

Doris Kappe

Wirksame Geschäftsoptimierung im Familienunternehmen – Systemstellen als Intervention im Organisationsentwicklungsprozess

A. Familienunternehmen in der dritten Generation – Lösungsorientierte Bearbeitung der Familien- und Organisationsdynamik

A1. Coaching als Instrument zur Optimierung der (Selbst-) Managementfähigkeit

Entsprechend den schnell wechselnden Umweltbedingungen, dem verstärkten weltweiten Konkurrenzkampf und den daraus sich ergebenden Veränderungen im Arbeitsumfeld sind Manager vor anspruchsvolle Herausforderungen und Anforderungen gestellt. Zusätzlich ist ein enormer Erfolgsdruck vorhanden, sodass es sich kaum ein Manager erlauben kann, Fehler zu machen beziehungsweise Lernerfahrungen im Job zu sammeln. Es wird erwartet, dass die Probleme erkannt, Lösungsstrategien erarbeitet und wirksam umgesetzt werden. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Veränderungsbedarf stehen in den Organisationen zur kompetenten Steuerung an. Doch oft genug werden notwendige Erneuerungsprozesse im Unternehmen vermieden oder verschleppt – nicht zuletzt mit dem Ziel, persönliche Risiken bei nicht erfolgreicher Bearbeitung komplexer Problemstellungen möglichst gering zu halten. Wir wissen, nicht zuletzt seit D. Goleman („Der Erfolgsquotient“; 1999) und weiteren Untersuchungen (Studie der Universität California in Berkeley, 1994), dass ein gutes Selbstmanagement ein entscheidender Erfolgsfaktor im Führungsprozess und besonders im Veränderungsprozess

ist. Schon Drucker hat betont, dass es letztlich nur eine Person zu führen gilt – sich selber. Das heißt, erfolgreiche und gescheiterte Manager weisen deutliche Unterschiede bezüglich ihres Selbstmanagements und ihrer Verhaltenskompetenz auf.

Management-Coaching bietet somit einen Rahmen, innerhalb dessen die Umsetzbarkeit sowohl der persönlichen Ziele als auch der Unternehmensanforderungen geprüft werden kann und entsprechende Umsetzungsstrategien durchdacht, geplant und im Verlauf des Prozesses geprüft werden können. Management-Coaching bietet somit die Gelegenheit, aus einer gesunden Distanz

- gemachte Erfahrungen auszuwerten, das eigene Rollenverhalten zu prüfen und Strategien für den Umgang mit spezifischen Problemfeldern zu entwerfen und umzusetzen,
- Veränderungsprozesse zu reflektieren und Strategien für die lösungsorientierte Steuerung zu erarbeiten und im Verlauf des Umsetzungsprozesses zu prüfen und gegebenenfalls neu auszurichten sowie die Führungskompetenz zu erweitern.

Ziele dieses Prozesses sind dementsprechend:

- die persönliche Effektivität und Effizienz im Umgang mit sich selbst und anderen zu verbessern,
- die Leistungserbringung und Aufgabenerfüllung zu optimieren,

- bessere Bewältigung der inner- und außerbetrieblichen Probleme,
- optimale Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Die Hytha-Studie zeigt auf, mit welchen tatsächlichen Erwartungen Manager in den Coachingprozess gehen und was ihre Anliegen sind. Auffallend ist hierbei, dass es hauptsächlich um zwischenmenschliche Themen, das heißt Beziehungsmanagement-Themen, geht.

- 89% verlangten bewährte Verhaltensregeln für den Umgang mit Menschen, Kunden, Lieferanten, Behörden.
- 20% wollten reale Hinweise für die Persönlichkeitsentwicklung („Mehr aus sich machen“).
- 49% verlangten vom Coach pauschal, Schwächen jedweder Art zu beheben.
- 86% wollten taktische Ratschläge für den Umgang mit Konkurrenten und Rivalen.
- 87% legten Wert auf das Beibringen generell günstiger Verhaltensweisen, besonders auch im Umgang mit übergeordneten Stellen.
- 92% der Befragten erwarteten von ihrem Coach regelmäßige Beratung, Betreuung in wichtigen Fragen der Karrieregestaltung.

Selbstreflexion und erweiterte Handlungskompetenz für komplexe Führungssituationen liefert das professionelle Management-Coaching für diejenigen Führungskräfte, die nicht unbedingt überzeugt davon sind, schon alles zu wissen, und die mit ausreichendem Risiko- und Verantwortungsbewusstsein ihre Aufgaben wahrnehmen.

A2. Coachingprozess zur Bearbeitung der Familiendynamik

Die grundsätzliche Vorgehensweise im Management-Coachingprozess umfasst zunächst die Klärung der Ausgangssituation und der konkreten Coachingziele. Entsprechend den Anforderungen wird dann ein spezifisches prozessbegleitendes Entwicklungsvorgehen erarbeitet, vereinbart und durchgeführt. Die jeweiligen Ergebnisse werden bewertet und mit den ursprünglichen Zielsetzungen abgeglichen. Die Ergebnisse zeigen sich in der individuell erlebten Realität des Klienten, in der noch professionelleren Gestaltung der Führungsaufgabe.

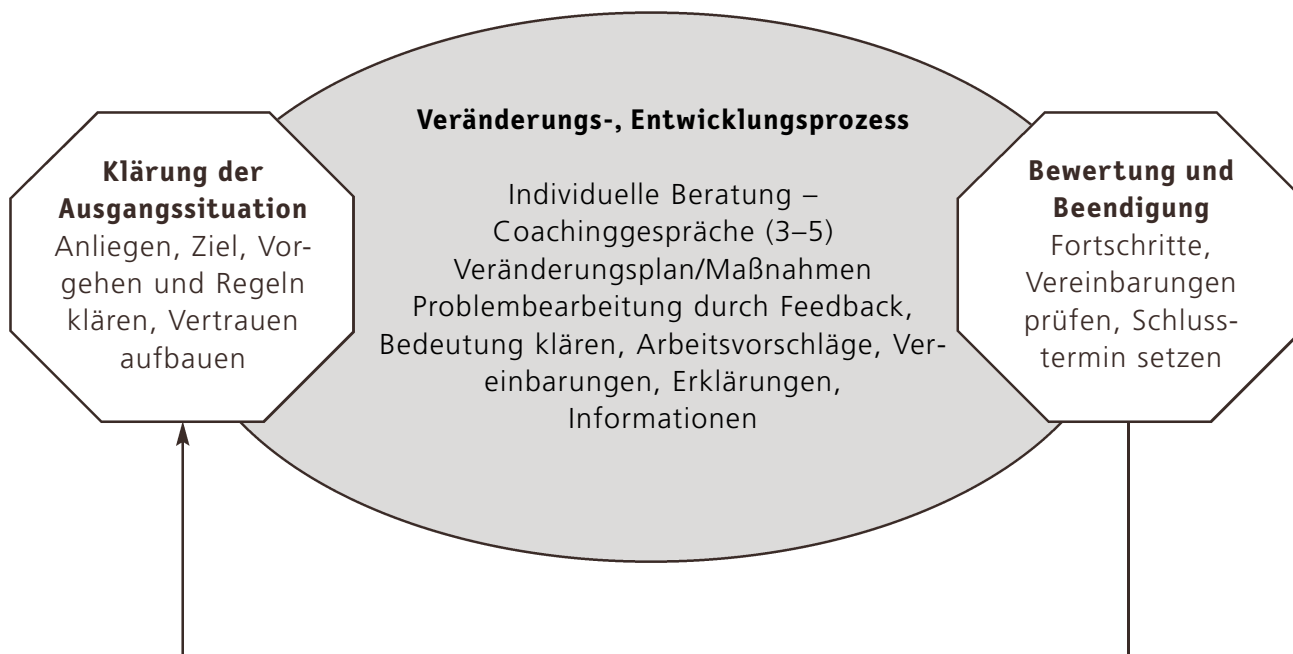


Abbildung: Management-Coachingprozess

Ein hochwirksames Instrument im Rahmen des Management-Coachingprozesses ist die Methode des Systemstellens. Anhand von Systemaufstellungen wird die zugrunde liegende Systemdynamik analysiert und lösungsorientierte Interventionen abgeleitet. Die Organisationsaufstellung ist somit ein äußerst wirksames Instrument und liefert ungewöhnlich tiefe Einsichten in die Dynamik, Wirksamkeit und Steuerbarkeit der Organisation. Auf Basis eines systemorientierten Organisationsverständnisses wird das Unternehmen als soziales System verstanden, das durch spezifische Beziehungsnetzwerke und -strukturen gekennzeichnet ist. Neben den betriebswirtschaftlichen Größen wie Strategie, Struktur, Prozesse wird dadurch der Verhaltensdimension im System – entsprechend ihrer tatsächlich oft erfolgsentscheidenden Bedeutung in der Praxis – Rechnung getragen. Organisationsstellen kann von dem Aufstellenden genutzt werden, um

- sich über die eigene Rolle im System klar zu werden,
- die Funktionsweise des Systems zu verstehen,
- die Ursachen für erfolgshindernde Barrieren zu erkennen,
- konkrete Vorgehensweisen für die Klärung erfolgshindernder Faktoren abzuleiten,
- wertvolle Informationen für anstehende Entscheidungen zu bekommen,
- Hinweise für die Beziehungsverhältnisse und -strukturen zu erhalten.

Im nachfolgend beschriebenen Coachingprozess geht es um ein mittelständisches Familienunternehmen, das in der dritten Generation geführt wird. Drei Geschwister sind zusammen mit der Schwester des Vaters Gesellschafter des Unternehmens. Der älteste Bruder hat die Führung des Unternehmens übernommen, nachdem er bereits zusammen mit dem Vater seit Jahren im Unternehmen tätig war. Die Unternehmenssituation hat sich in den letzten zwei Jahren deutlich verschlechtert, die Ergebnisse sind nicht wie erwartet, notwendige Veränderungsprozesse werden nicht konsequent umgesetzt, das Vertrauen der Mitarbeiter, des Beirats und der einzelnen Gesellschafter in die kompetente Führung ist angeschlagen. Eingebunden in eine ländliche Struktur, sind die Mitarbeiter in der Regel sehr lange im Unternehmen, haben somit häufig keine andere Unternehmenserfahrung und wurden in der ersten und zweiten Generation eher patriarchalisch, direktiv geführt. Die Herausforderung besteht in der dritten Generation darin, die Führungs-, Personal- und Produktstruktur zu erneuern und den Erfordernissen eines immer stärker international ausgerichteten Geschäfts und anspruchsvolleren Kunden anzupassen. Darüber hinaus macht die strategische Geschäftssituation eine neu ausgerichtete Führungsstruktur, eine fokussierte Produktpalette, erweiterte Serviceleistungen und entsprechende Strukturanpassungen unumgänglich.

Von einem der Gesellschafter wurde ein Coachingprozess eingeleitet. Die Ziele hierbei waren:

Coachingprozess mit Gesellschaftern eines Familienunternehmens/Ziele:

- Die zugrunde liegende Organisationsdynamik und die Hauptproblemfelder erkennen.
- Gemeinsam getragene Einschätzung der Unternehmenssituation und der Handlungsoptionen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens.
- Konkrete Vorgehensweise zur Klärung der Familien- und Organisationsdynamik erarbeiten und umsetzen.

Grundsätzlich – und im Besonderen bezogen auf Familienunternehmen – gilt im Coachingprozess, dass die erlebten persönlichen Themenstellungen bearbeitet und geklärt werden sollten, bevor parallel an den eigentlichen Organisationsthemen wirksam gearbeitet werden kann. Im vorliegenden Fall zeigten sich folgende familiendynamische Problemfelder:

1. Nicht klar vollzogene Nachfolgeregelung und Verantwortungsübergabe
2. Bruderzwist bezüglich der Rollen und der wahrgenommenen Verantwortung im Familienunternehmen

Zu 1.)

Die Nachfolgefrage war im Unternehmen scheinbar klar geregelt. Der älteste Bruder war derjenige, der die verantwortliche Steuerung im Unternehmen übernehmen sollte. Um sich hierauf vorzubereiten, war er bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig. Durch den plötzlichen Tod des Vaters konnte nicht wirklich eine Übergabe der Unternehmensverantwortung stattfinden. Der Junior war somit von heute auf morgen in die Rolle des Alleinverantwortlichen geworfen worden. Obwohl er bereits als nominierter Nachfolger im Unternehmen tätig war, konnte – bei der noch im System wirkenden Präsenz des Vaters – der Rollenwechsel nur schwer vollzogen werden. Es wurde auf Basis der Coachinggespräche und einer Organisationsaufstellung deutlich, dass der Junior insgeheim motiviert war, dem Vater zu beweisen, dass sein Führungsverständnis das richtige ist und dass er es anders und vielleicht sogar besser macht als der Vater. Eine typische Vater-Sohn-Dynamik, die besonders wenn sie im Familienunternehmen ausgetragen wird, eher zu Konflikten, Unklarheiten und ungeklärten Rollen führt als zur zielorientierten Steuerung des Unternehmens.

Im Rahmen des Bearbeitungsprozesses konnte diese Dynamik bewusst gemacht und einem professionellen, mitarbeiterorientierten Unternehmensführer Platz gemacht werden.

Zu 2.)

Der eigentliche Wunsch des jüngeren Bruders und Gesellschafters war es, auch im Familienunternehmen tätig zu sein. Da er die dritte Stelle in der Geschwisterreihenfolge einnimmt, war er nicht für diese Rolle vorgesehen. Doch der Vater hätte es gerne gesehen, wenn beide Brüder im Unternehmen eine verantwortliche Rolle übernommen hätten. Durch den plötzlichen Tod des Vaters konnte diese Frage nicht abschließend geklärt werden.

Auf Basis einer Organisationsaufstellung wurde deutlich, dass die Dynamik der unklaren Nachfolgeregelung sich bereits in der zweiten Generation fortgesetzt hatte und die Brüder diese Dynamik unbewusst wiederholten. In der zweiten Generation war es die erstgeborene Schwester des Vaters, die Anspruch und Interesse gehabt hätte, eine aktive Rolle im Unternehmen zu übernehmen. Sie wurde lediglich mit einer 50%-Beteiligung am Unternehmen, ohne eine Führungsverantwortung wahrnehmen zu können, bedacht. Die erlebte Kränkung des jüngeren Bruders kann somit auch systemdynamisch als Wiederholungsmuster beschrieben werden. Im Rahmen des Coachingprozesses konnten die Kränkung und das sich wiederholende Familienmuster bewusst gemacht und thematisiert werden. Ein offenes Gespräch zwischen den Brüdern hierzu trug zur Deeskalation des Prozesses bei. Von den Beteiligten wurde die von der Mutter initiierte und angebotene Lösung, dass der jüngere Bruder ein weiteres teilweise im Familienbesitz befindliches Unternehmen übernimmt, gesehen und akzeptiert. Der emotionale Prozess des Loslassens des Familienunternehmens war für den jüngeren Bruder über eine längere Zeit nicht einfach und zeigte sich letztlich konkret in der Niederlegung der Beiratsrolle. Im Sinne eines Ausgleichs – für die nicht eingenommene Rolle im Familienunternehmen – konnten der ältere Bruder und die Schwester in der Form aktiv werden, dass sie aus dem Vermögen Sicherheiten für den Geschäftsaufbau des vom jüngeren Bruder geleiteten Unternehmens boten.

An dem geschilderten Praxisbeispiel wird eine häufig über Generationen sich wiederholende Dynamik in Familiensystemen deutlich. Die unbewusst verfolgte Tradition der Konfliktthemen wird so lange wiederholt, bis eine – den Ordnungsstrukturen im System entsprechende – Lösung gefunden und umgesetzt wird. Zu den sich immer wieder in Organisationsaufstellungen und natürlich in der gelebten Praxis bestätigenden systemerhaltenden Prinzipien beziehungsweise Ordnungsstrukturen zählen:

- Vorrang des Früheren vor dem Späteren
- Der Ausgleich von Geben und Nehmen
- Kompetenzvorrang
- Vorrang des höheren Einsatzes für das Ganze
- Was ist, muss sein dürfen: Würdigung
- Das Recht auf Zugehörigkeit (im Gegensatz zum Ausklammern von Dazugehörigen)

A 3. Coachingprozess zur Bearbeitung der Organisationsdynamik

Die zu optimierende Unternehmenssituation wurde anhand des Organisationsstellens analysiert. Das heißt, das zu bearbeitende Anliegen wurde herausgearbeitet, die für das Anliegen relevanten Personen(gruppen) definiert und – anhand einer Positionierung von stellvertretenden Personen im Raum – das zugrunde liegende Beziehungsnetzwerk vom Aufstellenden dargestellt. Da Stellvertreter beziehungsweise jede beliebige Person die Fähigkeit hat, Beziehungsqualitäten im Rahmen einer dargestellten Beziehungsstruktur wahrzunehmen, ist es möglich, über die jeweiligen Beschreibungen der aufgestellten Stellvertreter die Beziehungsqualitäten im System und damit die jeweils zugrunde liegende Systemdynamik zu analysieren.

Im Rahmen der anschließenden Nachbereitung konnten zusammengefasst die folgenden Grunddynamiken herausgearbeitet werden:

- Das Unternehmen und die langfristige Überlebensfähigkeit standen nicht mehr im Fokus; stattdessen dominierte eine „Sich-beweisen-müssen-Dynamik“ und eine nicht wirklich vollzogene Verantwortungsübernahme.
- Die GF-Mitglieder als Führungsteam waren nicht wirklich auf die Erfordernisse und Herausforderungen ausgerichtet, sondern erwarteten – wie auch die Mitarbeiter – gute Führung und klare Vorgaben.
- Die Nachfolge wurde seit der Gründung des Unternehmens nicht wirklich klar geregelt. Es lag eine Tradition der – im Sinne der Ordnungsstrukturen im Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigten Verantwortungsübergabe vor.
- Die Schwester des Vaters, die als Erstgeborene eigentlich das Recht zur Verantwortungsübernahme gehabt hätte, wurde nicht entsprechend gewürdigt und anerkannt. Auf subtile und indirekte Weise wirkt diese Tatsache im Unternehmen nach.
- Die erneuernde, kreative, weibliche Kraft wurde im Unternehmen zu wenig anerkannt und genutzt, ist aber in der aktuellen Unternehmenssituation notwendig für den Erneuerungsprozess.
- Der Beirat übernimmt keine ausreichend unterstützende Rolle im Erneuerungsprozess ein. In der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung traten Spannungen auf. Zum Teil wurden im Rahmen der Beiratsfunktion persönliche Interessen verfolgt.

Die Gesellschafter hatten den Eindruck, dass das Unternehmen um den Preis des Familienfriedens weiterbestand. Der jüngere Bruder war nicht bereit, diesen Preis zu zahlen, der ältere sah sich gezwungen, die Familientradition weiterzuführen, und die Schwester war sich über die richtige weitere Vorgehensweise bezüglich des Familienunternehmens noch nicht sicher. Allerdings hat sie entscheidend dazu beigetragen, dass im Rahmen des Coachingprozesses die Beteiligten sich den Themen gestellt haben und Lösungen erarbeitet werden konnten. Vom jüngeren Bruder und Gesellschafter wurde zur Zeit der Analyse in Erwägung gezogen, das Unternehmen zu verkaufen.

Als Konsequenz einer entsprechenden Aufarbeitung der Aufstellungsergebnisse wurden die folgenden Vereinbarungen getroffen und die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt:

- Die in Bezug auf das Familienunternehmen erkannte Schlüsselfigur – die Tante – wurde bereits nach dem Tod des Vaters als Ehrenvorsitzende des Beirats ernannt. Die drei Geschwister und Gesellschafter haben auf Basis von Gesprächen und den Aufstellungsergebnissen eine neue Sichtweise der Tante gegenüber eingenommen und darüber hinaus das Verhalten ihr gegenüber – von ehemals zurückhaltend-konfrontativ, zu konstruktiv – geändert. Die Tante erfährt dadurch eher die Anerkennung des Rechts der Erstgeborenen und ihrer Rolle im Unternehmen.
- Der jüngere Bruder legt die Rolle als Beiratsmitglied nieder. Die Schwester übernimmt als Gesellschafterin den Beiratsplatz des jüngeren Bruders.
- Der Vertrag des Beiratsvorsitzenden wurde nicht mehr verlängert. Ein praxiserfahrener Unternehmenssteuerer wird für diese Aufgabe gefunden. Vereinbarungen zur effektiven Zusammenarbeit zwischen Beirat und GF wurden getroffen.
- Die Führungsrolle des Geschäftsführungsvorsitzenden wurde tatsächlich übernommen und dadurch gestärkt. Die Übergabethematik und der Vater-Sohn-Konflikt wurden – wie beschrieben – im Einzelcoaching bearbeitet und die Übernahme der Verantwortung innerlich nachvollzogen.
- Im gesamten folgenden Organisationsentwicklungsprozess tritt die Geschäftsführung und insbesondere der Geschäftsführungsvorsitzende deutlich wahrnehmbar für die Mitarbeiter auf. Ziele, Vorgehensweisen werden unter sinnvoller Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern erarbeitet und klar an alle kommuniziert.
- Ein Organisationsentwicklungsprozess wurde vereinbart und umgesetzt. Der jüngere Bruder wurde Mitglied des Projektlenkungsausschusses, und die Schwester übernahm die Verantwortung für die PR- und Kommunikationsmanagementaufgaben. Auf diese Weise konnte deutlich

gemacht werden, dass auch die Gesellschafter dem Erneuerungs- und Veränderungsprozess nicht nur zustimmen, sondern diesen auch aktiv mittragen.

B. Geschäftsoptimierungsprozess im Familienunternehmen

Auf Basis eines systemorientiert durchdachten Organisationskonzeptes wurde der Geschäftsoptimierungsprozess eingeleitet und umgesetzt. Nachdem eine strategische Markt- und Organisationsanalyse bereits vorlag und die zukünftige strategisch-strukturell notwendige Ausrichtung klar war, konnte mit der tatsächlichen Umsetzung begonnen werden. Entsprechend dem ganzheitlichen Systemsteuerungskonzept ist neben Strategie und Struktur die Systemverhaltensdimension entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Optimierungsprozesses. Besonders in einer Geschäftssituation, in der das junge Managementteam noch nicht wirklich seine Managementkompetenz in dem Unternehmen beweisen konnte und entsprechende Vorsicht beziehungsweise Misstrauen auf Mitarbeiterseite bestand, war es notwendig, vor dem geplanten Restrukturierungsprozess am Systemverhalten zu arbeiten. Schwerpunktmäßig wurde dieses im Rahmen einer Unternehmens-Leitbild-Erarbeitung umgesetzt. Das heißt, es wurden die strategischen Schwerpunktaussagen und Ziele des Unternehmens unter sinnvoller Führungskräfte- und Mitarbeiterbeteiligung erarbeitet und diskutiert. Auf diese Weise konnten Verständnis und Bereitschaft für den notwendigen Restrukturierungsprozess geschaffen werden. Der Geschäftsoptimierungsprozess wurde in vier Phasen durchgeführt.

Phase I: Management-Assessment

Durchführung eines Management-Assessments, an dem die gesamte Führungsmannschaft des Unternehmens teilnahm. Ziele hierbei waren, die Führungskompetenz zu sondieren und die Personen für zukünftige Führungsfunktionen im Unternehmen herauszufinden.

Phase II: Leitbild-Erarbeitungsprozess

Das Zukunftsbild des Unternehmens wurde erarbeitet. Das heißt, es werden die relevanten Eckpfeiler in Bezug auf Kultur, Struktur, Strategie formuliert und kommuniziert. Unter sinnvoller Mitarbeiterbeteiligung, die alle relevanten Unternehmenseinheiten repräsentierte, wurden alle Unternehmensidentitäts-Aussagen (Leitbild-Kernaussagen) diskutiert und erarbeitet.

Phase III: Zielvereinbarungsprozess (MbO)

Auf Basis der neu erarbeiteten Unternehmensidentität wurde ein Zielvereinbarungsprozess (MbO) mit der Führungsmannschaft durchgeführt. Als Resultat dieses Prozesses lagen – transparent für alle Beteiligten – die konkreten Ziele a) zur Sicherung und zum Ausbau des Unternehmenserfolges und b) zur Zukunftsgestaltung des Unternehmens fest. Die Ziele wurden unter Beteiligung des gesamten Managementteams verhandelt und vereinbart. Im Rahmen eines fortlaufenden Managementdialogs war es notwendig, die Umsetzung dieser Ziele zu prüfen, vorhandene Probleme zu identifizieren und zu bearbeiten.

Phase IV: Projekt zur Restrukturierung des Unternehmens

Unter Leitung des GF-Vorsitzenden konnten vier Teilprojekte im Rahmen eines Restrukturierungsprojektes bearbeitet werden. Die Schwerpunktthemen zur Optimierung waren:
 Teilprojekt 1: Organisation, Kosten, Personalanpassung
 Teilprojekt 2: Neue Produkte
 Teilprojekt 3: Produktivität
 Teilprojekt 4: Interne/Externe Kommunikation

Die verantwortliche Steuerung der Teilprojekte übernahmen

| Phase I: | Phase II: | Phase III: | Phase IV: |
|------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Management-Assessment | Leitbild-Erarbeitungsprozess | MbO/ Zielvereinbarungsprozess | Restrukturierungsprojekt |
| Führungskräfte | Gesellschafter, GF, Führungskräfte, ausgew. Mitarbeiter | GF, Führungskräfte | GF, Führungskräfte, Mitarbeiter |

Tabelle: Phasen des Geschäftsoptimierungsprozesses

zum Teil die jungen Führungskräfte, die im Rahmen des Management-Assessments entsprechende Führungsqualitäten unter Beweis gestellt hatten. Im Sinne eines Learning-on-the-Job-Verfahrens wurden ein Management by Objective (MbO) und ein Projektmanagement-Konzept und -Vorgehen, entsprechende Tools und Werkzeuge vorgestellt und eingeführt. Ziel des parallel zum Organisationsoptimierungsprozess umgesetzten Management-Development-Prozesses war es, die Managementkompetenz bezüglich dieser beiden Themen deutlich zu erhöhen.

Während des gesamten Optimierungsprozesses wurde besonderes Augenmerk auf die Kommunikation der jeweiligen Erarbeitungsschritte und der Inhalte im Unternehmen gelegt. Kommunikation ist als eine entscheidende Steuerungsfunktion im Unternehmen zu betrachten. Es fand eine genaue Kommunikationsplanung und -umsetzung statt. Das heißt es wurde festgelegt, wann welche Informationen an die Mitarbeiter über den Stand der Arbeiten

gehen und wer in welcher Rolle welche Inhalte vermittelte. Hierdurch wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich von der Glaubwürdigkeit des Managements zu überzeugen und Vertrauen in den Erneuerungsprozess zu gewinnen.

Die Phasen 1–3 des Optimierungsprozesses konnten in höchst effektiver Weise in einem Zeitraum von fünf Monaten abgearbeitet werden. Für die geplante Strukturanpassung und Neuausrichtung der Produkte wurden damit die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Die Bearbeitung der strukturellen Anpassungsthemen konnte aus diesem Grund mit relativ geringem Widerstandsverhalten von Mitarbeiterseite realisiert werden.

↳

C. CMS-Change-Programm – ein ganzheitliches

Vorgehen zur wirksamen Geschäftsoptimierung

Der Optimierungsprozess wurde von der Unternehmensberatung CMS Change Management Services in enger Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern und dem Management geplant und durchgeführt. Das CMS-Change-Programm lag hier als systemorientiertes Bezugskonzept zugrunde und konnte auf die konkreten persönlichen Belange und Familienunternehmensbedingungen angepasst und erfolgreich umgesetzt werden. Die Kernaussagen dieses Konzeptes sind:

- Erfolgreiche Geschäftsoptimierung ist immer ein ganzheitlicher Gestaltungsprozess.
- Klare und konsequente Führung und Systemsteuerung sind die entscheidenden Voraussetzungen und Erfolgsgrößen in einem solchen Prozess.
- In Familienunternehmen ist die oft verstrickte Familien- und Organisationsdynamik zunächst beziehungsweise parallel zu bearbeiten. Familiendynamische Themen werden im Organisationskontext reinszeniert.

Geschäftsoptimierungsprozesse haben immer auch eine persönliche Entwicklungsdimension für die verantwortlichen Manager. Persönliches Coaching und die Gestaltung der Organisationsdynamik sind erfolgsentscheidende Bestandteile des Geschäftsoptimierungsprozesses.

- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K.: OE-Prozesse. Haupt, 1998.
- Beer S.: Kybernetische Führungslehre. Frankfurt/New York, 1973.
- Doppler, K./Lauterbach, Ch.: Change Management. Frankfurt/New York, 1995.
- Häfele, W.: Systemische Organisationsentwicklung. Frankfurt, 1992.
- Hammer, M/Champy, J.: Business Reengineering. Frankfurt/New York, 1995.
- Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg, 1991.
- Kratky K. (Hrsg.): Systemische Perspektiven. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag 1991.
- Probst, G./Gomez, P.: Vernetztes Denken. Gabler, 1991.
- Scharfenberg, H. (Hrsg.): Strukturwandel in Management und Organisation. Baden-Baden, FBO, 1993.
- Selvini-Palazzoli, M. et al.: Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart, 1985.
- Ulrich, H./Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern/Stuttgart, 1990.
- Vester, F.: Neuland des Denkens vom technokratischen bis zum kybernetischen Zeitalter. Stuttgart, 1980.
- Watzlawick, P.: Management oder Konstruktion von Wirklichkeiten. In: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hg.): Integriertes Management. Bern/Stuttgart.
- Watzlawick, P./Weakland, J.H./Fisch, R.: Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern/Stuttgart/Wien, 1979.