

Fallstudie – Führung stärken im Reaktionsmodus

Wie ein HR-Bereich im Konzern trotz dauerhaft hoher Arbeitslast zu verbesserter Steuerbarkeit, Klarheit und Verbindung fand

Ausgangslage: Ein Bereich zwischen Integration und Überlastung

Der HR Services Bereich (Tochtergesellschaft) eines internationalen Finanzkonzerns stand vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen lief ein komplexes Integrationsprojekt zur Vereinheitlichung zweier Gehaltsabrechnungssysteme. Zum anderen musste die laufende Leistungserbringung durch mehr als 250 Mitarbeitende an vier Standorten für sämtliche Konzernmitarbeitende aufrechterhalten werden – inklusive Gehaltsabrechnung für Vorstand und Ausland, HR-Kennzahlen-Reporting sowie steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Themen.

Fast die Hälfte der Mitarbeitenden war vollständig im Projekt gebunden. Die übrigen Teams arbeiteten im Grenzbereich. Führung wurde vor allem operativ verstanden: Aufgabenverteilung, Schadensbegrenzung, Rückversicherung, Raum für Vordenken oder strategische Steuerung gab es kaum. Der Bereich befand sich im Reaktionsmodus, mit spürbaren Auswirkungen auf Qualität, Produktivität und Kultur.

Der Druck wuchs, als im Zuge der Begleitung die Gesellschaft in den Konzern integriert wurde. Strukturen, technische Tools und Vergütungssysteme wurden vereinheitlicht. Die Teamleitungen, meist intern aus dem Team herausgewachsen, mussten neue Eingruppierungen vertreten, ohne selbst im Prozess beteiligt gewesen zu sein. Einzelne Führungskräfte dachten über einen Rückzug aus der Rolle nach.

Der Auftrag: Führung operationalisierbar machen – ohne Überforderung

Ziel war, Führungskräfte so zu stärken, dass sie ihre Teams auch unter anhaltendem Druck klar, menschlich und wirksam führen konnten ohne sie mit zusätzlichen Tools oder Maßnahmen zu überfordern. Es ging um Stabilisierung durch Rollenklarheit, bessere Steuerungsfähigkeit und mehr Selbstführung. Gleichzeitig sollte die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg gestärkt werden.

Die Begleitung wurde gemeinsam mit der Bereichsleitung entwickelt und über 16 Monate in mehreren Wellen umgesetzt. Jede Welle bestand aus vier bis sieben Teamleitungen, die in Kleingruppen begleitet wurden. Ergänzend fanden individuelle Sparrings statt – bei Bedarf wöchentlich – sowie punktuelle Workshopbegleitungen in einzelnen Teams.

Die Begleitung: Systemisch, anpassungsfähig, nah dran

Zu Beginn stand eine qualitative Analysephase: Interviews mit zehn Führungskräften sowie ein Workshop mit zwölf Mitarbeitenden lieferten ein differenziertes Bild der Engpässe. Auf dieser Basis wurde ein methodisches Grundgerüst definiert, das über alle Wellen hinweg wirksam blieb und gleichzeitig Raum für situative Anpassungen ließ.

Thematische Schwerpunkte waren unter anderem:

- Team- und Jour Fixe-Formate strukturieren
- Verantwortung klären
- Kommunikation bewusster führen
- mit Veränderungen und Widerstand umgehen
- die eigene Rolle neu verankern

Der gesamte Prozess – von der Planung der Wellen über die Abstimmung mit der Bereichsleitung bis zur Konzeption und Durchführung der Workshops und Einzelsettings – wurde von mir verantwortet. Regelmäßige Steuerungsrunden mit der Auftraggeberin (alle 2 bis 3 Wochen) ermöglichten eine enge Rückkopplung mit dem System. Inhalte, Dynamiken und Formate wurden laufend gespiegelt, angepasst und punktuell geschärft – ohne dabei die Gesamtarchitektur aus dem Blick zu verlieren.

In der Umsetzung entwickelte sich ein stabiler Dreiklang: vertrauensvoller Austausch in Kleingruppen, individuell zugeschnittene 1:1-Begleitung und eine kollegiale Beratungsstruktur, die abteilungs- und standortübergreifend auch virtuell funktionierte.

Die Impulse kamen nicht aus der Toolbox, sondern aus gemeinsamem Denken: reflektierend, ehrlich, praxistauglich. Mein Beitrag war es, sowohl die strategische Linie zu halten als auch im operativen Alltag präsent zu sein – als Sparringspartnerin, Strukturgeberin und Prozessverantwortliche.

Wirkung auf Teamebene: Steuerung wurde wieder möglich

In vielen Teams wurden Meetings auf meine Initiative hin neu strukturiert. Weg vom reinen Reporting, **hin zu gezielter Steuerung**. Führungskräfte begannen, Konflikte früher zu adressieren, Rückmeldungen bewusster zu geben und eigene Muster zu erkennen, die zuvor unreflektiert blieben.

Der gruppenübergreifende Austausch schuf Verbindung zwischen zuvor isolierten Bereichen. Standortübergreifende Perspektiven wurden sichtbar, Reibungsverluste spürbar reduziert und das **nicht durch Prozessdesign, sondern durch geteiltes Verständnis**.

Die Haltung der Führungskräfte veränderte sich deutlich: Viele begannen, ihre Rolle nicht mehr als reaktive Krisenbewältigung zu sehen, **sondern als aktive Gestaltungsaufgabe** auch in Phasen, in denen sie selbst keine einfachen Antworten hatten.

Wirkung auf individueller Ebene: Haltung statt Technik

In den Einzelterminen zeigte sich besonders deutlich, wie viel Potenzial unter der Oberfläche lag: Führungskräfte, die zuvor vor allem funktionierten, **gewannen wieder Klarheit über sich, ihre Rolle und ihr Handlungsspektrum**. Durch gezielte Reflexionen, systemische Fragen und Rückspiegelung wiederkehrender Muster konnten sie Distanz zu akuten Belastungen aufbauen und nicht nur neue Perspektiven, sondern auch Lösungen entwickeln.

Ein häufiger Satz in den Feedbackrunden lautete:

„Es hilft mir, mich selbst aus der Gleichung herauszunehmen. Dann entsteht plötzlich Klarheit und sogar eine neue Idee, wo vorher nur Druck war.“

Dort, wo Rückzug aus der Führungsrolle Thema war, entstand getragen von Selbstwirksamkeit neue Motivation, nicht von Appellen.

Reflexion: Darum hat es funktioniert

Entscheidend war nicht ein Tool oder Format, **sondern die Haltung**: systemisch, menschenfreundlich, verbindlich. Die Teilnehmenden spürten, dass diese Begleitung kein Programm war, sondern ein sicherer Denk- und Reflexionsraum ohne Erwartungsdruck, aber mit hoher Verbindlichkeit.

Zentraler Wirkfaktor war die Langfristigkeit. Veränderungen wurden nicht verordnet, sondern begleitet. Die Kombination aus Struktur und Anpassungsfähigkeit hat die Führungskräfte nicht zusätzlich belastet, sondern entlastet, weil sie Klarheit schuf.

Übertragbarkeit: Funktioniert das auch außerhalb von HR?

Ja, die beschriebenen Hebel sind **bewusst anschlussfähig**: Klärung der eigenen Führungsrolle, Reflexion wiederkehrender Muster, **kollegiale Räume** für Austausch und Impulse.

Die Tiefe der Begleitung passt sich an. Nicht jede Führungskraft muss alles reflektieren, aber jede profitiert von einem Raum, in dem sie denken darf, ohne performen zu müssen.

Beispielhafte Effekte (interne Rückmeldungen):

- **Produktivität**: spürbar verbessert (interne Rückmeldung)
- **Eskalationen**: deutlich weniger, schnellere Klärung
- **Konflikte**: Rückgang kritischer Fälle; frühere Ansprache
- **Führungsstabilität**: kein Rückzug, vielmehr Weiterentwicklung

Was bedeutet das für andere Kontexte?

Führung unter Druck ist kein Sonderfall – sondern Alltag. Ob in Transformationsphasen, bei hoher operativer Last oder in verunsicherten Strukturen: Entscheidend ist nicht ein Format, sondern eine Architektur, die Denken möglich macht.

Ich entwickle Pilotformate oder Begleitstrukturen, die zu Kultur, Systemlogik und Führungsrealität passen.