

DIE UNTERSCHÄTZTE EMOTIONALE DYNAMIK VON UMSTRUKTURIERUNGEN

FÜHREN IM AUSNAHMEZUSTAND

Die Entscheidung ist gefallen. Die neue Struktur steht. Organigramme sind gezeichnet, Rollen beschrieben, Prozesse definiert. Auf dem Papier und häufig auch in den Köpfen des Top-Managements ist die Umstrukturierung abgeschlossen. In der Realität beginnt sie jetzt erst. Und zwar bei den Führungskräften.

Denn sie sind in Veränderungsprozessen in einer besonderen Situation: gleichzeitig Betroffene und Verantwortliche. Sie sollen Orientierung geben, während sie selbst noch nach Halt suchen. Sie sollen Sicherheit vermitteln, obwohl vieles noch unklar ist. Und sie sollen Veränderungen vertreten, die sie nicht immer selbst mitgestaltet haben.

Diese „Sandwich-Position“ ist einer der Hauptgründe, warum Umstrukturierungen ins Stocken geraten. Nicht die Strategie ist das Problem. Auch nicht die Struktur. Es ist die fehlende Wirksamkeit in der Führung.

Immer wieder die gleichen Muster

1. Führungskräfte kommunizieren zu spät oder zu vorsichtig. Aus Unsicherheit oder dem Wunsch heraus, nichts Falsches zu sagen, entstehen Informationslücken. Diese werden im Unternehmen zuverlässig gefüllt, durch Gerüchte, Spekulationen und Misstrauen.
2. Emotionen werden unterschätzt. Umstrukturierungen greifen tief in gewohnte Arbeitsweisen, Beziehungen und Selbstverständnisse ein. Wer glaubt, dies rein sachlich begleiten zu können, übersieht einen zentralen Erfolgsfaktor. Nicht bearbeitete Emotionen verwandeln sich in Widerstand – oft leise, aber hochwirksam.
3. Es fehlt an einer klaren eigenen Haltung. Führungskräfte, die selbst nicht überzeugt sind oder ihre Rolle im Veränderungsprozess nicht geklärt haben, senden widersprüchliche Signale. Mitarbeitende spüren diese Inkonsistenz sehr genau.

Der Fisch stinkt ...

Was dabei häufig übersehen wird: Die Wirksamkeit von Führungskräften entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie ist maßgeblich abhängig von den Rahmenbedingungen, die durch die oberste Führungsebene gesetzt werden.

Wenn das Top-Management keine klare Richtung vorgibt, Prioritäten permanent verschiebt oder selbst widersprüchlich kommuniziert, wird jede nachgelagerte Führung zwangsläufig inkonsistent. Führungskräfte können nur so gut führen, wie es das System zulässt, in dem sie agieren. Orientierung, Verlässlichkeit und Entscheidungsstärke müssen daher an der Spitze beginnen.

Erfolgsfaktor Führungskultur

Eng damit verbunden ist ein weiterer, oft unterschätzter Hebel: das zugrunde liegende Führungsverständnis. In stabilen Zeiten mag es ausreichen, Führung implizit zu leben. In der Umstrukturierung wird jedoch sichtbar, ob ein gemeinsames Verständnis existiert – oder eben nicht.

Fehlt dieses, agieren Führungskräfte nach individuellen Mustern. Die Folge: Uneinheitlichkeit, Irritation und Vertrauensverlust. Gerade in der Veränderung brauchen Organisationen jedoch ein Mindestmaß an gemeinsamer Führungskultur:

- Wie gehen wir mit Unsicherheit um?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie kommunizieren wir?
- Und welche Haltung erwarten wir im Umgang mit Widerstand?

Was bedeutet das für Führung in der Umstrukturierung?

Zunächst: Führungskräfte brauchen selbst Klarheit, bevor sie Klarheit geben können. Das betrifft nicht nur Fakten, sondern auch die eigene Position. Wofür stehe ich in dieser Veränderung? Was unterstütze ich und warum?

Darauf aufbauend wird Kommunikation zur zentralen Führungsaufgabe. Nicht als einmalige Information, sondern als kontinuierlicher Prozess. Klar, ehrlich und anschlussfähig. Auch dort, wo es noch keine fertigen Antworten gibt.

Gleichzeitig gilt es, emotionale Dynamiken aktiv zu gestalten. Führung heißt in diesem Kontext auch, Räume zu schaffen, in denen Unsicherheiten, Sorgen und Widerstände angesprochen werden dürfen. Nicht, um sie sofort aufzulösen, sondern um sie bearbeitbar zu machen.

Und schließlich: Führungskräfte sind Übersetzer. Sie verbinden strategische Entscheidungen mit der operativen Realität. Sie geben Sinn, ordnen ein und machen Veränderung für Mitarbeitende nachvollziehbar.

Umstrukturierungen scheitern selten an Konzepten. Sie scheitern dort, wo Führung ihre Wirkung nicht entfalten kann und das merken sich die Menschen.

Das organisationale Change-Gedächtnis

Was häufig nicht gesehen wird: Organisationen entwickeln über die Zeit ein eigenes „Change-Gedächtnis“. Mitarbeitende und Führungskräfte erinnern sich sehr genau daran, wie frühere Veränderungen erlebt wurden. Dieses kollektive Erfahrungswissen prägt die Haltung gegenüber jeder neuen Umstrukturierung. Es entscheidet darüber, ob Menschen sich erneut auf Veränderungen einlassen oder innerlich auf Distanz gehen.

Wer dieses organisationale Change-Gedächtnis ignoriert, startet jede weitere Veränderung unter schlechteren Bedingungen als die vorherige. Wer es versteht und aktiv gestaltet, schafft Vertrauen als entscheidenden Erfolgsfaktor.

Denn am Ende gilt: Jede Umstrukturierung ist nicht nur ein Eingriff in Strukturen, sondern immer auch ein Eintrag in das Change-Gedächtnis der Organisation. —



Über den Autor

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory sowie Hochschuldozent für Change-Management und Leadership. Als Berater, Sparringspartner und Coach begleitet er seit über 20 Jahren Führungskräfte in anspruchsvollen Transformations- und Reorganisationsprozessen. Sein Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie Führung auch unter Unsicherheit wirksam bleibt und Veränderung im Unternehmen tatsächlich gelingt.

Onlineshop
www.schultz.de

Schultz 
Möbelproduktion seit 1898

höhenverstellbare Schreibtische ab 188 €