

Executive Briefing 2026 Zusatz: Woran Sie erkennen, dass Strukturhilfe notwendig wird.

Struktur, Entscheidungsfähigkeit und Schwellen der Tragfähigkeit

Organisationen scheitern selten abrupt.
Sie verlieren Tragfähigkeit schrittweise.

Nicht durch fehlende Kompetenz.
Nicht durch mangelnde Anstrengung.
Sondern durch Strukturen, die formell funktionieren, operativ aber nicht mehr tragen.

Typisch sind Übergangszustände, in denen vieles gleichzeitig passiert,
aber immer weniger eindeutig entschieden oder gehalten wird.

Die folgenden Schwellen sind keine Symptome, sondern strukturelle Marker.

1. Aktivität ersetzt Entscheidung

Wenn Bewegung Sicherheit simuliert, weil Entscheidungen nicht mehr eindeutig getroffen oder gehalten werden.

Initiativen laufen parallel.
Prioritäten bleiben verhandelbar.
Verantwortung verteilt sich, ohne verankert zu sein.

2. Verantwortung wird delegiert, nicht getragen

Wenn Zuständigkeiten klar benannt sind,
aber Haftung, Wirkung und Konsequenz nicht mehr systematisch zusammenfallen.

Rollen existieren.
Verantwortung diffundiert.

3. Struktur erklärt Abläufe, aber steuert sie nicht

Wenn Prozesse beschreiben, *wie* gearbeitet wird,
aber nicht mehr entscheiden helfen, *was* unter Druck zählt.

Formale Ordnung bleibt erhalten.
Operative Steuerbarkeit geht verloren.

4. Reaktion ersetzt Führung

Wenn auf Ereignisse schnell reagiert wird,
aber keine Richtung mehr gesetzt wird, die über den Moment hinaus Bestand hat.

Stabilität entsteht kurzfristig.
Tragfähigkeit nicht.

5. Wirkung wird gemessen, aber nicht erzeugt

Wenn Kennzahlen präzise sind,
aber keine Aussage mehr darüber treffen,
ob das System unter veränderten Bedingungen bestehen kann.

Messbarkeit ersetzt kein Systemdesign.

Diese Schwellen lassen sich nicht durch Optimierung überwinden.

Auch nicht durch zusätzliche Regeln.

Tragfähigkeit entsteht dort,
wo Struktur, Entscheidung und Verantwortung wieder zusammenfallen.

Nicht als Maßnahme.
Sondern als Architektur.

Dr. Björn Steiner

Unternehmerberater | Strukturgeber | Executive Interim
bs@bjoern-steiner.com