

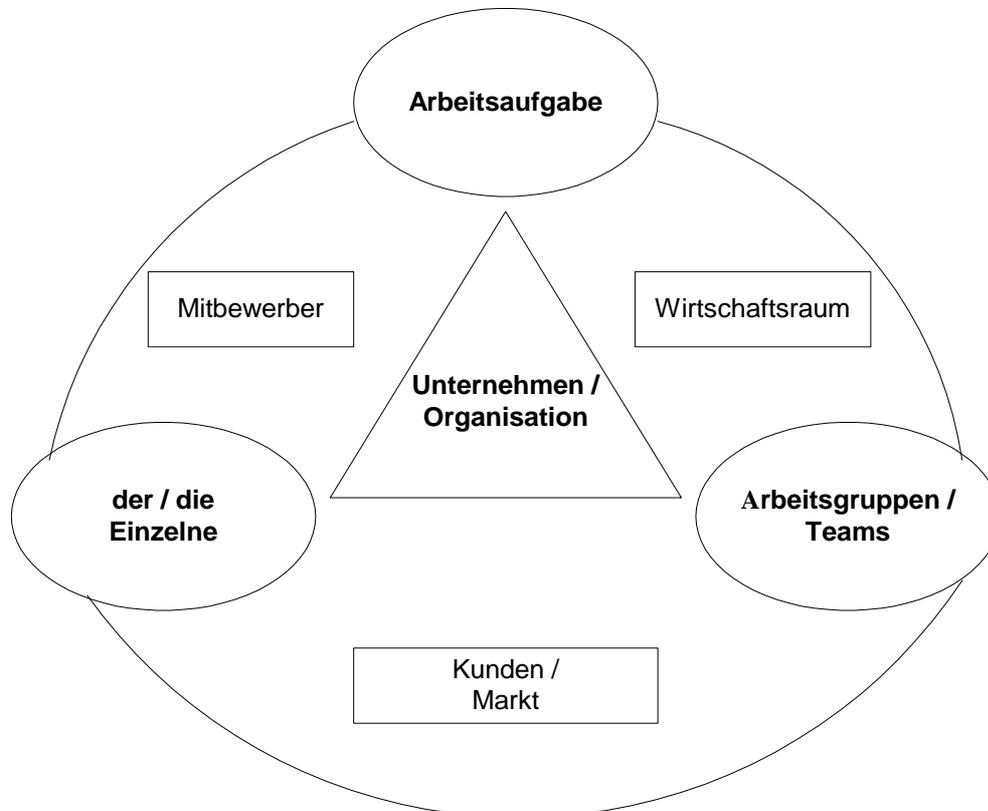
## Systemische Organisationsberatung

In dieser Form der Beratung steht der Mensch als Individuum und in der Vernetzung mit anderen im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Berater nimmt die Rolle eines externen Beobachters ein und macht deutlich, wie in einem Betrieb von einzelnen und Gruppen erbrachte Leistungen und Ergebnisse entstehen. Das Ziel kann sein:

- Veränderungen in der Struktur, den Rollen und Aufgaben zu bewirken
- Verhaltensweisen zu verändern, neue Impulse umzusetzen
- Effizienz und Effektivität im Zusammenspiel der Kräfte zu steigern
- Energiebremsen und Energiefresser in Energiespender umzuwandeln
- Aus Einzelspielern ein Team zu formen
- Visionen und Ziele zu entwickeln und gemeinsam zu leben
- Besseres Einvernehmen und Miteinander zu schaffen

Die Grundüberlegung ist, dass der Mensch in jeder Organisation immer noch der Haupteinflussfaktor ist und im Zusammenspiel mit allen das dynamische Fließgleichgewicht der internen Kräfte und der Kräfte am Markt immer wieder neu auszubalancieren sind.

### Dynamisches Fließgleichgewicht



Das Dreieck symbolisiert die internen Kräfte, der einzelne, das Team und die Arbeitsaufgabe, der Kreis symbolisiert die Einflussgrößen von außen, die in Wechselwirkung mit dem internen Geschehen stehen.

Jeder Mensch ist einzigartig, wie sich in einem Konzert verschiedene Instrumente, Spielstile und Einstellungen in einer Partitur zu einem orchestralen Gesamtklang vereinen, so ist es auch in Organisationen. Es bedarf bestimmter Spielregeln, auf die man sich untereinander einigt um alle Kompetenzen sinnvoll zusammenzufügen, sowie eines Dirigenten, der den Taktstock schwingt und die Verantwortung für den Gesamtauftritt übernimmt.

Ein Beispiel:

### **Die Ausgangssituation**

Ein mittelständische Unternehmen aus der Holzindustrie in Österreich mit 30 Mitarbeitern bekommt einen neuen Teilhaber und Geschäftsführer (B), welcher der Bruder des bisherigen Geschäftsführers (A) ist. A ist als ältester Bruder auch Geschäftsführer des elterlichen Sägewerkes, das neben dem Naturhausbaubetrieb ist. Die Eltern leben noch, haben aber übergeben. Im Sägewerk und auch in dem Naturhausbaubetrieb, um den es hier geht, arbeitet die Ehefrau von A als Buchhalterin. In der Familie herrscht böses Blut, insbesondere zwischen den Ehefrauen von A und B, die in die Familie hineingeheiratet haben.

In dem von uns zu betrachtenden Betrieb geht es vielfach drunter und drüber, Ex Chef A liefert das Holz, das Ausgangsprodukt der Produktion, hat jetzt die Rolle des Lieferanten übernommen. Die Qualitätssicherung bezeichnet die Lieferungen regelmäßig als nicht standartgemäß, traut sich aber nicht, dem Ex Chef A das zu sagen. A und B reden nicht mehr miteinander und B weist seinen Betriebsleiter regelmäßig an, mit A über die Lieferungen zu verhandeln. Es liegt sogar ein fertig ausgearbeitetes Qualitätshandbuch vor, mit ISO Zertifizierung. Es geht hier nicht um die Sache, sondern um die Person. Zwei weitere wichtige Mitarbeiter in der Produktion sind ehemals im Sägewerk beschäftigt gewesen und fühlen sich dem Ex Chef A verpflichtet und fragen ihn immer noch was zu tun ist. Die Mannschaft ist

mindestens in zwei große Gruppen gespalten, eine, welche die mehr industrielle Produktion von Holzhausbauteilen begrüßt und damit auch den neuen Chef, sowie die andere Gruppe, die der alten Handwerkstradition des Sägewerkes nachtrauert und sich mit Chef A solidarisiert.

Der Betriebsleiter wird häufig übergangen. Er ist ein junger Mann, der mehr als 10 Stunden pro Tag arbeitet und auch am Wochenende in die Firma kommt, damit die Produktion läuft. Maschinen fallen oft aus, die Arbeitsgänge dauern zu lange, der Ausschuss beträgt am Ende des Verarbeitungsprozesses 30%. Viele Aufgaben und Rollen sind nicht definiert, jeder verlässt sich auf jeden, nur einer, der Betriebsleiter ergreift Initiative. Neben den hier geschilderten menschlichen Unverträglichkeiten und Parteinahmen ist die Firma trotz guter und wachsender Auftragslage in die roten Zahlen gekommen. Nach einem Beratungsgespräch, sozusagen einer Anamnese, wird ein Beratungsvertrag vereinbart, der folgende Schritte und Vorgehensweisen vorsieht:

## **Ziele der Beratung**

- Klärung Familie Betrieb – was gehört wohin
- Rollenklärung auf allen Ebenen, Aufgaben und Vernetzungen definieren und einführen
- Führung, Kommunikation und Kooperation orientiert an den Menschen und Aufgaben aufbauen
- Ausschuss auf 5% senken
- Arbeitsabläufe im Industriestandart aufbauen

## **Schritte**

- Analyse des Betriebes anhand des Fließgleichgewichtes
- Ergebnispräsentation und Diskussion mit den Inhabern und Geschäftsführern
- Entscheidung über das weitere Vorgehen
- Mediation der Klärung der Familie
- Aufstellung der Organisation unterteilt nach Leistungsbereichen und Aufgaben
- Aufstellung der Führung
- Aufstellung der neuen Teams
- Erarbeiten der Verhaltensweisen und Abläufe
- Dokumentation

## **Vorgehen**

Alles wird zusammen mit den Betroffenen erarbeitet. Der Berater sorgt dafür, dass alles auf den Tisch kommt, verschiedene Lösungen erarbeitet und diskutiert werden, jeder ein Teil der Lösung ist und sich damit identifiziert. Mit diesem Vorgehen, dass sich an der systemischen Organisationsentwicklung und den betriebswirtschaftlichen Organisationsmethoden orientiert wird ein hohes Maß an Umsetzung sichergestellt. Der Berater schlägt die Brücke zwischen den Individuen, den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den sonstigen jeweils zu definierenden Einflussfaktoren. Auf jeden Fall, weiß der Betrieb anschließend, wie er die gesamte Energie bündeln kann, um Visionen und Ziele in die Tat umzusetzen.

## **Ergebnis**

Chef A konzentriert sich auf sein Sägewerk, übernimmt die Verantwortung als Lieferant für den Holzhausbau, Lagerung und Erstbearbeitung werden auf das Sägewerk verlagert, dafür kostet das Eingangsmaterial mehr, kann aber vom Betriebsleiter mit einem Nachweis versehen zurückgewiesen werden. Ausschließlichkeitsvertrag wird aufgehoben, A schaut mit einem weinenden und einem lachenden Auge auf das Ganze, das Lachen überwiegt nach 6 Monaten als er sieht wie sich die Zahlen verbessern (er ist beteiligt). Intern sind die Abläufe von den Mitarbeitern so überarbeitet, dass Zeiten, Bearbeitungsschritte und Qualitäten stimmen, das Arbeitsklima ist laut Aussage der Mitarbeiter besser geworden, jeder weiß, wofür er zuständig ist, es gibt selbstorganisierte Teams, es wird nicht mehr soviel durchregiert von oben, das Wertgefühl der Menschen ist gestiegen und damit auch der Wert der Produkte.

Alle Energie fließt ungemindert in den Betrieb und sorgt für Aufschwung.

Copyright Irene Schegk I.N.A.