeit bleiben Konzepte.
- ▶ Hohe Anpassungsfähigkeit ohne Ideen führt zu Aktivität ohne Fortschritt.
- ▶ Nur die Kombination – viele gute Ideen und schnelle Realisierung – erzeugt Wert.

Beide Mechanismen hängen an denselben sozialen Fundamenten²:

- ▶ Offenheit
- ▶ Vertrauen
- ▶ Konfliktfähigkeit
- ▶ Informationsfluss
- ▶ freiwillige Kollaboration
- ▶ Netzwerkbreite und -qualität

Deshalb modellieren wir beide Effekte über **denselben Kernparameter**: die Beziehungsqualität der Organisation. Sie wirkt als Stellhebel für:

- ▶ die Anzahl der Ideen
- ▶ die Qualität der Problemlösung
- ▶ die Umsetzungsgeschwindigkeit
- ▶ die Adaptionleistung
- ▶ die Fähigkeit, strategische Ziele wirklich zu erreichen

So wird das Modell nicht nur breiter, sondern auch robuster: Es erklärt die **vollen wirtschaftlichen Effekte** menschlicher Zusammenarbeit – von reduzierten Verlusten über zusätzlichen Wert bis hin zur Fähigkeit, in unsicheren Märkten überhaupt erfolgreich zu bleiben.

Warum dieses Kapitel wichtig ist

In vielen Organisationen ist der Blick auf Zusammenarbeit rein defensiv: weniger Konflikte, weniger Reibung, weniger Missverständnisse. Das ist wichtig – aber es erzählt nur die Hälfte der Geschichte. Der eigentliche Durchbruch entsteht, wenn eine Organisation versteht, dass gute Beziehungen **Produktivität, Innovation und Anpassung nicht nur weniger behindern, sondern aktiv fördern**.

Deshalb ist dieses Kapitel ein notwendiger Baustein: Es macht die positiven Effekte sichtbar, die weit über Kosteneinsparung hinausgehen. Genau das verschiebt das Gespräch mit C-Level von einer Problemlogik („weniger Reibung“) zu einer Wachstumslogik („mehr Zukunft“).

2 Bei diesen Themen empfehlen wir das CCM (Collaboration Capability Model) als Assessment oder mindestens als Check. Das CCM ist sozusagen das Fundament für Beziehungsqualität. Wir fangen mit der Messung der Beziehungsqualität an, weil es schnell und günstig ist. Aber Beziehung ist das Ergebnis der Umgebung und der Beziehungsfähigkeit der Einzelnen. Also nur indirekt steuerbar.

Vertiefung zu Beziehungs-Qualitäts-Kosten

Bisher haben wir primär über Kosten gesprochen (Verlust). Für C-Level ist das ein starker Einstieg, aber nicht vollständig. Jede schlechte Netzwerkstruktur erzeugt drei Arten von Effekten:

Überblick

Reale Verluste (Kosten)

Das sind die direkten, messbaren negativen Effekte:

- ▶ Reibungsverluste
- ▶ Doppelarbeit
- ▶ Engpässe
- ▶ Fehler & Rework
- ▶ Verzögerungen

Diese Effekte sind die „sichtbaren Symptome“. Sie lassen sich konservativ quantifizieren.

Opportunitätskosten (entgangener Wert)

Das sind die größten, aber am schwersten erkennbaren Effekte:

- ▶ verspätete Produkteinführungen,
- ▶ verlorene Deals, weil die Organisation zu langsam reagiert,
- ▶ nicht realisierte Innovationen,
- ▶ abgewanderte Kunden, die leise gehen.

Diese Kosten werden selten gemessen – aber sie machen häufig **den größten Block** aus. Im Fallbeispiel: 4,5 Mio. € waren reine entgangene Umsätze.

Mehrwert durch gute Netzwerke (zusätzlicher Gewinn)

Das ist der Teil, den die meisten Organisationen unterschätzen:

- ▶ schnellere Abstimmung (Geschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil),
- ▶ höhere Innovationsrate durch „Broker-Verbindungen“,
- ▶ bessere Entscheidungen durch vollständige Information,
- ▶ höhere Bindung von Talenten,
- ▶ niedrigere Fluktuation,
- ▶ weniger Eskalationen,
- ▶ stabilere Transformationsprozesse.

Gute Netzwerke schaffen nicht nur „weniger Verlust“ – sie erzeugen **mehr Wert**. Dieser Teil ist oft der attraktivste für C-Level, weil er positiv besetzt ist.

Warum alle drei Perspektiven entscheidend sind

Ein C-Level-Entscheider trifft Investitionsentscheidungen aus drei Motiven:

- ▶ **Verlust reduzieren** (Kostenseite)
- ▶ **Risiken vermeiden** (Stabilität)
- ▶ **Wert steigern** (Wachstum)

Schlechte Netzwerke treffen alle drei Dimensionen gleichzeitig. Gute Netzwerke verbessern sie gleichzeitig. Damit ist klar: Die Messung der Beziehungsqualität ist kein „People & Culture Thema“, sondern ein **ganzheitlicher Business Case**.

Warum schlechte Beziehungen sofort Geld kosten

Schlechte Netzwerkqualität erzeugt Kosten durch drei fundamentale Mechanismen:

Mechanismus 1 – Reibung (Verlangsamung & Wiederholung)

Reibung bedeutet: Arbeit bewegt sich nicht frei durch das System. Typische Folgen:

- ▶ wiederholte Abstimmungen,
- ▶ unklare Verantwortlichkeiten,
- ▶ Rückfragen und Schleifen,
- ▶ Missverständnisse,
- ▶ Doppelarbeit.

Rob Cross zeigt: **15–30 % der Arbeitszeit** gehen dadurch verloren. Das bedeutet: In einer Organisation mit 1.000 Mitarbeitenden (Ø-Kosten 80.000 €) entstehen **12–24 Mio. € Verlust pro Jahr** – nur durch Reibung.

Mechanismus 2 – Informationsverluste (Qualitätseinbußen)

Schlechte Netzwerke verzerren Information. Gründe:

- ▶ fehlende psychologische Sicherheit (Information wird gefiltert),
- ▶ Silos halten Wissen zurück,
- ▶ isolierte Rollen haben keinen Einblick,
- ▶ Führungskräfte sehen Probleme zu spät.

Folgen:

- ▶ falsche Entscheidungen,
- ▶ verspätete Risiken,
- ▶ teure Eskalationen.

Informationsverlust verursacht laut Gartner **15–25 % Rework**, was in mittleren Unternehmen 2–6 Mio. € kostet.

Mechanismus 3 – Engpässe (Bottlenecks & Überlast)

In jeder Organisation gibt es Rollen, die unverzichtbar sind – aber oft isoliert. Wenn diese Rollen schlecht vernetzt sind:

- ▶ wird jede Entscheidung zum Engpass,
- ▶ wird Wissen nicht geteilt,
- ▶ steigt Fehleranfälligkeit,
- ▶ entstehen Zwei-Klassen-Kommunikationswege.

Engpass-Personen verzögern Projekte im Schnitt um **20–40 %**. Für ein Projektportfolio von 50 Mio. € bedeutet das **10–20 Mio. € Wertverlust**.

Die psychologische Komponente – wie innere Zustände Kosten erzeugen

Beziehungsqualität ist nicht nur Struktur – sie ist auch Zustand. Wenn Menschen gestresst, überlastet oder verunsichert sind:

- ▶ defensives Verhalten entsteht,
- ▶ Kommunikation wird kurz, unvollständig, verkürzt,
- ▶ Risiken werden verschwiegen,
- ▶ Konflikte verschärfen sich,
- ▶ Menschen dienen der eigenen Agenda,
- ▶ Vertrauen sinkt.

Google fand im „Aristotle Project“:

Psychologische Sicherheit ist der stärkste Prädiktor für Teamperformance.

Ein Team, das sich nicht sicher fühlt, verliert **bis zu 50 % Output**. Diese Kosten schlagen als:

- ▶ Konfliktkosten,
- ▶ Fehlentscheidungen,
- ▶ Fluktuation,
- ▶ Krankheitsausfälle

zu Buche.

Die strukturelle Komponente – warum Silos so teuer sind

Silos entstehen, wenn:

- ▶ Bereiche sich nicht mehr gegenseitig sehen,
- ▶ Informationen nur intern zirkulieren,
- ▶ Prioritäten kollidieren,
- ▶ Übergaben schlecht funktionieren.

Typische Effekte:

- ▶ Projektlaufzeiten +30–70 %,
- ▶ Innovationsverlust bis zu 50 %,
- ▶ Konflikte zwischen Teams, die Energie binden.

Ein Silo ist nicht nur ein kulturelles Problem – es ist ein **Kostenfaktor**.

Die größten Kostenhebel

Wenn man A (Reibung), B (Informationsverlust) und C (Silos) kombiniert, entstehen fünf Haupthebel:

Hebel 1 – Reibungsverlust reduzieren

Direkter, sofort messbarer Hebel (15–30 % Produktivität).

Hebel 2 – Geschwindigkeit erhöhen

Zeit ist Geld – jede Verzögerung ist ein Kostenfaktor.

Hebel 3 – Qualität sichern

Bessere Information = bessere Entscheidungen.

Hebel 4 – Risiko reduzieren

Frühwarnsignale funktionieren nur in gesunden Netzwerken.

Hebel 5 – Innovation ermöglichen

Ohne Netzwerke keine Emergenz.

Warum diese Faktoren gemessen werden müssen

Schlechte Netzwerke erzeugen Kosten in Millionenhöhe. Aber ohne Messung bleiben sie:

- ▶ unsichtbar,
- ▶ unadressierbar,
- ▶ nicht steuerbar.

OrgIQ macht genau diese Mechanismen sichtbar:

- ▶ Beziehungsqualität (als Indikator für Reibung & psychologischen Zustand),
- ▶ Varianz (als Indikator für Silos),
- ▶ kritische Rollen (als Engpassindikator),
- ▶ Reifegrad (als Organisationsstabilisator).

Damit können Organisationen erstmals:

- ▶ Standortbestimmung,
- ▶ Prioritätensetzung,
- ▶ ROI-Berechnung,
- ▶ und Fortschrittsmessung durchführen.

Die Grundlogik der Berechnung

Die Kernthese lautet:

Schlechte Netzwerkqualität wirkt wie eine Steuer auf jede Stunde Arbeit.

Diese Steuer lässt sich berechnen – grob und schnell für den Pitch auf Vorstandsebene und präzise im OrgIQ-Projekt.

2.1 Die Dreiteilung: Grobe Schätzung – Präzise Baseline – Veränderungsverfolgung

Das Modell besteht aus drei Stufen:

1. Stufe 1 – CEO-Grobschätzung
 - ▶ 3–5 Fragen reichen aus, um eine sichere grobe Finanzschätzung zu erzeugen.
2. Stufe 2 – Präzise Baseline (OrgIQ)
 - ▶ OrgIQ misst Beziehungsqualität, Varianz, Silos, kritische Pfade und Reifegrad.
3. Stufe 3 – Laufendes Monitoring
 - ▶ Monat für Monat wird sichtbar, wie viel Wert durch Verbesserungen entsteht.

Stufe 1 – Die Vorstandsgrobschätzung

Stufe 1 beantwortet die Frage: „Lohnt sich eine detaillierte Analyse? Und wie viel Geld verlieren wir pro Jahr durch Reibung?“

Fragen

Dazu nutzen wir 3–5 simple Fragen:

1. Anzahl Mitarbeitender (FTE)
2. Durchschnittliche Personalkosten pro FTE
3. Geschätzter Reibungsverlust (10–50 %)
4. Silo-Score (1–10)
5. Engpassfaktor (1.0–1.3)

Formel für Stufe 1

Jährlicher Verlust = FTE × Kosten/FTE × Reibungsverlust × Silo-Faktor × Engpassfaktor

Diese Formel erzeugt verlässliche konservative Werte, mit denen Vorstände arbeiten können.

Stufe 2 – Die Baseline

Kern der Baseline: Größe × Beziehungsqualität

Der wichtigste strukturelle Gedanke dieses Modells ist, dass **Größe und Beziehungsqualität miteinander interagieren**. Größe allein erzeugt noch keine Probleme – sie verstärkt lediglich die Auswirkungen schlechter Beziehungen. Das bedeutet:

- ▶ Bei **schlechten Beziehungen** explodieren Netzwerkkosten überproportional mit der Größe. Jede zusätzliche Ebene, jeder neue Übergang, jedes weitere Team vervielfacht Reibung, Informationsverluste und Engpässe.
- ▶ Bei **guten Beziehungen** hingegen bildet die Organisation ein belastbares, laterales Netzwerk. Die Kosten wachsen zwar noch linear mit der Anzahl der FTE, aber nicht mehr exponentiell. Die Organisation nähert sich einem **effizienten Minimum**, das aus menschlicher Zusammenarbeit überhaupt erreichbar ist.

Dieses Modell zeigt damit zweierlei:

1. Die größten Probleme entstehen nicht durch Größe – sondern durch schlechte Beziehungsqualität in großen Systemen.
2. Gute Beziehungen sind ein struktureller Skalierungsfaktor. Sie verhindern, dass Unternehmen mit wachsender Komplexität in Abstimmungschaos und langsamer Entscheidungsfindung steckenbleiben.

Damit wird **Beziehungsqualität zur wirtschaftlich wichtigsten Steuerungsgröße moderner Organisationen**.

Die Baseline ist der wichtigste Schritt im gesamten Modell: Sie macht sichtbar, **wo** und **warum** die Organisation heute Wert verliert – und welche Faktoren welchen Anteil daran haben. Sie ist die Brücke zwischen der groben Vorstandsschätzung (Stufe 1) und der laufenden Verbesserung (Stufe 3).

Eine gute Baseline liefert:

- ▶ eine **fundierte Diagnose** der Beziehungsqualität,
- ▶ ein **finanzielles Transaktionskostenmodell**,
- ▶ eine klare **Priorisierung der Engpässe**,
- ▶ ein **Simulationsmodell**, das zeigt, wie einzelne Faktoren wirken,
- ▶ und eine **Idee des voraussichtlichen ROI**.

Im Folgenden stellen wir das vollständige Baseline-Modell vor.

Die fünf Bausteine der Baseline

Eine echte Organisationsdiagnose umfasst fünf Elemente, die zusammen ein vollständiges Bild ergeben. Sie lassen sich direkt aus dem OrgIQ-Framework ableiten.

Baustein 1 – Beziehungsqualität (Minimum)

Dies ist der wichtigste Einzelindikator. Er zeigt, wie leicht oder schwer Information, Abstimmung und Zusammenarbeit durch das System fließen.

Wir haben schon öfter (auch hier https://orgiq.org/home/downloads/attachment/orgiq_relorgcheck_release_de/) begründet, warum wir das Minimum betrachten müssen. Emotional gibt es keinen Durchschnitt.

Dennoch fragen wir nach den schlechtesten, besten und durchschnittlichen Begegnungen. Wir wollen das Spektrum der Realität in der Organisation abdecken. Was ist das, was möglich ist? In beiden Richtungen. Was wird als Schlechtestes zugelassen und was ist als Bestes möglich. Und in allen Bereichen sind die Streuungen auch bedeutungsvoll.

Mapping der Werte auf Reibung. Dieser Faktor bildet die Grundlage der gesamten Kostenberechnung.

- ▶ 8–10 → sehr geringes Reibungsniveau (5–10 %)
- ▶ 6–7 → moderates Reibungsniveau (10–20 %)

- ▶ 4–5 → hohes Reibungsniveau (20–35 %)
- ▶ 1–3 → sehr hohes Reibungsniveau (35–60 %)

Baustein 2 – Varianz der Beziehungsqualität (Streuung)

Varianz ist der stärkste Frühindikator für Silos. Eine Organisation kann einen guten Gesamtwert haben und trotzdem unter kritischen Schwachstellen leiden. Interpretation:

- ▶ **niedrige Varianz** (homogene Werte) → wenig Silos, stabiler Fluss
- ▶ **mittlere Varianz** → einzelne Spannungsfelder
- ▶ **hohe Varianz** → starke Silos, fragmentiertes Netzwerk, Informationsbrüche

Wir übersetzen Varianz in einen **Silo-Faktor**:

- ▶ niedrig: +0–5 %
- ▶ mittel: +10–15 %
- ▶ hoch: +20–30 %

Baustein 3 – Kritische Rollen & Engpässe

Jede Organisation hat 3–7 % Personen, die überproportional viel Einfluss auf Informationsfluss, Tempo und Qualität haben. Wenn diese Personen isoliert oder überlastet sind, entsteht ein **Engpassfaktor**:

- ▶ kein Engpass → 1.0
- ▶ moderater Engpass → 1.1
- ▶ starker Engpass → 1.2–1.3

Dieser Faktor wirkt als Multiplikator auf die Gesamtkosten.

Baustein 4 – Reifegrad (OrgIQ Rating)

Der Reifegrad zeigt, ob die Organisation strukturell in der Lage ist, gute Netzwerke zu tragen. Wir betrachten:

- ▶ Kooperationsreife
- ▶ Konfliktfähigkeit
- ▶ Klärungsgrad (Rollen, Prioritäten)
- ▶ Entscheidungslogik

Reifegrad wirkt als **Stabilisator**:

- ▶ hoher Reifegrad → –10 bis –20 % Kosten
- ▶ mittlerer Reifegrad → ±0 %
- ▶ niedriger Reifegrad → +10 bis +20 %

Baustein 5 – Psychologischer Zustand

Der innere Zustand der Menschen bestimmt, wie viel Verzerrung in Kommunikation einfließt. Messbare Indikatoren:

- ▶ Stressniveau
- ▶ Vertrauen in Führung
- ▶ Klarheit der Erwartungen
- ▶ gefühlte Sicherheit

Ein schlechter Zustand erhöht Fehlerhäufigkeit, Verzögerungen und Eskalationskosten. Wir modellieren ihn als **Zustandsfaktor**:

- ▶ guter Zustand → 0.95
- ▶ neutraler Zustand → 1.0
- ▶ schlechter Zustand → 1.1–1.2

Die vollständige Baseline-Berechnung

Die Baseline kombiniert diese fünf Faktoren zu einem einzigen Wert:

$\text{Gesamtkosten} = \text{FTE} \times \text{Kosten/FTE} \times \text{Reibungsverlust} \times \text{Silo-Faktor} \times \text{Engpass-Faktor} \times \text{Reifegrad-Faktor} \times \text{Zustandsfaktor}$

Damit entsteht ein vollständiges Bild der organisationalen Transaktionskosten.

Beispiel einer realistischen Baseline

Ein Unternehmen mit 600 Mitarbeitenden (Kosten/FTE: 75.000 €) weist folgende Werte auf:

- ▶ Beziehungsqualität: 5.2 → Reibung: 24 %
- ▶ Varianz hoch → Silo-Faktor: 1.25
- ▶ Engpass starker CTO → Engpassfaktor: 1.2
- ▶ Reifegrad mittel → Faktor 1.0
- ▶ psychologischer Zustand angespannt → Faktor 1.1

Berechnung:

1. **Basisverlust** = $600 \times 75.000 \times 0.24 = 10.8 \text{ Mio. €}$
2. **Silos** → $10.8 \times 1.25 = 13.5 \text{ Mio. €}$
3. **Engpass** → $13.5 \times 1.2 = 16.2 \text{ Mio. €}$
4. **Zustandsfaktor** → $16.2 \times 1.1 = 17.82 \text{ Mio. €}$

Gesamtkosten pro Jahr: ~18 Mio. €

Davon sind:

- ▶ ca. 8–10 Mio. € echte Verluste,
- ▶ ca. 4–6 Mio. € Opportunitätskosten,
- ▶ ca. 3–5 Mio. € Risikokosten (Fehler, Eskalationen, Fluktuation).

Auf der Webseite kann dieses Modell interaktiv visualisiert werden. Jede Stellschraube verändert sofort den Endwert.

Warum die Baseline entscheidend ist

Nur durch die Baseline kann die Organisation:

- ▶ Prioritäten setzen,
- ▶ ROI klar benennen,
- ▶ Engpässe identifizieren,
- ▶ Silo-Mechanismen aufbrechen,
- ▶ und echte Fortschritte messen.

Die Baseline ist das Herzstück des OrgIQ-Ansatzes.

Stufe 3 – Veränderungsmessung

Mit jeder Verbesserung in der Beziehungsqualität sinken die Kosten.

Formel für den Wertgewinn

Monatlicher Wertgewinn = (Reibungsverlust_alt – Reibungsverlust_neu) × (FTE × Kosten/FTE) / 12

Was verbessert wird

- ▶ Geschwindigkeit von Entscheidungen
- ▶ Reduktion von Rework
- ▶ Abbau von Silos
- ▶ Entlastung von Engpassrollen

Fallbeispiel 2: Wie gute Netzwerke eine Transformation verdoppeln

Ein globaler Mittelständler (ca. 1.200 Mitarbeitende) stand vor einer digitalen Transformation (3-Jahres-Programm). Frühere Programme hatten 30–40 % Zeitverzug. Nach der Arbeit an der Beziehungsqualität, zeigt sich folgendes Bild:

OrgIQ-Zahlen

- ▶ Beziehungsqualität: 6.8 (ordentliches Fundament)
- ▶ Varianz gering → kaum Silobildung
- ▶ Reifegrad hoch (klare Prioritäten, Rollen, Governance)
- ▶ psychologischer Zustand stabil

Intervention

- ▶ Netzwerkstärkung durch systematische Verbindung kritischer Rollen
- ▶ regelmäßige Team-Alignment-Formate
- ▶ gezielte Arbeit an psychologischer Sicherheit auf Bereichsebene

Ergebnis

- ▶ Entscheidungszyklen: –32 %
- ▶ Rework: –28 %
- ▶ Umsetzungsgeschwindigkeit: +40 %

Übersetzt in Euro

Projektwert: 70 Mio. € über drei Jahre. 40 % schnellere Umsetzung = früherer ROI + weniger Overhead: ≈ 12–15 Mio. € zusätzlicher Wert

Erkenntnis

Gute Netzwerke erzeugen nicht nur „weniger Verlust“ – sie erzeugen **aktiven Mehrwert**.

Fazit

Beziehungsqualität ist nicht soft – sie ist eine harte betriebswirtschaftliche Kennzahl. Mit OrgIQ wird sie messbar, steuerbar und finanzwirksam. Dieses Modell schafft wohl zum ersten Mal eine Brücke zwischen Organisationskultur, Netzwerkstrukturen und finanzieller Performance.