



Wenn ich ehrlich bin ...

Es gibt Dinge, die sind eigentlich klar, sie werden jedoch nicht gelebt. Und deshalb wird man in nahezu jedem Unternehmen damit konfrontiert.

Ich spreche das an. Ich gehe das an.
Und wir machen das gemeinsam besser. **Mit Ihrem Team!**

Wenn Unternehmen in die Krise geraten, fehlt es ihnen selten am Willen, sondern an der Handlungsfähigkeit.

Krisen beginnen selten mit einem einzigen einschneidenden Ereignis. Sie kündigen sich leise an, oft über Monate hinweg. Zunächst sind es kleine Verschiebungen: Entscheidungen dauern länger, Abstimmungen werden zäher und Verantwortlichkeiten verschwimmen. Was früher selbstverständlich funktionierte, braucht plötzlich Abstimmung, Rückversicherung und Erklärung.

Nach außen wirkt vieles noch stabil. Die Zahlen sehen ordentlich aus, die Prozesse laufen scheinbar weiter und Meetings finden statt. Doch unter der Oberfläche verändert sich etwas Entscheidendes. Die Organisation verliert an innerer Klarheit – nicht abrupt, sondern schleichend. Und genau darin liegt die eigentliche Gefahr.

In meiner Arbeit erlebe ich immer wieder, dass Unternehmen in solchen Phasen nicht an mangelnder Kompetenz scheitern. Im Gegenteil: Die Menschen wissen sehr genau, was fachlich zu tun wäre. Was fehlt, sind andere Dinge: **Orientierung, Priorität, eine gemeinsame Richtung. Kurz: Handlungsfähigkeit.**

Krisen entstehen nämlich selten, weil Menschen nicht wollen. Sie entstehen, weil Systeme, Strukturen und Führungslogiken nicht mehr zur Realität passen, in der sie wirken sollen.

Wenn Führung unter Druck gerät

Wenn Führung unter Druck gerät, verändert sich diese merklich. Entscheidungen werden vorsichtiger, die Kommunikation anders und Abstimmungen dichter. Sie werden aber leider **nicht klarer**. Führungskräfte versuchen, Komplexität zu beherrschen, indem sie sich stärker einmischen, näher an Team und Themen heranrücken und mehr kontrollieren. Das geschieht zwar oft in bester Absicht. Doch genau das erzeugt eine paradoxe Wirkung:

- Je mehr gesteuert wird, desto weniger Orientierung entsteht.
- Je höher die Taktung, desto geringer die Wirksamkeit.

In solchen Situationen beobachte ich häufig, dass die Verantwortung nicht geregelt ist. Entscheidungen werden vertagt oder in Gremien verschoben. Niemand entscheidet sich falsch – aber auch niemand entscheidet sich wirklich. Die Organisation beginnt, sich selbst zu blockieren.

Für die Mitarbeitenden fühlt es sich wie ein permanenter Schwebeszustand an. Sie arbeiten viel, oft über ihre Grenzen hinaus, und spüren dennoch, dass ihre Wirkung verpufft. Engagement wird durch Unsicherheit ersetzt, Klarheit durch Absicherung.

*„Krisen sind in Wahrheit selten operative Probleme.
Sie sind Führungssituationen, in denen bekannte Muster
nicht mehr greifen.“*

Was Organisationen in der Krise wirklich stabilisiert

Nun stellt sich die Frage, was zur Lösung führt. Stabilität entsteht weder durch Aktionismus, noch durch neue Tools oder gar um ihrer selbst willen. Sie entsteht dort, wo Führung bereit ist, Verantwortung neu zu ordnen und Strukturen bewusst zu gestalten.

In meiner Arbeit haben sich dabei einige zentrale Hebel bewährt:

1. Erarbeitung eines gemeinsamen Lagebildes statt isolierter Einzelperspektiven

Der erste Schritt ist fast immer die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses: Wo stehen wir wirklich? Welche Engpässe sind strukturell und welche nur Symptome?

Hier arbeite ich häufig mit kompakten Struktur- und Prozessanalysen, die bereichsübergreifend sichtbar machen, wo ...

- Entscheidungen hängenbleiben,
- Verantwortlichkeiten unklar sind und
- operative Reibung entsteht.

Dieses gemeinsame Lagebild schafft Orientierung ohne Schuldzuweisungen - aber mit Klarheit.

2. Schaffen von klaren Entscheidungsräumen und Führungsroutinen

Krisen verschärfen Unsicherheit dort, wo Entscheidungsbefugnisse unklar sind. Deshalb arbeite ich gezielt mit klar definierten Entscheidungsräumen: Wer entscheidet was? In welchem Rahmen? Mit welchen Informationen?

Ergänzend etabliere ich einfache, aber verbindliche Führungsroutinen etwa strukturierte Entscheidungsformate oder kurze, regelmäßige Abstimmungen mit klarem Zweck. Das darf nicht zu einem Mehr an Meetings führen, sie sind zu optimieren.

So entsteht Führung, die Orientierung gibt, ohne dabei zu übersteuern.

3. Zuweisung von Prioritäten, die Orientierung geben und Priorisierung als Führungsaufgabe installieren

In angespannten Phasen ist nicht alles gleich wichtig. Ein zentraler Hebel ist deshalb die bewusste Reduktion von Komplexität. Gemeinsam mit den Führungsteams arbeite ich daran, operative Schwerpunkte klar zu benennen:

- Was ist jetzt wirklich erfolgskritisch?
- Was kann warten?
- Wo entstehen unnötige Reibungsverluste?

Diese Klarheit entlastet – mental wie organisatorisch – und schafft wieder neuen Raum für Wirksamkeit.

4. Entwicklung einer Führungshaltung, die Vertrauen ermöglicht

Vertrauen entsteht nicht durch Nähe allein, sondern vielmehr durch Verlässlichkeit. Menschen brauchen Orientierung, nachvollziehbare Entscheidungen und eine Führung, die präsent ist – gerade dann, wenn nicht alles planbar ist.

In der Praxis bedeutet das: zuhören, einordnen, Entscheidungen transparent machen und Verantwortung sichtbar übernehmen. Nicht perfekt, aber konsequent.

Wenn diese Elemente zusammenkommen, verändert sich die Organisation spürbar. Energie wird frei, Entscheidungen werden tragfähig und die Zusammenarbeit bekommt wieder Substanz.

Warum viele Organisationen diesen Punkt nicht erreichen?

Das alles klingt einfach, trotzdem sind genau die zuvor genannten Punkte ganz oft nicht vorzufinden. Was also tun? Es fehlt ja nicht am Willen. Es liegt darin begründet, dass operative Anforderungen, historisch gewachsene Strukturen und der Erwartungsdruck von außen kaum noch Raum für Reflexion lassen.

In solchen Situationen hilft kein weiteres Konzeptpapier. Was gebraucht wird, ist jemand von außen, der Orientierung schafft – ruhig, klar und ohne Teil der internen Dynamiken zu sein. Jemand, der ...

- Strukturen sichtbar macht, ohne zu verurteilen,
- Verantwortung stärkt, ohne zu überfordern und
- dabei hilft, wieder handlungsfähig zu werden.

Das ist ein Prozess, der Schritt für Schritt abzuarbeiten ist. „Nebenbei“, also neben dem Tagesgeschäft, kann das kaum jemand leisten.

Genau in diesen Phasen begleite ich Unternehmen. Wenn die Unsicherheit zunimmt, die Entscheidungsfähigkeit schwindet und die Führung neu ausgerichtet werden muss. Meine Arbeit ist geprägt von Klarheit, Struktur und Umsetzbarkeit. Sie findet nicht in der Theorie, sondern im realen Arbeitsalltag statt – dort, wo Entscheidungen Wirkung entfalten müssen.

Ich bin Romy Laube. Ich bin Expertin für die Stabilisierung, Entwicklung und Neuausrichtung von FMCG-Vertriebsorganisationen. Wenn sich Ihr Unternehmen gerade in einer Phase befindet, in der Orientierung wichtiger ist als Tempo, dann lohnt sich ein Gespräch.

„Krisen lassen sich nicht vermeiden. Aber man kann sie meistern.“

Sie haben Interesse an einem Austausch zu diesem Thema?

Sprechen Sie mich an, ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen.

Ihre
Romy Laube

