Professor Lahmann Consulting

Gesünder. Stärker. Zukunftsfähiger.

Ergebnisbericht Musterfirma

REPORT

INHALT

ANLASS UND AUFTRAG....3

METHODIK....4
Die SyMOA Dimensionen....5
Leitfaden zum Verständnis....7

EXECUTIVE SUMMARY....8

ERGEBNISSE....10
Dimension I: Herausforderungen und innere Kompetenzen....10
Dimension II: Wiederkehrende Verhaltensmuster....21
Dimension III: Wiederkehrende Spannungsfelder....23

EMPFEHLUNGEN....26

TEAM....28

KONTAKT....29

ANLASS UND AUFTRAG

Anlass der Organisationsanalyse ist der seit einigen Jahren bestehende und sich zunehmend verschärfende Konflikt zwischen jungen Mitarbeiter*innen und der mittleren Führungsebene bezüglich der organisationalen Abläufe, Einbindung in Entscheidungsprozesse und allgemeiner Unzufriedenheit über die Kommunikation zwischen allen Ebenen. Dies führt aktuell zu größeren Schwierigkeiten junges Personal für das Unternehmen zu gewinnen und vor allem an sich binden zu können.

Das Unternehmen Muster ist in der Produktion von Muster tätig und beschäftigt an sieben Standorten in Deutschland und drei weiteren europäischen Ländern insgesamt 2430 Mitarbeiter*innen. Das Unternehmen wurde vor 112 Jahren gegründet und wird aktuell noch in vierter Generation von der Gründerfamilie geleitet. In naher Zukunft wird die Geschäftsleitung durch Berentung aber zum ersten Mal in der Firmengeschichte aus den Händen der Gründerfamilie abgegeben. Das Unternehmen ist insbesondere in den vergangenen 20 Jahren stark gewachsen und hat in diesem Zeitraum einen Entwicklungssprung von einem mittelständigen Familienunternehmen zu einem Großunternehmen gemacht.

Der Auftrag an Lahmann Consulting besteht darin, eine umfassende Analyse der Hintergründe der aktuellen Herausforderungen zu liefern, die die aktuellen Spannungsfelder verstehbar und damit veränderbar machen. Vorherige Interventionen waren bereits erfolglos und die Ergründung der Widerstände scheint notwendig. Ziel ist es, die vorhandenen Strukturen und Konflikte transparent darzustellen, unbewusste Spannungen und Entwicklungspotenziale zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren. Der Bericht dient als Grundlage für strategische Entscheidungen, um Veränderungen nachhaltig zu gestalten.

METHODIK

Die Analyse basiert auf einem mehrstufigen Ansatz, der qualitative Interviews mit einer strukturierten Auswertung organisationaler Dynamiken verbindet. Dazu wurden im Zeitraum von Januar bis Februar 2026 insgesamt 15 halbstrukturierte Interviews mit Personen in verschiedenen Ebenen der Organisation durchgeführt, um einen breiten Einblick in die Wahrnehmungen, Erwartungen und Konfliktfelder zu erhalten. Diese Interviews umfassten offene Fragen zur Kommunikation, internen Zusammenarbeit, Umgang mit schwierigen Situationen, beispielhaft typische Interaktionen, zur Unternehmenskultur sowie zur emotionalen Bindung im Unternehmen.

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden schließlich zusammengeführt und systemisch analysiert, um zentrale Spannungsfelder und Handlungsempfehlungen klar herauszuarbeiten. Die Methodik gewährleistet so eine ganzheitliche Perspektive, die sowohl aktuelle als auch langfristige Entwicklungsbedarfe im Unternehmen adressiert.



Als Hintergrund für diese Methode dient das Framework SyMOA, das aus drei Dimensionen besteht und im Folgenden erklärt wird.

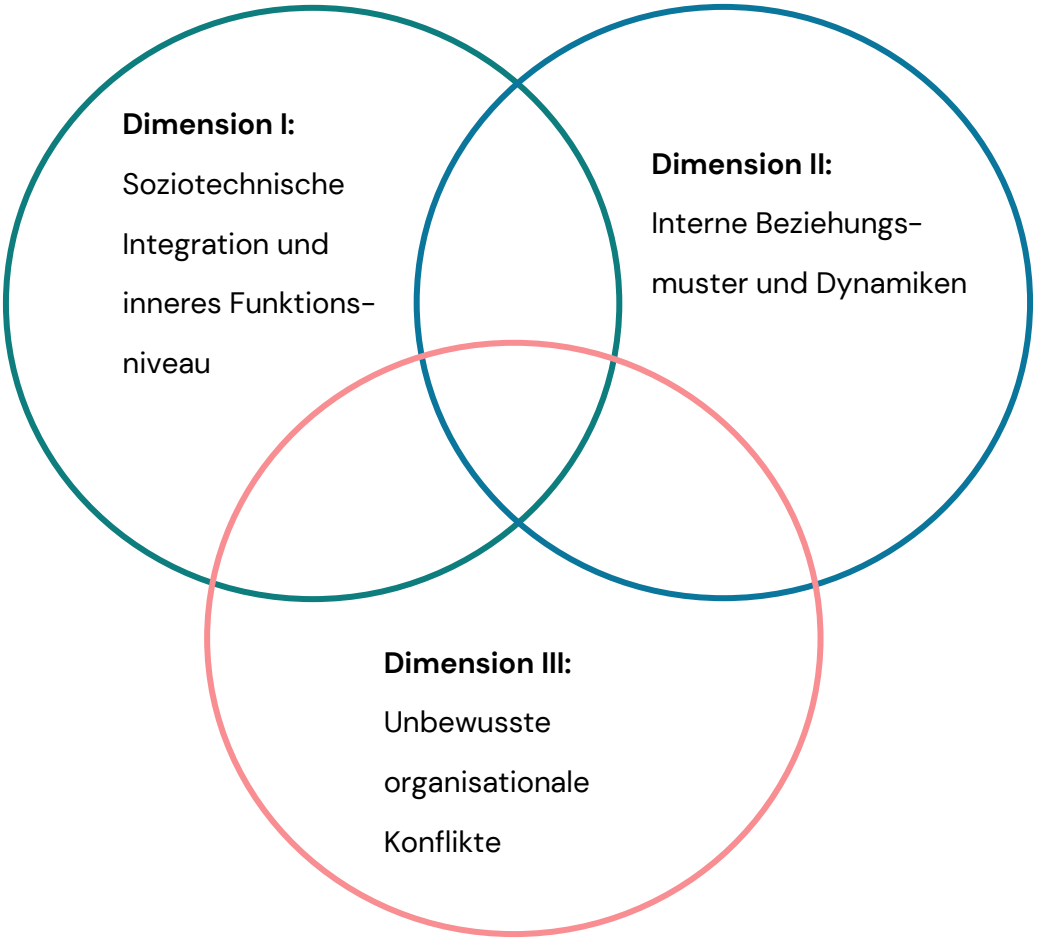
DIE SYMOA DIMENSIONEN

Das Systematische Multidimensionale Organisationale Assessment (SyMOA) beruht auf arbeits- und organisationspsychologischen, systemischen und psychodynamischen Theorien und ermöglicht eine mehrdimensionale Analyse organisationaler Dynamiken.

Dimension I beschreibt die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens vor dem Hintergrund der organisationalen Gegebenheiten und des Zusammenspiels sozialer und technischer Aspekte des Unternehmens (sog. Soziotechnische Integration). Darauf aufbauend werden die Veränderungsressourcen und Veränderungshemmnisse erfasst. Dies wird auf Grundlage des inneren Funktionsniveaus des Unternehmens betrachtet. Das innere Funktionsniveau beschreibt und analysiert die konsistenten Verhaltens- und Interaktionsmuster innerhalb der Organisation, die zeigen, wie sie interne und externe Herausforderungen bewältigt. Es sind zeitüberdauernde Fähigkeiten, die für das allgemeine Funktionieren der Organisation hilfreich sind. SyMOA bewertet das innere Funktionsniveau anhand zentraler organisatio-naler Fähigkeiten: Wahrnehmung (intern/extern), Regulationsfähigkeit (z. B. Umgang mit Emotionen), Kommunikation (intern/extern), Bindung (intern/extern) sowie Abwehrmechanismen, also den Umgang mit Belastungen im Sinne der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit.

Dimension II betrachtet die sich wiederholenden Beziehungsmuster und die Bezie-hungsdynamik innerhalb der Organisation. Diese sind von Bedeutung für eventuell wiederkehrende Konfliktthemen und energiekonsumierende Herausforderungen in der internen oder externen Kommunikation. Beziehungen innerhalb einer Organisation werden sowohl durch strukturelle Anforderungen als auch durch zwischenmenschliche Faktoren geprägt. Die vorangegangene Interaktionsgeschichte, das Organisationsklima und die Kultur haben einen starken Einfluss auf Interaktionen in spezifischen Arbeitssituationen sowie auf die weitere Beziehungsentwicklung. SyMOA untersucht diese Dynamiken, indem es beobachtbare Verhaltensweisen und emotionale Erfahrungen in bestimmten Situationen analysiert. Fokus ist das subjektive Erleben der Beteiligten der situativen Interaktion: wie erlebe ich mich in dieser Situation, wie erlebe ich den anderen? Wie erlebt mein Gegenüber mich und sich selbst in Interaktion mit mir?

Dimension III analysiert mögliche interne organisationale (unbewusste) Konflikte. Damit sind festgelegte und den Mitarbeitenden nicht unmittelbar bewusste Muster gemeint, mit denen kollektiv und wiederkehrend auf spezifische Anforderungen bzw. Belastungen reagiert wird und die entsprechend immer wieder zu ähnlichen Verhaltensmustern führen. In der Entwicklungsgeschichte einer Organisation wird die Realisierung von grundsätzlichen Bedürf-nissen und motivationalen Mustern ausgehandelt. Jedes dieser Bedürfnisse enthält ein Spannungsfeld zwischen zwei gegensätzlichen Polen. Wieviel Abhängigkeit oder Autonomie ist in der Organisation vonnöten? Wie wird Kontrolle versus Abgabe von Kontrolle ausgehandelt? Kann situationsabhängig flexibel zwischen diesen Polen gewechselt werden? Oder wird rigide an entweder Kontrolle oder Autonomie festgehalten? In der Organisationsgeschichte aufgetretene Konflikte dieser Bedürfnisse können internalisiert werden und unbewusst weiterbestehen. Diese Bedürfnisse werden dann konflikthaft in herausfordernden Situationen immer wieder reaktiviert.



LEITFADEN ZUM VERSTÄNDNIS

Um die folgenden Ergebnisse besser einordnen zu können, geben wir Ihnen hier einen kurzen Leitfaden zur Orientierung. Wir beginnen mit dem Blick auf die Oberfläche, an der sich die Herausforderungen zeigen. Das sind die Themen, die Ihnen im Arbeitsalltag begegnen – ob als dauerhafte Herausforderungen, akute Situationen oder wiederkehrende Muster. Dabei betrachten wir nicht nur, was die Herausforderungen sind, sondern auch, wie Sie diese einordnen und welche Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen, um damit umzugehen.



Im ersten Blick in die Tiefe schauen wir auf die Fähigkeiten Ihrer Organisation. Wie wird kommuniziert? Wie offen können schwierige Themen angesprochen werden? Wie gelingt es, mit Emotionen und Spannungen umzugehen und nach Konflikten wieder zueinander zu finden? Auch die Wahrnehmung und Reflexion von Prozessen sowie die Gestaltung von Bindung spielen hier eine wichtige Rolle. Ebenso betrachten wir Abwehrreaktionen: Diese sind in Phasen von Unsicherheit normal und stabilisierend, können jedoch, wenn sie zu starr werden, Prozesse erschweren. Diese Fähigkeiten beschreiben wir als den „inneren Werkzeugkasten“ Ihrer Organisation.



Im zweiten Blick in die Tiefe betrachten wir wiederkehrende Verhaltensmuster. Dabei geht es um Beziehungsthemen wie Zuwendung, Nähe und Distanz, Wertschätzung oder Konkurrenz. Entscheidend ist hier auch, wie Verhalten gegenseitig wahrgenommen und interpretiert wird – daraus entstehen oft stabile Muster der Zusammenarbeit.



Im dritten Blick in die Tiefe schauen wir auf die wiederkehrenden Spannungsfelder und deren zugrunde liegenden Bedürfnisse. Dazu zählen beispielsweise das Bedürfnis nach Orientierung und Identität sowie der Umgang mit Kontrolle und Verantwortung. Solange diese Bedürfnisse flexibel ausbalanciert werden, bleibt die Organisation anpassungsfähig. Wenn dies nicht gelingt, können sich bestimmte Herausforderungen wiederholen.

Nach jedem dieser Blickwinkel erhalten Sie eine kurze Zusammenfassung, am Ende folgt eine Gesamtbetrachtung mit konkreten Empfehlungen für die weitere Entwicklung.

EXECUTIVE SUMMARY

Das Unternehmen befindet sich in einer Phase des strukturellen und kulturellen Wandels. Starkes Wachstum, zunehmender Wettbewerbsdruck und veränderte Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit treffen auf gewachsene Strukturen und eine familiengeprägte Unternehmenskultur. Der bevorstehende Wechsel von der Gründerfamilie zu einer externen Geschäftsleitung verstärkt diese Dynamik.

Der erste Blick in die Tiefe: Organisationale Fähigkeiten

Die zentralen Herausforderungen liegen in den Bereichen Personal, Kommunikation und Führung. Wachstum und Internationalisierung haben dazu geführt, dass Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege nicht überall mit der gestiegenen Komplexität mitgewachsen sind. Gleichzeitig erschweren unterschiedliche Erwartungen an Beteiligung, Eigenverantwortung und Arbeitsgestaltung die Bindung jüngerer Mitarbeitender. Obwohl zahlreiche Kommunikationswege bestehen, wird die Kommunikation zwischen den Organisationsebenen teilweise als unzureichend erlebt. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen verweisen auf Entwicklungsbedarf in Transparenz, bereichsübergreifender Zusammenarbeit und gemeinsamer Reflexion.

Der zweite Blick in die Tiefe: Beziehungsmuster

Zwischen den Organisationsebenen zeigen sich unterschiedliche Erwartungen an Nähe, Wertschätzung, Beteiligung und Führung. Mitarbeitende wünschen sich mehr persönliche Zuwendung und Gestaltungsspielraum, während auf Führungsebene stärker das Bedürfnis nach Steuerung und Verbindlichkeit sichtbar wird. Gleichzeitig erlebt die mittlere Führung ihren eigenen Handlungsspielraum teilweise als begrenzt. Dadurch können sich Distanz, Frustration und gegenseitige Zuschreibungen verstärken. Innerhalb der Teams bestehen dagegen vielfach tragfähige Beziehungen und eine hohe Verbundenheit, die eine wichtige Ressource für die weitere Entwicklung darstellen.

Der dritte Blick in die Tiefe: Unbewusste organisationale Konflikte

Hinter den sichtbaren Herausforderungen zeigt sich ein grundlegendes Spannungsfeld zwischen Tradition und Wandel sowie zwischen Kontrolle und Autonomie. Die Organisation muss gewachsene Vorstellungen von Führung, Zugehörigkeit und Verantwortung mit neuen Anforderungen an Beteiligung und Eigenverantwortung verbinden. Der bevorstehende Abschied von der Gründerfamilie berührt dabei nicht nur die Führung, sondern auch die Identität des Unternehmens. Die damit verbundenen Unsicherheiten und Ambivalenzen sind spürbar, werden jedoch bislang nur begrenzt ausgesprochen.

Gesamtbetrachtung

Die aktuellen Herausforderungen sind daher nicht allein als Kommunikations- oder Generationenkonflikt zu verstehen, sondern als Ausdruck eines umfassenderen organisationalen Übergangs. Fachliche Kompetenz, Loyalität, persönliche Verbundenheit und Identifikation bilden eine stabile Grundlage. Gleichzeitig erschweren unausgesprochene Spannungen die gemeinsame Gestaltung von Veränderung. Für die weitere Entwicklung gilt es daher, Vertrauen, Offenheit und Beteiligung zu stärken, Verantwortungs- und Entscheidungsräume zu klären und den Führungswechsel aktiv zu gestalten. Eine bewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmensgeschichte und der zukünftigen Identität kann dabei helfen, gewachsene Bindungsressourcen zu erhalten und gleichzeitig Raum für notwendige Veränderungen zu schaffen.

ERGEBNISSE

DIMENSION I: HERAUSFORDERUNGEN UND INNERE KOMPETENZEN

Aktuelle Herausforderungen in der Organisation

Blick auf die Oberfläche

In den Interviews werden mehrere Herausforderungen benannt, die zu fünf Clustern zugeordnet werden können.

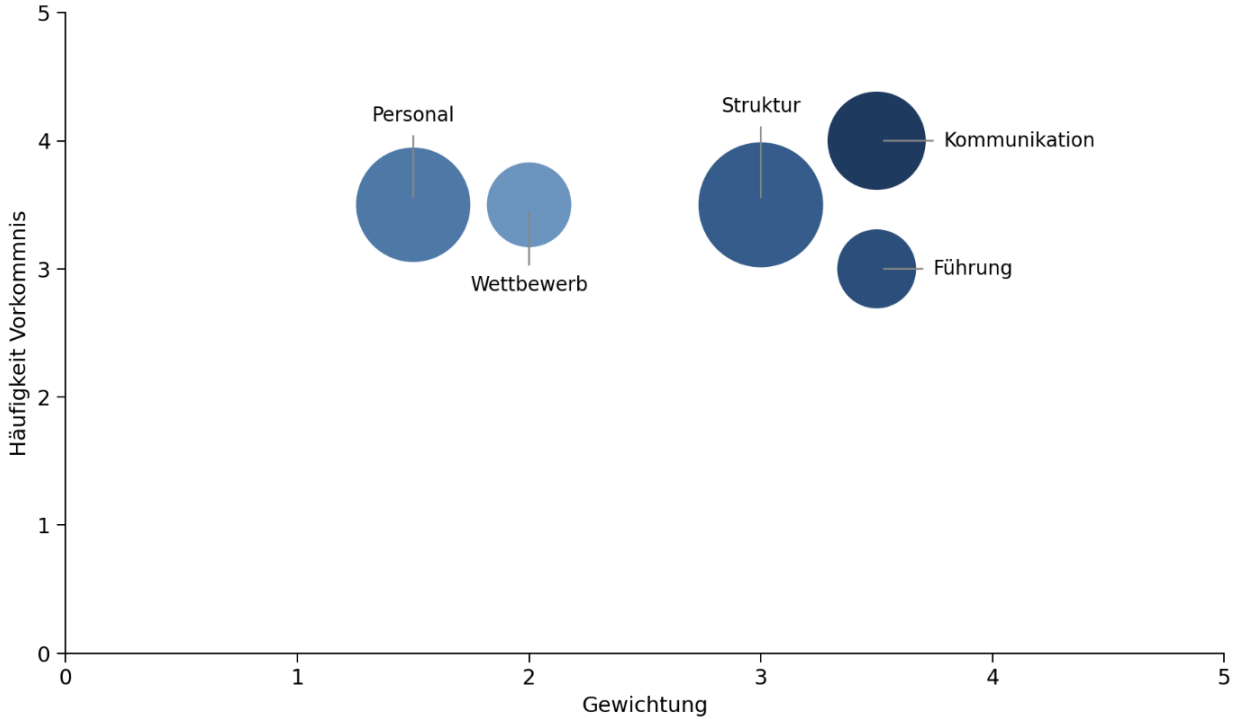


Abbildung 1. Herausforderungen der Organisation. Die x-Achse beschreibt die Ernsthaftigkeit der Herausforderung, die y-Achse wie konstant die Herausforderung im Arbeitsalltag gesehen wird. Je größer der Kreis desto häufiger wurde die Herausforderung genannt.

Wettbewerb und externe Marktlage: Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews ist der zunehmende Druck durch den internationalen Wettbewerb, insbesondere mit Anbietern aus Asien, die bei Preis und Liefergeschwindigkeit herausfordern. Teile der Massenproduktion wandern in Länder mit günstigeren Kostenstrukturen ab, während am Standort Deutschland ein höher spezialisiertes Profil entwickelt werden muss.

Strukturelle Herausforderungen und Wachstumsfolgen: Das Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren von einem mittelständigen Familienunternehmen zu einem Großunternehmen entwickelt. Dieser Wachstumsprozess hat dazu geführt, dass Strukturen und Prozesse nicht immer mit der Größe und Komplexität der Organisation mitgewachsen sind. Kommunikationswege sind teilweise zu lang oder unübersichtlich, Rollen und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig definiert, und die Koordination zwischen Bereichen gelingt nicht durchgängig.

Personal: Personalknappheit und Fluktuation stellen operative Herausforderungen dar. Der Fachkräftemangel erschwert die Nachbesetzung von Schlüsselpositionen. Gleichzeitig wird ein seit einigen Jahren bestehender und sich verschärfender Konflikt zwischen jungen Mitarbeiter*innen und der mittleren Führungsebene bezüglich der organisationalen Abläufe und Einbindung in Entscheidungsprozesse genannt. Dieser Konflikt wird von allen Ebenen gleichermaßen beschrieben als Generationenkonflikt mit unterschiedlichen Einstellungen zu Work-Life-Balance und Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Daraus resultierend steht das Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung junges Personal zu gewinnen und insbesondere auch an die Firma über längere Zeit zu binden.

Kommunikation: Als weitere größere Herausforderung wurde von den Mitarbeiter*innen fehlende Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen benannt. Auf Leitungsebene wird dies teilweise als fordernd wahrgenommen und mit einer gewissen Hilflosigkeit betrachtet, da es bereits zahlreiche etablierte Kommunikationskanäle gibt. Hier gibt es einen ersten Hinweis auf einen dahinterliegenden unbewussten Konflikt und ein gespürtes, aber wenig ausgesprochenes Gefühl der Distanz zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungsebene. Dies scheint im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung und Expansion in den letzten 20 Jahren zu stehen.

Führung: Nicht nur kulturell, sondern auch strukturell befindet sich das Unternehmen im Übergang von gewachsenen, eher handwerklich geprägten Strukturen hin zu einer stärkeren prozess- und strategieorientierten Organisation. (Führungs-)Rollen, Verantwortlichkeiten und Ent-scheidungswege sind dabei nicht durchgängig klar definiert, was zu Reibungsverlusten, ineffizienten Abstimmungen und Verzögerungen führt.

Zudem befindet sich das Unternehmen im Prozess personaler Veränderungen in der oberen und mittleren Leitungsebene aufgrund anstehender Berentungen. Nicht nur in der mittleren Führungsebene wurde und wird neu besetzt, sondern auch die Geschäftsführerin des Unternehmens wird in den nächsten Jahren in Rente gehen. Diesem Prozess wird auf mittlerer Führungsebene bislang mit Zuversicht entgegengesehen. Der bevorstehende Ruhestand der Geschäftsführerin wird jedoch mit größerer Sorge betrachtet, da sie die letzte Geschäftsführerin aus der Gründerfamilie ist, bevor das Unternehmen dann in Zukunft an eine externe Geschäftsleitung abgegeben wird. Obwohl die Sorge hier deutlich spürbar ist, wird dies in den Interviews auffällig wenig konkret oder direkt benannt. In der Vergangenheit gab es Unstimmigkeiten zwischen der Gründerfamilie und dem Vorstand bezüglich Machtbefugnisse. Diese seien heute nicht mehr aktuell, allerdings sei immer noch eine Spannung und etwas „Unausgesprochenes“ spürbar.

Betroffene Bereiche

Die Verteilung zeigt, dass mit 55 Prozent der mit Abstand größte Anteil der wahrgenommenen Beeinträchtigung dem Bereich Kultur zugeschrieben wird, gefolgt von externen Faktoren und Personal mit jeweils 20 Prozent.

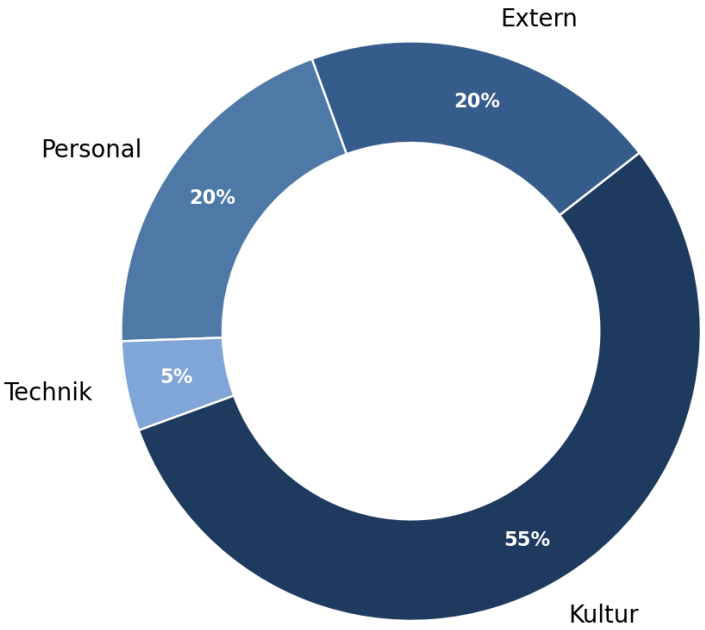


Abbildung 2. Von den Herausforderungen betroffene Bereiche

Insbesondere die Verbindung aus wirtschaftlichem Druck, strategischer Unsicherheit und historisch gewachsenen kulturellen Mustern erzeugt aktuell einen hohen Anpassungsbedarf. Der Bereich Technik fällt mit lediglich 5 Prozent deutlich ab, was zeigt, dass weniger die fachlich technische Leistungsfähigkeit als vielmehr die Art der Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und gemeinsamen Ausrichtung im Mittelpunkt der Entwicklungsaufgaben steht.

Die technischen Ressourcen, das hohe Qualitätsniveau sowie die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden werden hingegen überwiegend als klare Stärke und stabile Grundlage für die zukünftige Entwicklung wahrgenommen. Diese fachliche Substanz bietet ein wichtiges Fundament, um die notwendigen kulturellen und strukturellen Veränderungen erfolgreich gestalten zu können.

Schweregrad

Die aktuellen Probleme werden vom Unternehmen als moderat eingestuft, sind jedoch weitreichend genug, um sich negativ auf die personellen Ressourcen sowie das gesamte Organisationsklima auszuwirken. Insgesamt beschreibt das Unternehmen seinen Zustand als "im Wandel" befindlich, was einerseits Chancen bietet, andererseits auch Schwierigkeiten birgt. Die beschriebenen Herausforderungen haben das Potenzial, mittelfristig die Personalsituation im Unternehmen erheblich zu beeinträchtigen, sofern keine wirksamen Lösungsstrategien implementiert werden.

Verlauf der Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen bestehen seit längerer Zeit, aber haben sich über die letzten drei bis vier Jahre hinweg zunehmend manifestiert. Diese Probleme werden als chronisch beschrieben, das heißt, sie bestehen konstant und zeigen eine progressive Entwicklung, die sich mit der Zeit verstärkt hat.

Es gibt keine früheren, ähnlichen Herausforderungen im Unternehmen, die als Erfahrungsgrundlage für Lösungsansätze dienen können. Das Unternehmen hat bereits in den letzten zwei Jahren versucht, diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, jedoch blieben die eingesetzten Maßnahmen oft ohne den gewünschten Erfolg. Erklärt wurde dies durch eine mangelnde Passung für die spezifischen Bedürfnisse und Strukturen des Unternehmens. Hier zeigen sich Hinweise auf Abwehr und Widerstände. Die Problematik entwickelt sich weiterhin progressiv, was darauf hindeutet, dass ohne gezielte und passgenaue Interventionen mit einer Verschärfung der Herausforderungen zu rechnen
Ist.

Ressourcen für den Wandel

Das Unternehmen verfügt über viele formelle und insbesondere informelle Ressourcen. Besonders hervorgehoben wird die zwischenmenschliche Unterstützung innerhalb der Mitarbeiterschaft, die das Potenzial hat, Herausforderungen durch ein kooperatives und unterstützendes Arbeitsumfeld zu meistern. Es werden an dieser Stelle insbesondere das familiäre Klima und die Kultur benannt, welche eine hohe Bindungsfunktion an das Unternehmen haben.

Trotz dieser Stärken fehlt es dem Unternehmen an einem stark ausgeprägten Dringlichkeitsbewusstsein. Es zeigt sich an einigen Stellen eine gewisse Offenheit für Reflexion und Diskussion von Problemen. Jedoch schwelt auch gleichzeitig etwas nicht offen Ausgesprochenes, was die Konfliktlösung behindern kann. Dadurch jedoch bleibt die grundsätzliche Bereitschaft zur Umsetzung von tiefgreifenden Veränderungen eingeschränkt.

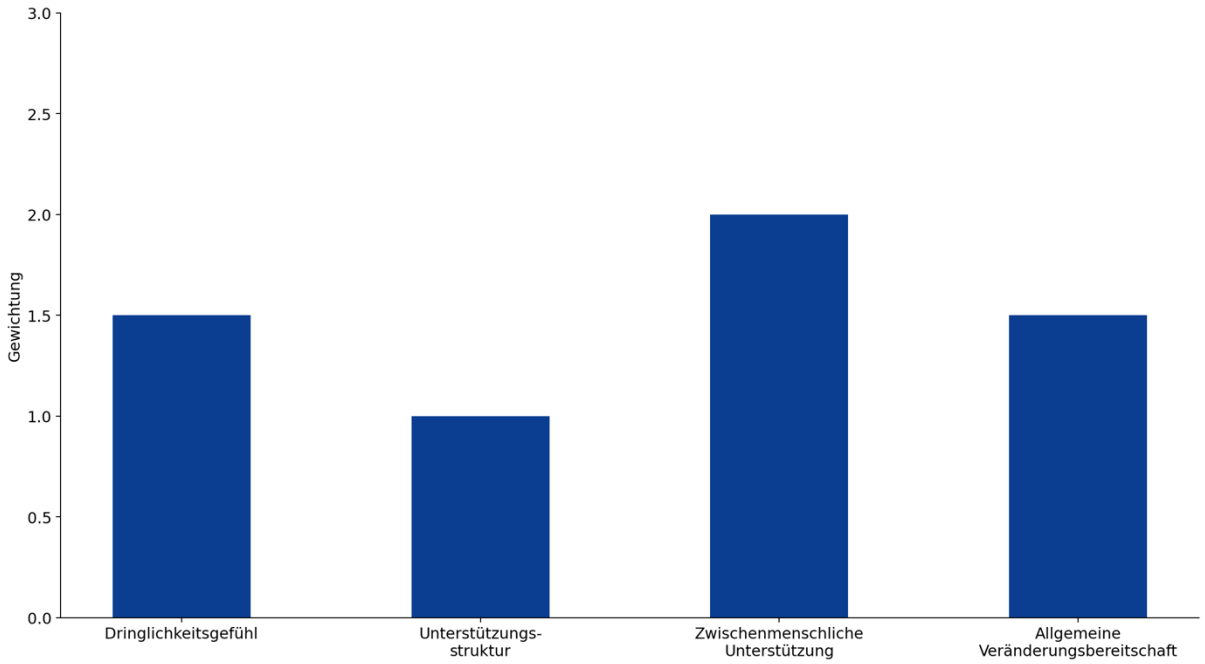


Abbildung 3. Ressourcen für den Wandel

Hindernisse für den Wandel

Das Unternehmen sieht sich einer Reihe von Hindernissen gegenüber, die den Wandel erschweren. Zu den wesentlichen Barrieren gehört ein Mangel an qualifizierten Change Agents auf der mittleren Leitungsebene, die Veränderung aktiv und beispielhaft vorantreiben könnten. Zusätzlich bestehen auch interne Widerstände gegenüber Veränderungen. Diese manifestieren sich in bewusster und unbewusster Weise durch Skepsis und Zurückhaltung gegenüber Veränderungsversuchen. In der Vergangenheit unternommene Maßnahmen zur Transformation erschienen nicht passend für die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und blieben wirkungslos. Gründe für den Widerstand sind den Mitarbeiter*innen des Unternehmens auf allen Ebenen zumeist selber nicht erklärbar.

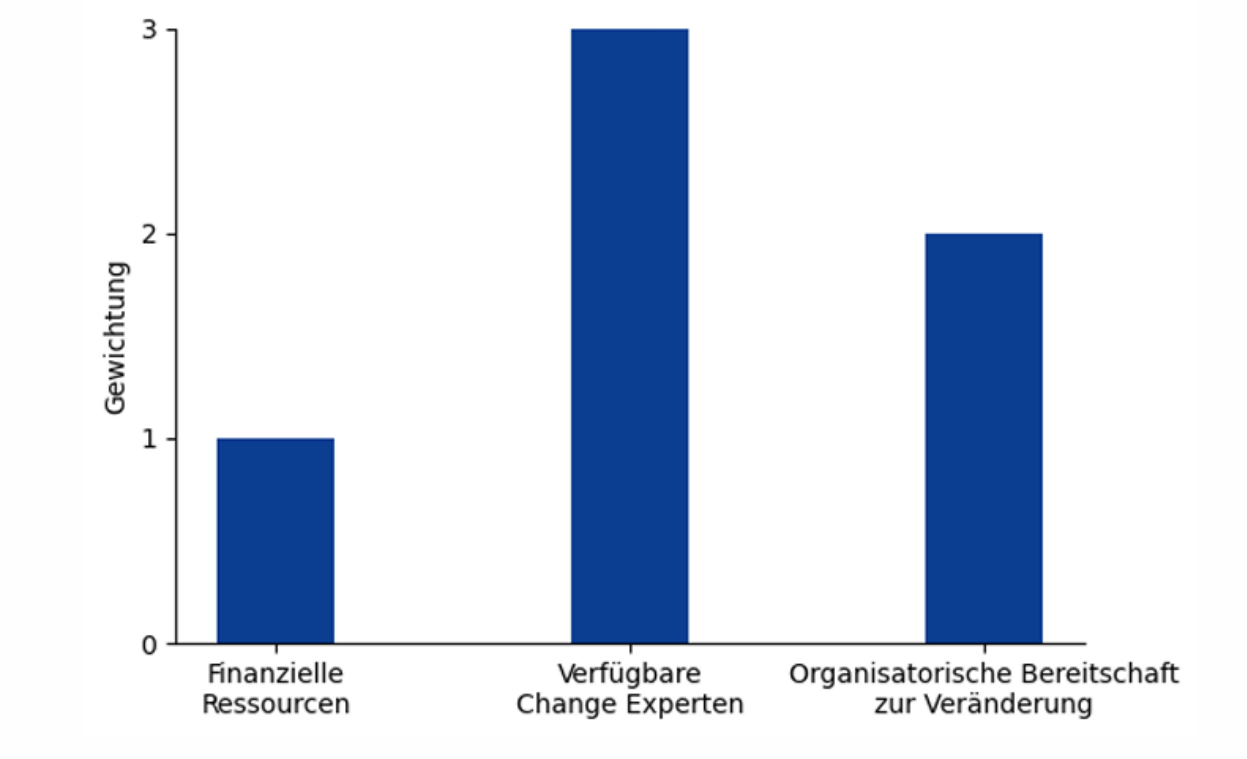


Abbildung 4. Gewichtung der Hindernisse für den Wandel

Innere Fähigkeiten

1. Blick in die Tiefe

In diesem Abschnitt schauen wir uns die inneren Kompetenzen Wahrnehmungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Regulationsfähigkeit, Bindungsfähigkeit und Abwehr an.

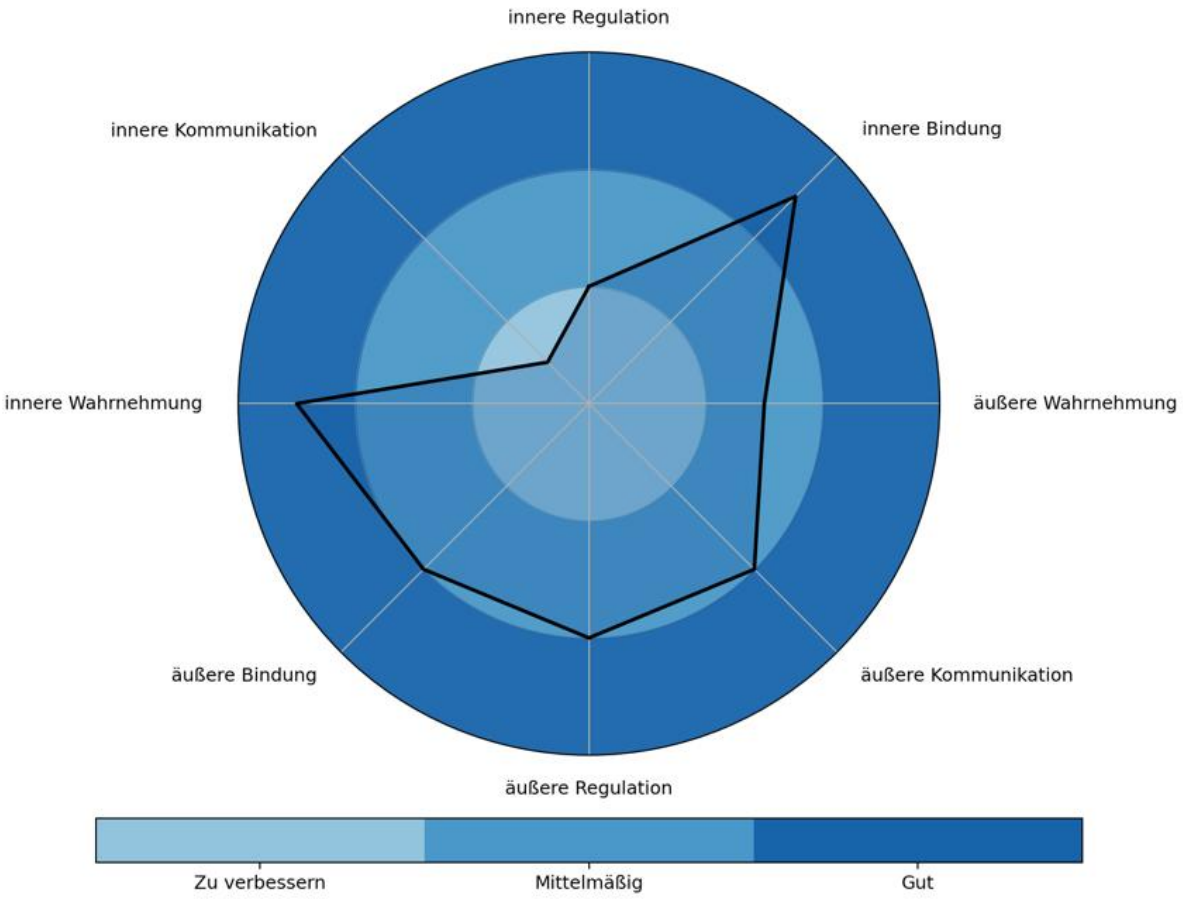


Abbildung 5. Muster der Kompetenzen

Wahrnehmung: Das Unternehmen verfügt insgesamt über ein gutes Bewusstsein für die aktuellen organisationalen Herausforderungen. Insbesondere die Spannungen zwischen jüngeren Mitarbeitenden und der mittleren Führungsebene, Schwierigkeiten in der Kommunikation sowie die anstehenden Veränderungen auf der Führungsebene werden von den Mitarbeitenden wahrgenommen und benannt. Gleichzeitig zeigt sich eine Lücke zwischen der Wahrnehmung der Probleme und der Reflexion der eigenen Rolle in deren Entstehung. Insbesondere zwischen den verschiedenen Organisationsebenen bestehen unterschiedliche Sichtweisen darauf, wodurch die aktuellen Schwierigkeiten verursacht werden. Die Perspektivübernahme zwischen Mitarbeitenden, mittlerer Führungsebene und Leitung ist dadurch teilweise eingeschränkt.

Kommunikation: In der internen Kommunikation zeigen sich deutliche Entwicklungspotenziale hinsichtlich Offenheit, Klarheit und Verlässlichkeit. Obwohl zahlreiche formelle Kommunikationswege und Austauschmöglichkeiten etabliert sind, erleben Mitarbeitende und mittlere Führungsebenen die Kommunikation teilweise als wenig transparent und nicht ausreichend wechselseitig. Informationen werden nicht immer auf allen Ebenen gleichzeitig oder in gleicher Tiefe weitergegeben, wodurch informelle Kommunikationswege und der Flurfunk an Bedeutung gewinnen. Insbesondere die Kommunikation zwischen den Organisationsebenen sowie zwischen einzelnen Bereichen wird als schwierig beschrieben. Dadurch entsteht bei den Mitarbeitenden teilweise der Eindruck, dass Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind und Rückmeldungen nur begrenzt Einfluss auf Entscheidungen nehmen.

Regulation: Im Umgang mit Unsicherheiten und emotionalen Spannungen zeigen sich unterschiedliche Bewältigungsstrategien. Konflikte und Unzufriedenheit werden häufig nicht unmittelbar angesprochen, sondern zunächst zurückgehalten oder aufgeschoben. Insbesondere bei Spannungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie in einzelnen Bereichen mit erhöhtem Konfliktniveau zeigen sich Rückzug, Distanzierung und eine eingeschränkte Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung. Gleichzeitig verfügt die Organisation über eine hohe Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, sodass Belastungen im Arbeitsalltag häufig zunächst aufgefangen werden können. Dies führt jedoch teilweise dazu, dass bestehende Spannungen über längere Zeit bestehen bleiben, bevor sie offen bearbeitet werden.

Bindung: Die Organisation ist durch eine starke Beziehungsorientierung und eine historisch gewachsene Bindung an das familiengeprägte Unternehmen gekennzeichnet. Insbesondere die langjährige Geschäftsführerin aus der Gründerfamilie stellt für viele Mitarbeitende eine wichtige Identifikations- und Orientierungsfigur dar. Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und seiner Geschichte bildet eine wichtige Ressource für den Zusammenhalt.

Gleichzeitig steht diese Form der Bindung durch den bevorstehenden Generationen- und Führungswechsel vor einer Veränderung. Während langjährig Beschäftigte vielfach über eine starke emotionale Bindung verfügen, zeigt sich insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden ein stärkeres Bedürfnis nach Beteiligung, Eigenverantwortung und zeitgemäßen Formen der Zusammenarbeit. Für die zukünftige Entwicklung stellt sich daher die Frage, wie die gewachsene Bindungsfähigkeit erhalten werden kann, ohne dass Zugehörigkeit primär über persönliche Nähe und traditionelle Strukturen vermittelt wird.

Abwehrprozesse: Wie wird Unsicherheit begegnet?

Abwehrprozesse und Widerstand sind ganz normale Reaktionen von Menschen und Gruppen, die dabei helfen, mit Unsicherheit und Belastung umzugehen und sich kurzfristig zu stabilisieren. Manchmal können diese Mechanismen jedoch an Flexibilität verlieren und dazu führen, dass Zusammenarbeit und Arbeitsprozesse erschwert werden.

Schuldzuweisungen: Verantwortung für bestehende Schwierigkeiten wird im Unternehmen häufig auf andere Organisationsebenen verlagert. So werden beispielsweise die Erwartungen jüngerer Mitarbeitender, das Verhalten der mittleren Führungsebene oder die Entscheidungen der Geschäftsleitung als wesentliche Ursachen für die bestehenden Konflikte benannt. Auch der zunehmende Wettbewerbs- und Fachkräftedruck wird als Erklärung für aktuelle Schwierigkeiten herangezogen. Die eigene Rolle in der Entstehung und Aufrechterhaltung der Probleme wird dabei seltener reflektiert. Dadurch entsteht eine wechselseitige Zuschreibung von Verantwortung, die eine gemeinsame Bearbeitung der zugrunde liegenden Themen erschwert.

Schweigen und Vermeidung: Interpersonelle Spannungen und Unzufriedenheit werden häufig nicht unmittelbar angesprochen, sondern zunächst zurückgehalten oder ausgesessen. Dies betrifft sowohl Konflikte innerhalb einzelner Teams als auch Spannungen zwischen Mitarbeitenden, mittlerer Führungsebene und Geschäftsleitung. Insbesondere Themen im Zusammenhang mit Beteiligung, Entscheidungsbefugnissen und dem bevorstehenden Führungswechsel werden nur selten direkt benannt.

Mitarbeitende und mittlere Führungsebenen erleben die Kommunikation teilweise als Einbahnstraße und weichen daher auf informelle Kanäle aus, anstatt bestehende Irritationen offen anzusprechen. Gleichzeitig werden auch auf Leitungsebene bestehende Spannungen teilweise eher über bestehende Strukturen und Kommunikationsformate bearbeitet als in ihrer emotionalen Bedeutung thematisiert.

Rückzug: Rückzug zeigt sich insbesondere dort, wo Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, dass ihre Rückmeldungen keine spürbare Wirkung entfalten oder Entscheidungen bereits getroffen wurden. Dies kann zu Motivationsverlust, emotionaler Distanzierung und einer Verringerung der Bereitschaft führen, sich aktiv in Veränderungsprozesse einzubringen. Auf Führungsebene kann sich Rückzug dagegen in einer stärkeren Orientierung an bestehenden Strukturen und etablierten Entscheidungswegen zeigen. Beide Formen des Rückzugs reduzieren den direkten Austausch und verstärken damit die bereits bestehende Distanz zwischen den Organisationsebenen.

Externalisierung: Ursachen für Probleme werden teilweise im Außen gesucht, beispielsweise in veränderten Erwartungen jüngerer Generationen, dem Arbeitsmarkt, dem Wettbewerbsdruck oder Entscheidungen anderer Organisationseinheiten. Dadurch werden die aktuellen Schwierigkeiten als Reaktion auf äußere Veränderungen verstanden, während die Frage nach den eigenen organisationalen Mustern und deren Anteil an der Entstehung der Probleme weniger stark in den Vordergrund tritt.

Diese Dynamiken entstehen meist automatisch und bleiben oft unbemerkt, beeinflussen aber stark die Zusammenarbeit und Entscheidungsfähigkeit. Sie ermöglichen es der Organisation, bestehende Unsicherheiten und Spannungen kurzfristig zu bewältigen, erschweren jedoch langfristig eine offene Auseinandersetzung mit den zugrunde liegenden Themen.

Um den Widerstand und die aktuelle Situation besser zu verstehen, schauen wir im Folgenden auf die wiederkehrenden Verhaltens- und Konfliktmuster, die sich im Laufe der Organisationsgeschichte etabliert haben und auch das gegenwärtige Miteinander beeinflussen.

Fazit Dimension I: Herausforderungen und innere Fähigkeiten

Das Unternehmen steht vor der Aufgabe, das weitere Wachstum, die zunehmende Komplexität der Organisation und den anstehenden Generationen- und Führungswechsel gleichzeitig zu bewältigen. Die aktuellen Herausforderungen zeigen sich insbesondere in der Kommunikation zwischen den Organisationsebenen, der Einbindung in Entscheidungsprozesse sowie in der zunehmenden Spannung zwischen gewachsenen Strukturen und den Erwartungen jüngerer Mitarbeitender. Gleichzeitig verfügt die Organisation über eine gute Wahrnehmung der sichtbaren Herausforderungen und über starke fachliche und zwischenmenschliche Ressourcen. Entwicklungspotenzial besteht vor allem in der offenen und wechselseitigen Kommunikation, der Perspektivübernahme zwischen den Organisationsebenen sowie im Umgang mit Konflikten und Unsicherheiten.

Gleichzeitig sind wichtige Ressourcen für Veränderung vorhanden: die hohe fachliche Kompetenz, die starke Identifikation mit dem Unternehmen, die gewachsenen kollegialen Beziehungen und die ausgeprägte Verbundenheit mit der Unternehmensgeschichte bilden eine tragfähige Grundlage für die weitere Entwicklung.



DIMENSION II: WIEDERKEHRENDE VERHALTENSMUSTER

2. Blick in die Tiefe

Wie verhalten wir uns immer wieder?

In der Organisation zeigen sich wiederkehrende Beziehungsmuster, die sowohl stabilisierende Ressourcen als auch deutliche Entwicklungspotenziale sichtbar machen. Positiv hervorzuheben ist zunächst die grundsätzlich respektvolle und professionelle Grundhaltung im Miteinander. Insbesondere auf Teamebene bestehen vielfach tragfähige, kollegiale Beziehungen, die durch Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und persönliche Zugänglichkeit geprägt sind. Die gelebte Du-Kultur und die vergleichsweise geringe formale Distanz zwischen Hierarchieebenen im familiengrpägten Unternehmen schaffen gute Voraussetzungen für offene Zusammenarbeit und Verbundenheit. Gleichzeitig treten insbesondere bei Veränderungen und Unsicherheit Beziehungsmuster hervor, die die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsebenen erschweren.

Informationszugang und unterschiedliche Wahrnehmungen: Informationen werden nicht immer gleichzeitig oder transparent weitergegeben. Mitarbeitende erleben Entscheidungen teilweise als wenig nachvollziehbar, während auf Leitungsebene eher die Wahrnehmung besteht, dass ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten vorhanden sind. Dadurch entstehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, wo das eigentliche Kommunikationsproblem liegt. Bei sensiblen Themen gewinnen informelle Netzwerke entsprechend an Bedeutung.

Abgrenzung und bereichsübergreifende Kooperation: Zwischen einzelnen Bereichen und Organisationsebenen zeigen sich teilweise Abgrenzungen. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden nicht immer eindeutig erlebt, wodurch Entscheidungen weitergegeben oder an andere Ebenen zurückverwiesen werden. Dies kann zu Verzögerungen, Frustration und gegenseitigen Zuschreibungen führen.

Kontrolle und Vertrauen in der Führung: In den Beziehungen zwischen mittlerer Führungsebene und Mitarbeitenden zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Eigenverantwortung.

Jüngere Mitarbeitende wünschen sich mehr Gestaltungsspielraum, während dies von Teilen der Führung als zusätzliche Herausforderung für die eigene Steuerungsverantwortung erlebt wird. Gleichzeitig wird der eigene Handlungsspielraum der mittleren Führung gegenüber der Geschäftsleitung teilweise als begrenzt wahrgenommen. So entsteht eine Dynamik, in der der Wunsch nach mehr Autonomie und das Bedürfnis nach Kontrolle einander verstärken.

Wertschätzung und Anerkennung: Ein wiederkehrendes Bedürfnis ist der Wunsch nach sichtbarer Wertschätzung für Eigeninitiative, zusätzliche Verantwortung und Veränderungsbereitschaft. Gleichzeitig erleben Führungskräfte, dass ihre Verantwortung und ihr Engagement nicht immer ausreichend wahrgenommen werden. Dadurch entsteht teilweise ein wechselseitiges Gefühl mangelnder Anerkennung, das Distanz und Rückzug begünstigen kann.

Fazit Dimension II: Wiederkehrende Verhaltensmuster

In den wiederkehrenden Beziehungsmustern zeigen sich ein grundsätzlich hoher kollegialer Zusammenhalt und persönliche Verbundenheit innerhalb der Teams als wichtige Ressourcen. Gleichzeitig prägen unterschiedliche Wahrnehmungen, Abgrenzungen zwischen Bereichen und ein Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Eigenverantwortung das Zusammenspiel zwischen den Organisationsebenen.

Das Entwicklungspotenzial liegt insbesondere darin, gegenseitiges Vertrauen und Perspektivübernahme zu stärken, Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume klarer zu gestalten und den Austausch zwischen den Ebenen zu fördern. So können bestehende Ressourcen wie Loyalität, Engagement und Verbundenheit auch im anstehenden Führungswechsel erhalten und für die weitere Entwicklung der Organisation genutzt werden.



DIMENSION III: WIEDERKEHRENDE SPANNUNGSFELDER

3. Blick in die Tiefe

Warum passiert das?

Jeder Mensch und damit auch jede Organisation hat konkurrierende Bedürfnisse, die sie versuchen mit sich selbst und der Umwelt auszuhandeln. Das Aushandeln dieser Bedürfnisse können wir in Organisationen als wiederkehrende Spannungsfelder verstehen, die in der Entstehungsgeschichte der Organisation entstanden sind und sich bis heute in Strukturen, Verhalten und Kultur zeigen.

Im Unternehmen manifestieren sich drei unbewusste Konflikte, die vor allem auf historisch gewachseneStrukturen zurückzuführen sind. Es handelt sich dabei um einen Konflikt über Kontrolle, einen Konflikt bezüglich Zuwendung und Regulierung von Nähe und Distanz zur Gründerfamilie und einen Konflikt zur Organisationsidentität. Diese Konflikte sind zumeist nicht offen beobachtbar, beeinflussen jedoch das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte erheblich, indem sie zu repetitiv wiederholten Verhaltensmustern in Stresssituationen führen. Darüber hinaus verstärken sich die Konflikte gegenseitig.

Zuwendung: Die Gründerfamilie als historisches Herzstück des Unternehmens prägt das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Zuwendung und Sicherheit. Obwohl durch das Unternehmenswachstum die Distanz zur Gründerfamilie und damit zur Unternehmensleitung zwangsläufig zugenommen hat, besteht bei den Mitarbeitenden weiterhin ein tief verwurzeltes Bedürfnis nach Nähe zur Leitungsebene, was sich auch auf neue Mitarbeiter*innen atmosphärisch überträgt. Diese Spannung bleibt unbewusst, manifestiert sich jedoch in Form von Unsicherheit und dem Drängen nach mehr Kommunikation. Das Fehlen einer klaren Nachfolgestruktur verstärkt diesen Konflikt, da die Mitarbeitenden unbewusst das Vertraute und Beständige suchen, während sich das Unternehmenauf eine neue, externe Führung vorbereitet.

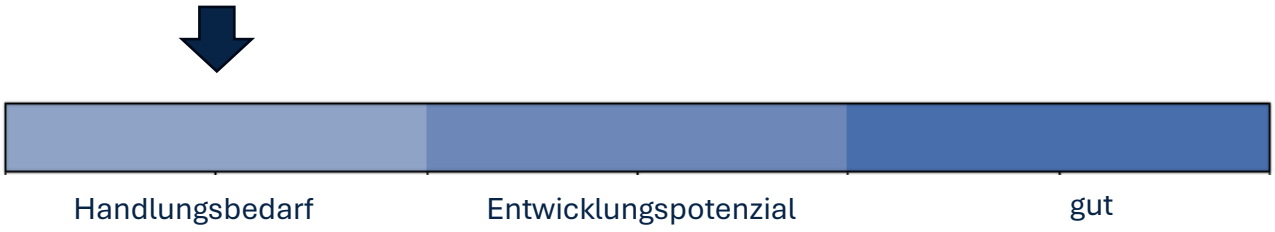
Identität: Der Übergang vom kleinen Familienunternehmen zu einem Großunternehmen bringt eine bewusste und unbewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und Identität mit sich. Viele Mitarbeitende erleben eine stabile Identifikation mit dem Bild des kleinen, familiären Betriebs und wertschätzen dieses Klima und Kultur. Zeitgleich entwickelte sich eine zunehmend komplexe Organisationsstruktur mit wachsenden internen und externen Anforderungen. In naher Zukunft steht der Wechsel in der Firmenleitung an, somit eine weitere Verabschiedung von der Gründerfamilie und der Identität des Familienunternehmens. Die Weiterentwicklung der Firmenidentität ist noch mit Unsicherheit verbunden.

Kontrolle: Innerhalb des mittleren Managements zeigt sich eine Tendenz, in stressigen oder unklaren Situationen zu einer stärker kontrollierenden Haltung zurückzukehren. Diese Regression ist möglicherweise eine Folge der aktuellen Entwicklungsphase des Unternehmens, die eigentlich mehr Flexibilität und spontane Führung erfordert. Die personellen Veränderungen und das schnelle Wachstum rufen aber Unsicherheiten hervor. Die unbewusste Tendenz, bei Unsicherheit Kontrolle auszuüben, ist möglicherweise auf einen ungelösten Konflikt über Kontrolle in der Unternehmensgeschichte zwischen Unternehmensleitung und Vorstand zurückzuführen. Im aktuellen Geschehen steht diese Tendenz zur Kontrolle im Gegensatz zum Wunsch der jungen Mitarbeitenden nach mehr Eigenständigkeit und Mitsprache. Diese unausgesprochene Spannung zwischen Kontrollbedürfnis und dem Streben nach Selbstbestimmungbleibt oft unreflektiert und erschwert eine offene, kooperative Zusammenarbeit.

Fazit Dimension III: Unbewusste organisationale Konflikte

Die unbewussten Konflikte im Unternehmen wurzeln tief in der historischen Struktur und der besonderen Rolle der Gründerfamilie. Diese unterschwelligen Spannungen manifestieren sich vor allem in den Bereichen Kontrolle, Zuwendung versus Distanz und der Frage nach der Weiterentwicklung der Identität des Unternehmens. Die unbewusste Tendenz, an historischen Strukturen festzuhalten, widerspricht dem aktuellen Bedarf an Flexibilität und einer offenen, modernen Führungskultur. Dies führt zu Konflikten und gegenseitigen Missverständnissen. Der wachsende Abstand zur Gründerfamilie und die bevorstehende Übergabe der Leitung verstärken das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Stabilität und Nähe. Gleichzeitig bleibt die Identität des Unternehmens im Wandel vom kleinen Familienunternehmen zum Großunternehmen, was bei Mitarbeitenden unbewusste Sorgen und Widerstand hervorruft, da die bisherigen Bindungen, Kultur und Werte durch neue Strukturen ersetzt werden könnten.

Hier zeigt sich auch wieder die Verbindung zu Dimensionen I und II. Die Konflikte zwischen Mitarbeiterschaft und mittlerem Management über mehr Mitbestimmung und der Wunsch nach mehr Kommunikation ist auf Grundlage der Unternehmensgeschichte und -entwicklung gut zu verstehen. Obwohl die Organisation über ein gutes inneres Funktionsniveau verfügt, zeigen sich Schwierigkeiten in der offenen Kommunikation und Bewältigung von emotional ambivalenten Themen, im Besonderen die langsame Verabschiedung von der Gründerfamilie und der Übergang zu einer neuen Unternehmensidentität. Der Aufruf nach mehr Kommunikation ist hier zum Teil als Bedürfnis nach mehr Nähe zur Gründerfamilie und einem Festhalten an der Unternehmenskultur und -identität zu verstehen. Der Konflikt über Kontrolle bzw. Mitbestimmung ist zum Teil als Ausdruck der Verunsicherung über die anstehenden Veränderungen und somit als eine Regression in alte Verhaltensmuster zu verstehen.



EMPFEHLUNGEN

Es wird empfohlen,folgende Maßnahmen umzusetzen:

Kommunikation

- Dialogformate für Austausch zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen
- Transparenz in Entscheidungslogiken und strategischer Ausrichtung erhöhen
- Verlässliche Kommunikationswege zwischen Mitarbeitenden, mittlerer Führungsebene und Geschäftsleitung etablieren
- Unterschiedliche Wahrnehmungen von Kommunikationsproblemen zwischen den Organisationsebenen aktiv thematisieren und gemeinsam bearbeiten

Führung und Konflikte

- Begleitung für Führungskräfte, die aus operativen Rollen gewachsen sind
- Regelmäßige Feedback-Runden und moderierte themenspezifische Workshops (z.B. Kommunikation unter Stress, Kommunikation von schwierigen Themen)
- Workshop Umgang mit Stress und schwierigen Situationen

Struktur

- Klare Rollen-, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche definieren und kommunizieren
- Entscheidungslogiken transparent machen (z. B. Entscheidungsmatrix, RACI)
- Bereichsübergreifende Priorisierung von Ressourcen und Projekten etablieren
- Eskalationswege klären und sicherstellen, dass sie tatsächlich wirksam werden

Identität

- Reflexionsworkshops zur Unternehmensgeschichte und gemeinsamen Identität
- Entwicklung von Formaten zur Mitarbeiterbeteiligung in „Identitätskampagnen“

Übergreifend zeigt sich, dass Veränderung insbesondere dann wirksam wird, wenn sie in klaren, überschaubaren Schritten erfolgt und regelmäßig reflektiert wird. Unsicherheiten und Widerstände sind dabei als normale Bestandteile von Veränderungsprozessen zu verste-hen und können aktiv genutzt werden, um Lernen und Entwicklung im System zu fördern.

TEAM



Prof. Dr. Claas Lahmann
Projektleitung

Professor für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Ärztlicher Direktor am Universitätsklinikum, Executive Master of Change (INSEAD). Forschung zu arbeitsbezogenen psychischen Störungen, gesundem Führungsverhalten und Organisationsgesundheit.



Anne-Maria Müller
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Diplompsychologin, Master in Social Sciences (Global Studies). Forschung zu Arbeitspsychologie, Organisationsdiagnostik und maßgeschneiderten Veränderungsprozessen.



Yannik Rieder
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

M. Sc. Psychologe und IBM-zertifizierter Data Scientist. Forschung und Beratung zu Diagnostik und Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisationen. Über 8 Jahre Projekterfahrung mit KMUs und DAX-Konzernen.



Sophia Sachs
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

M. Sc. Psychologie, Universität Freiburg. Schwerpunkte: Organisationsdiagnostik und Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsräume.

KONTAKT



www.lahmannconsulting.de

info@lahmannconsulting.de

+49 761 270 68812