

WHITEPAPER · TEIL II · 2026

Not every great person fits every *season.*

MENSCHEN VERSTEHEN IN JEDER PHASE DES WACHSTUMS

AUTORIN

Ineke Kooistra

VERÖFFENTLICHUNG

Mai 2026

LESEZEIT

13 Minuten

EIN WHITEPAPER VON **INEKE KOOISTRA**

A change of season is not a verdict. It becomes one only when no one can find the words.

Inhalt

- 01 Der Sturm, der über offenem Wasser aufzieht.

- 02 Die Etiketten, nach denen wir zu schnell greifen.

- 03 Zwei Hälften einer Bewegung.

- 04 Was sich wirklich ändert, wenn die Phase kippt.

- 05 Die fünf Phasen eines Teammitglieds.

- 06 Keine Minderleistung. Ein Phasenwechsel.

- 07 Ich urteilte zu schnell. Genau das hält mich wach.

- 08 FIT, und wie man einen Mismatch erkennt.

- 09 Der Mensch, an dem alle zu zweifeln begannen.

- 10 Die wichtigsten Lektionen für Aufsichtsräte, Gründer und Führungsteams.

Der Sturm, der über *offenem Wasser* aufzieht.

Lange Zeit wuchs alles. Die Arbeit kam zu uns. Erfolg hatte einen Rhythmus, und diesen Rhythmus verwechselten wir damit, wie gute Menschen eben sind.

Dann dreht das Wetter. Nicht langsam, sondern wie ein Sturm über offenem Wasser aufzieht. Ein Markt verschiebt sich, ein Deal platzt, Wachstum, das von selbst kam, muss plötzlich erkämpft werden. Und genau die Umstände, die alle stark wirken ließen, legen jetzt ihre Schwächen offen.

Führungskräfte spüren es zuerst als Unruhe. Dann sucht diese Unruhe einen Namen, und der einfachste Name ist ein Mensch. Menschen werden schneller beurteilt und in Schubladen gesteckt. Diese passt noch, jene nicht mehr. Es wird mehr über Menschen geredet als mit ihnen. Und noch bevor jemand die eigentliche Frage gestellt hat, wird das Trennungsgespräch im Kopf schon geprobt.

Dieses Whitepaper ist eine Fortsetzung von *The Seasonal Leader*. Jenes Papier zeigte, dass Organisationen sich durch Phasen bewegen, und dass jede Phase eine andere Art von Führung verlangt. Dieses richtet denselben Blick eine Ebene tiefer, auf das Team. Denn die eigentliche Frage ist nicht, ob jemand aufgehört hat zu leisten. Die Frage ist, ob die Phase unter ihm gekippt ist, und ob er dafür noch keine Worte gefunden hat.

Die nützlichste Frage lautet nicht mehr: *Ist dieser Mensch noch gut genug?*

Sie lautet: **Ist dieser Mensch noch in der richtigen Phase, und sind wir ehrlich genug, das auszusprechen?**

The mistake is rarely the person.
It is the mismatch with the phase.

Die Etiketten, nach denen wir zu *schnell greifen*.

Sobald die Unruhe aufkommt, suchen wir etwas, woran wir sie festmachen können. Und am einfachsten festzumachen ist sie am Menschen.

In Aufsichtsräten und Führungsteams werden Menschen blitzschnell vereinfacht. Jemand ist "nicht unternehmerisch genug", "zu operativ", "zu corporate", "nicht skalierbar" oder "hängt am Alten fest". Jedes Etikett fühlt sich wie eine Erklärung an. Die meisten sind nur die Reibung einer veränderten Phase, versehen mit einem Namen.

Etiketten sind angenehm, weil sie ordentlich sind. Sie verorten das Problem in einem Menschen, und das heißt praktischerweise, dass der Rest des Systems, wir selbst eingeschlossen, gleich bleiben darf.

Hinter vielen dieser Etiketten steckt eine leisere Wahrheit. Menschen bringen in verschiedenen Wachstumsphasen eine andere Energie, andere Stärken und ein anderes Tempo mit. **Ein Etikett beschreibt das Unbehagen. Es benennt selten die Ursache.**

A label locates the problem in a person.

A season locates it in a moment.

PHASENDENKEN · 03

Zwei Hälften einer *Bewegung*.

Wenn der Sturm losbricht, tun die meisten Organisationen eine kluge Sache. Sie schauen nach oben. Sie fragen sich, ob die Führung noch zur Phase passt, und oft ändern sie sie. Das war das Plädoyer des ersten Papiers, und es stimmt noch immer.

Aber die Führungskraft auszutauschen ist nur die halbe Bewegung. Eine neue Phasenführungskraft bringt eine Organisation nicht allein durch ihre Ernennung zurück in die Phase, die zu ihrer Vision und ihren Zielen passt. Unter dieser Führungskraft steht eine ganze Organisation aus Menschen, und auch sie befinden sich in Phasen.

Die eigentliche Aufgabe der Phasenführungskraft ist also nicht nur, anders zu führen. Es ist, in die Tiefe zu gehen, zu den Menschen. Erst verstehen, bevor man erwartet, verstanden zu werden. Das ist es, was eine Veränderung an der Spitze in eine Veränderung verwandelt, die das Geschäft wirklich in Bewegung bringt.

Denn dieselbe Wahrheit, die für Führungskräfte gilt, gilt eine Ebene tiefer. Jemand kann talentiert, loyal, erfahren und aufrichtig fähig sein, und trotzdem ringen, weil die Organisation in eine Phase eingetreten ist, die nicht mehr zu der Art passt, in der er am stärksten ist. Das ist kein Versagen. **Es ist ein Phasen-Mismatch.**

Manche Menschen sind geborene Pioniere. Andere bringen Rhythmus. Manche bringen Stabilität und Vertrauen. Manche blühen in der Transformation auf. Und manche tragen das Gedächtnis und die Kultur, auf die sich alles andere stützt. Niemand ist besser als der andere. Sie passen schlicht zu anderem Wetter.

Changing the leader is half the move.

The other half is understanding the people.

WAS SICH ÄNDERT · 04

Was sich wirklich ändert, wenn die Phase *kippt*.

Wenn Menschen sagen, jemand "habe sich verändert", liegen sie fast immer falsch. Der Mensch ist bemerkenswert konstant. Was sich veränderte, ist die Umgebung um ihn herum. Vier Dinge im Besonderen.

Tempo.

Was einst entschlossen wirkte, kann plötzlich langsam erscheinen, und was sorgfältig war, plötzlich leichtfertig. Die Uhr beschleunigt oder verlangsamt sich, und dieselben Instinkte landen anders.

Unsicherheit.

Frühe Phasen belohnen Menschen, die sich ohne Karte bewegen. Spätere Phasen belohnen Menschen, die die Karte zeichnen. Sich im Ungewissen wohlfühlen wird fast über Nacht zur Last, oder gerade zur Stärke.

Struktur.

Prozesse kommen. Für den einen ist das Sauerstoff, für den anderen ein Käfig. Wer im offenen Raum aufblühte, kann sich von den Systemen eingeengt fühlen, die Wachstum nun einmal verlangt.

Nähe.

Der Abstand zur Entscheidung verändert sich. Wer einst jede Wahl mitgestaltete, sitzt plötzlich eine Ebene weiter weg. Auf dem Papier wirkt die Rolle gleich, doch das Erleben ist völlig anders.

Nehmen wir die häufigste Variante. Jahrelang kam die Arbeit von selbst herein, und Menschen konnten reaktiv sein. Dann hört das Wachstum auf, von selbst zu kommen, und plötzlich müssen dieselben Menschen proaktiv werden, nach außen gehen, die Arbeit hereinholen, verkaufen, Dinge tun, die sie nie wirklich hatten tun müssen. Es stand in der Stellenbeschreibung, aber es war nie nötig, also wurde es nie echt. Konfrontiert mit Arbeit, die sie nicht mögen, noch nicht können oder insgeheim nicht wollen, erstarren fähige Menschen. **Und von außen sieht Erstarren genau aus wie Versagen.**

Nichts davon hat mit Kompetenz zu tun. Es geht um die Passung zwischen der natürlichen Energie eines Menschen und dem, was der Moment jetzt verlangt.

The person stayed the same.
The weather did not.

Die fünf Phasen eines Teammitglieds.

Wie Führungskräfte haben auch die Menschen um sie herum Phasen. Die meisten von uns sind in einer oder zwei davon stark. Das Ziel ist nicht, jemandem für immer ein Etikett aufzukleben, sondern zu verstehen, für welche Phase jemand gebaut ist, und in welcher Phase die Organisation steckt.

FRÜHES WACHSTUM

The Pioneer.

Erschaffen · Bewegen · Risiko

Schöpft Energie aus offenem Raum und dem Bauen aus dem Nichts

Trägt Verantwortung, bevor es Struktur gibt

Bewegt sich schnell, entscheidet früh, blüht in Unsicherheit auf

Wird unruhig, sobald die Arbeit wiederholbar wird

PROFESSIONALISIEREN

The Scaler.

Strukturieren · Wiederholen · Umsetzen

Macht aus Momentum Rhythmus und wiederholbare Systeme

Bringt operative Klarheit und verlässliche Lieferung

Hilft einem Unternehmen über die Abhängigkeit vom Gründer hinaus

Braucht Stabilität zum Bauen, gerät bei ständigem Nachsteuern in die Klemme

STABILE PHASE

The Stabiliser.

Vertrauen · Verbinden · Durchhalten

Baut Vertrauen, Kontinuität und starke Beziehungen

Kultursensibel und still verlässlich unter Druck

Hält Teams durch Veränderung hindurch zusammen

Wird leicht unterschätzt in Räumen, die Lautstärke belohnen

UMBRUCH

The Transformer.

Zurücksetzen · Entscheiden · Neu bauen

Blüht auf, wenn Veränderung unausweichlich wird

Trifft harte Entscheidungen mit Klarheit und Ruhe

Setzt Teams, Modelle und Richtung neu auf

Kann in ruhigen, stabilen Zeiten anecken

REIFE

The Steward.

Tragen · Schützen · Weitergeben

Trägt tiefes Organisationswissen und Gedächtnis

Loyal, prinzipientreu, ein Träger von Kultur

Verankert andere durch Übergänge hindurch

Gerät in die Klemme, wenn Tempo oder Richtung scharf wechseln

There is no best profile.
There is only the right one for the season.

Liest man sie ehrlich, erscheint ein bekanntes Muster. Der Pioneer, den man im ersten Jahr verehrte, ist derselbe Mensch, den man im vierten Jahr chaotisch findet. Der Steward, der einen durch einen harten Winter trug, ist derselbe, der langsam wirkt, sobald man beschleunigt. Sie bewegten sich nicht. Die Phase bewegte sich um sie herum.

DER WAHRE GRUND · 06

Keine Minderleistung. Ein *Phasenwechsel.*

Daher kommt die Unruhe. Ein Scaler, der in eine plötzliche Krise gerät, wirkt zu langsam. Ein Pioneer in einer reifen Organisation wirkt störend, oder als kein Teamplayer. Ein Steward in einer Turnaround-Phase wirkt, als klammere er sich an die Vergangenheit. Keiner von ihnen wurde schlechter in seiner Arbeit. Die Phase begann, eine andere Energie zu verlangen als die, die sie von Natur aus mitbringen.

Und hier liegt der schwierigste Teil, der Teil, den wir fast immer übersehen. Oft kann der Mensch es selbst auch nicht benennen. Er spürt nur, dass es nicht mehr fließt, dass Arbeit, die früher mühelos ging, jetzt schleppt. **Dieses wortlose Gefühl, auf beiden Seiten des Tisches, macht aus einem Phasenwechsel still und leise ein Urteil.**

Unausgesprochen wächst der Zweifel. Er ist unsichtbar, denn es gibt keinen einzelnen Moment, auf den man zeigen kann. Er ist allmählich und nagt über Monate. Er ist persönlich, denn beide Seiten fühlen sich beurteilt. Und er häuft sich an, denn Zweifel verändert, wie wir jemanden behandeln, mehr Kontrolle und weniger Raum, was gerade die Stärken unterdrückt, für die wir ihn eingestellt hatten.

Deshalb sind Phasen eine stärkere Kraft, als die meisten Führungskräfte denken. Wir nehmen an, Leistung sei eine feste Eigenschaft, dass Menschen sie haben oder verloren haben. In Wirklichkeit ist Leistung Kontext. **Setzt man denselben Menschen in die richtige Phase, kehrt die alte Stärke meist zurück.**

The person didn't change.
The season did.

Ich urteilte zu schnell. Genau das hält mich *wach*.

Ich muss ehrlich sein, denn ich habe diesen Fehler selbst gemacht, und genau dieser Fehler hält mich heute wach.

Ich habe den größten Teil meiner Laufbahn in Wachstumsunternehmen verbracht. Wachstum hat eine eigene Kultur. Viel Energie, immer an, ein unaufhörliches Wachstums-Mindset. Lebt man lange genug darin, glaubt man, das sei einfach, wie gute Menschen arbeiten.

Dann drehte das Wetter, und Menschen, die glänzten, solange die Arbeit zu ihnen kam, mussten plötzlich nach außen gehen, um sie zu holen. Sie wurden langsamer. Sie erstarrten. Und ich urteilte schnell, denn am Ende geht es doch immer um Performance, oder? Ich wartete auf irgendeinen formellen Beurteilungsmoment, um es anzusprechen, während ich einfach sofort darüber hätte reden sollen. Ich nahm mir nicht die Zeit zu fragen, in welcher Phase der Mensch steckte, oder in welche Phase das Unternehmen geraten war, und über beides offen und früh zu sprechen.

Das war eine frühere Version von mir. Ich habe daraus gelernt, und die Lektion ist einfach. **Erst verstehen, bevor man erwartet, verstanden zu werden.**

Es ist auch der Grund, warum ich nicht mehr an das jährliche Beurteilungsgespräch glaube, oder an die Performance Review als Ritual. Wenn man sich endlich dafür hinsetzt, ist der Moment zu handeln meist schon vorbei. Eine Führungskraft sollte regelmäßig mit ihren Menschen sitzen, jeden Monat, ganz selbstverständlich. Nicht um zu urteilen, sondern um nah zu bleiben.

Dieser Rhythmus hält Phasen nicht auf. Nichts tut das. Was er tut, ist dafür sorgen, dass niemand überrumpelt wird. Die meisten Phasenwechsel kündigen sich leise an, Monate bevor sie zum Problem werden. Das monatliche Gespräch ist schlicht der Ort, an dem man sie rechtzeitig hört.

Have the season conversation,
not the performance review.

FIT, und wie man einen **Mismatch** erkennt.

In meiner Arbeit als Interim-CEO und Executive Search Partner habe ich gelernt, in dem Moment abzubremesen, in dem der Zweifel aufkommt, und ihn entlang drei Fragen zu prüfen, bevor er zum Urteil wird. Ich nenne es **FIT**. Der Motor ist dieselbe Regel wie zuvor. Erst verstehen, dann urteilen.

F Forces

Was hat sich im Geschäft wirklich verändert: das Tempo, die Struktur, der Einsatz, der Abstand zur Arbeit? Benenne die Phase, bevor du den Menschen beurteilst.

I Identity

Für welche Energie ist dieser Mensch gebaut, und wann hast du ihn zuletzt wirklich aufblühen sehen? Dieser Moment verrät dir seine Phase.

T Truth

Trenne Fähigkeit von Passung. Sei danach ehrlich darüber, was die nächste Phase verlangt, mit voller Wertschätzung für das, was dieser Mensch bereits gegeben hat.

Der dritte Schritt ist in der Praxis der wichtigste, denn Minderleistung und ein Phasen-Mismatch verlangen entgegengesetzte Reaktionen. Das eine verlangt Feedback und einen Plan. Das andere verlangt eine andere Herausforderung, oder einen ehrlichen und respektvollen Abschied. So zeigt sich beides meistens.

Echte Minderleistung

Das Ringen zeigt sich über Aufgaben und Situationen hinweg, nicht nur an einer Stelle

Es war schon sichtbar, bevor sich die Phase änderte

Feedback wird gehört, aber das Verhalten verschiebt sich nicht

Die Energie ist flach, selbst in dem Teil der Arbeit, den er einst am liebsten tat

Ein Phasen-Mismatch

Er blühte vor Kurzem noch sichtbar auf, gleicher Mensch, gleiche Fähigkeiten

Das Ringen ist spezifisch für das, was diese Phase jetzt verlangt

Er blüht auf, sobald die Arbeit zu seiner Art von Aufgabe zurückkehrt

Die Frustration ist beidseitig, er spürt den Mismatch auch, und kann ihn nicht benennen

You cannot coach someone
out of the wrong season.

Ein Fall aus der Praxis · 09

Der Mensch, an dem alle zu zweifeln begannen.

"Sie war einst diejenige, der ich im Raum am meisten vertraute. In letzter Zeit ertappe ich mich dabei, ihre Arbeit zu kontrollieren, und ich könnte dir nicht sagen, wann das begann. Es ist nicht wirklich etwas schiefgegangen. Aber ich bin unruhig, und ich sehe, dass sie es auch spürt."

Ein Gründer, über ein langjähriges Teammitglied

Die Unruhe stimmte. Die Geschichte, die er daran geknüpft hatte, nicht. Das Unternehmen war vom Bauen zum Skalieren übergegangen. Sie war ein Pioneer, außergewöhnlich im offenen Raum, aufgeladen von Unsicherheit, schnell, wo es keine Karte gab. Die neue Phase belohnte das Gegenteil, Prozess, Wiederholbarkeit, einen vorhersehbaren Rhythmus. Ihr Instinkt war nicht stumpf geworden. Er passte nur nicht mehr zum Raum.

Wir schrieben keinen Verbesserungsplan. Wir führten ein Phasengespräch, ehrlich, direkt und ohne Vorwurf. Wir benannten die Phase, für die sie gebaut ist, und die Phase, in die das Unternehmen geraten war. Es lagen zwei echte Optionen auf dem Tisch, und beide waren gut.

Neu matchen auf den nächsten offenen Raum, einen neuen Markt oder eine neue Produktlinie, wo ihre Pionierenergie wieder eine Stärke wäre.

In Respekt auseinandergehen, in Würdigung dessen, was sie gebaut hatte, statt es langsam erodieren zu lassen.

In diesem Fall entschieden sie sich für das Neu-Matchen, und innerhalb eines Quartals war der alte Funke zurück. Aber ich möchte hier eines klarstellen, denn das ist der eigentliche Punkt. Der Abschied hätte genauso gut die richtige Antwort sein können. Manchmal ist Gehen aufrichtig die bessere Wahl, für den Menschen und für das Unternehmen. Was es zum Erfolg machte, war nicht, dass sie blieb. Es war, dass die Wahl im Offenen getroffen wurde, in Ruhe, mit ihrem Wert intakt, von zwei Menschen, die einander verstanden.

We almost performance-managed
a problem
**that was really a placement
problem.**

Die wichtigsten Lektionen für Aufsichtsräte, Gründer und Führungsteams.

- 01 **Unruhe ist Daten, kein Urteil.** Wenn Zweifel an einer einst starken Kraft aufkommt, behandle es als Signal, die Passung zu prüfen, nicht als Beweis für Verfall.

- 02 **Die Führungskraft auszutauschen ist nur die Hälfte.** Eine neue Phasenführungskraft bringt das Geschäft erst dann in seine Phase zurück, wenn sie in die Tiefe geht, zu den Menschen. Erst verstehen, bevor man erwartet, verstanden zu werden.

- 03 **Diagnostiziere die Phase, bevor du den Menschen beurteilst.** In einer sich verändernden Organisation sind die meisten Leistungsprobleme verkappte Platzierungsprobleme.

- 04 **Mismatch und Minderleistung verlangen entgegengesetzte Reaktionen.** Das eine verlangt Feedback und einen Plan. Das andere eine neue Herausforderung, oder einen ehrlichen und respektvollen Abschied.

- 05 **Sprich monatlich, nicht jährlich.** Das Phasengespräch, früh und oft geführt, verhindert, dass ein Phasenwechsel zu einem Urteil heranwächst, das niemand kommen sah.

The question is not "are they still good enough?"
It is "are they in the right season?"

Zu würdigen, was jemand gegeben hat, und zugleich ehrlich zu sein über das, was die nächste Phase verlangt, ist eines der schwierigsten Dinge, die Führung von uns verlangt. Es ist auch eines der menschlichsten. Wenn die ehrliche Schlussfolgerung lautet, dass jemand nicht mehr zur Phase passt, in der dein Unternehmen steckt, ist das kein Versagen. Es wird erst dann zum Versagen, wenn es nie besprechbar gemacht wird.

Benenne es früh, halte es menschlich, und Menschen werden sich bewusster, wohin sie wirklich gehören. Bewusste Menschen treffen bessere Entscheidungen, auch über sich selbst. **Mach es besprechbar, und halte es menschlich.**

ÜBER DIE AUTORIN



Ineke Kooistra

Founder · InterManage

Ehemalige Group CEO von YoungCapital und Circle8Group. Heute arbeitet Ineke als Interim-CEO und Executive Search Partner mit Gründern, Aufsichtsräten,

Investoren und Führungsteams an den Momenten, die entscheiden, ob Unternehmen wachsen, stocken oder brechen. Aufsichtsrätin bei AFAS Software. Mitglied von SER Topvrouwen. Kolumnistin für MT/Sprout und BusinessWise.

INEKE@INTERMANAGE.NL · INTERMANAGE.NL · LINKEDIN.COM/IN/INEKEKOOISTRA