

Management | Führung

Warum Organisationen trotz Reorganisationen gleich bleiben

Strukturpersistenz als wirtschaftliches Risiko

Viele Organisationen reorganisieren regelmäßig.

Zuständigkeiten werden neu zugeschnitten, Rollen angepasst, Führungskräfte ausgetauscht. Der Erwartungshorizont ist hoch: mehr Klarheit, schnellere Entscheidungen, bessere Ergebnisse.

Und dennoch zeigen sich nach kurzer Zeit vertraute Muster:

- Entscheidungen verlieren an Wirkung
- Verantwortung wird nach oben gezogen
- Eskalation wird vermieden
- Führung greift operativ ein

Nicht als Ausnahme, sondern als Regel.

Der Irrtum des personellen Hebels

Ein häufiger Erklärungsansatz lautet: „Die richtigen Personen sind noch nicht an Bord.“ Dieser Ansatz greift zu kurz. Denn in vielen Organisationen wiederholen sich dieselben Muster – unabhängig davon, wer die Rolle ausfüllt.

Menschen wechseln. Die Struktur bleibt. Und mit ihr bleiben die Wirkmechaniken. Das ist kein individuelles Versagen. Es ist Strukturpersistenz.

Warum Reorganisationen oft wirkungslos bleiben

Reorganisationen verändern häufig:

- Berichtswege
- Zuständigkeiten
- formale Rollen

Was sie selten verändern:

- Entscheidungslogiken
- Eskalationsmechanismen
- Konsequenzsysteme
- Tragfähigkeit von Verantwortung

Damit bleibt die eigentliche Führungsarchitektur unangetastet.

Das System beantwortet weiterhin dieselben Fragen auf dieselbe Weise:

- Wer entscheidet wirklich?
- Wann wird eskaliert?
- Was passiert bei Abweichung?

Und solange diese Antworten gleich bleiben, bleiben auch die Ergebnisse gleich.

Struktur wirkt stärker als Intention

Organisationen sind keine Maschinen, aber sie folgen funktionaler Logik. Menschen richten ihr Verhalten an dem aus, was sich bewährt – nicht an dem, was formuliert wurde.

Wenn Entscheidungen regelmäßig nachverhandelt werden, wird Nachverhandlung rational. Wenn Eskalation riskant ist, wird sie vermieden. Wenn operative Eingriffe Ergebnisse sichern, werden sie erwartet.

Diese Muster sind stabil, weil sie funktionieren – zumindest kurzfristig.

Wirtschaftliche Konsequenz von Strukturpersistenz

Strukturpersistenz erzeugt:

- hohe Abstimmungskosten
- langsame Entscheidungsprozesse
- Überlastung der Führungsspitze
- geringe Skalierbarkeit

Nicht als einmaliger Effekt, sondern dauerhaft.

Reorganisationen ohne Veränderung der Führungsarchitektur erzeugen deshalb oft Frustration: hoher Aufwand, geringe Wirkung.

Fazit

Organisationen verändern sich nicht durch neue Kästchen. Sie verändern sich durch neue Wirkmechaniken.

Wer wirtschaftlich wirksam reorganisieren will, muss nicht nur Rollen verschieben, sondern Entscheidungs-, Eskalations- und Verantwortungslogiken neu bauen.

Alles andere ist Bewegung ohne Richtungsänderung.

Zur Person

Christian Ebner beschäftigt sich mit der systemischen Wirklogik von Führung in komplexen Organisationen. Der Schwerpunkt liegt auf der strukturellen Gestaltung von Entscheidungsräumen, Eskalationsmechaniken und Verbindlichkeit.

Kontakt (Presse):

Miriam Ebner

presse@compleadyourskills.com

<https://compleadyourskills.com/presse/>

Hinweis zur Verwendung:

Dieser Beitrag steht Redaktionen zur redaktionellen Verwendung, Zitierung und auszugsweisen Nutzung unter Nennung der Quelle zur Verfügung.