

THEMA: Organisation im Wandel in einem Südtiroler Betrieb

Wie aus einem prosperierenden Kleinunternehmen, wo alle alles tun, ein strukturierter Mittelbetrieb wurde und was das zum Beispiel an Problemstellungen und Fragen in Punkto Führung aufgeworfen hat.

Eigentlich hatte alles ja ganz großartig angefangen ist lange Zeit erfolgreich gelaufen und plötzlich ist es irgendwie schwierig geworden.

Aber der Reihe nach. Alessandro P. wurde als Geschäftsführer in einen Betrieb gerufen, der lange Jahre erfolgreich am Markt agierte und sich im Umbruch befand. Die Zahlen waren rückläufig. Man vertraute ihm die Mannschaft an, die an und für sich gut zusammengeschweißt war und wünschte sich, dass es von nun an wieder besser laufen sollte. Alessandro P. nahm sich der gestellten Herausforderung an und bewies von Anfang an ein geschicktes Händchen, für die an ihn heran getragenen Aufgaben. Es lief sogar noch viel besser als Anfangs erwartet.

Die Qualität steigerte sich, dadurch stiegen die Aufträge weiter sprunghaft an. Neue Mitarbeiter/innen aus der Umgebung und aus Österreich wurden eingestellt. Damit kam es zu neuen Entwicklungen und Hindernissen, die bisher nicht bekannt waren. Neue Organisationseinheiten mussten gegründet werden und die Ein-Ebenen-Struktur mit einem Geschäftsführer wurde bedarfsgerecht im Sinne einer notwendigen Aufbauorganisation weiter entwickelt.

Die Herausforderungen an eine wachsende Organisation sind vielfältig. Am Beispiel veränderter Bedeutungen von Leistung, Seniorität und Hierarchie wurden diese schnell spürbar. Erste Reibungsverluste standen ganz plötzlich auf der Tagesordnung und schafften Verwirrung. Eigentlich alles ganz normal aber guter Rat war gefragt.

In der ersten Coaching-Sitzung wurde die Situation folgendermaßen analysiert. Während es bislang in erster Linie um Leistung ging, die durch die Seniorität (wachsende Erfahrung aufgrund längerer Zugehörigkeit) unterstützt wurde, war Hierarchie nie ein Thema. Die wechselnde Bedeutung kam mit der Einführung einer weiteren Hierarchie-Ebene und vieles wurde gehörig durcheinander gewürfelt.

Die so neu definierte Ablauforganisation und deren Aufgabenbereiche galt es neu zu entwickeln. Die Abläufe und Strukturen wurden mit den neu dazu gekommenen Führungsverantwortungen neu definiert. Dieses Ziel und weitere, damit verbundene Schritte wurden besprochen und geklärt. (Die weiteren Aufgabenbereiche werden hier ausgeklammert.) In einem folgenden Gespräch wurden die wesentlichen



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

Fragen, wo es in der Führung Probleme gab, offen gelegt, Ziele geklärt und Rahmen vereinbart.

In einer ersten Runde wurde mit den Führungskräften ein Leitbild erarbeitet, das klar legen sollte, innerhalb welcher Rahmenbedingungen Führung im Betrieb greift. Wichtige Fragen und Problempunkte, wie zB der Umgang von Hierarchie mit Seniorität, wurden erörtert. Ebenso wurde ein Kommunikationsraster erstellt, in dem klar zu Tage trat, welche Punkte wo zu besprechen /zu erörtern /zu klären /und welche Stellen von wem zu informieren waren.

In der darauf folgenden Coaching-Sitzung wurden die bisherigen Umsetzungsschritte reflektiert und eine MitarbeiterInnen-Information besprochen. Der positive Ruck,

bei der Info-Veranstaltung, der eine gemeinsame Aufbruchstimmung initiierte und das gute Miteinander bei der anschließenden Feier machte vieles für den neuen Weg klar.

In einer zweiten Führungsrunde wurden Führungsgrundlagen erarbeitet, die für alle Führungskräfte verbindlich waren, so dass die Mitarbeiter nicht das Gefühl bekamen an unterschiedlichen Stellen unterschiedliche Aussagen zu erhalten. Das Führungs-Grundlagen-Seminar brachte vermehrt zum Bewusstsein, wie unterschiedlich die Führungskräfte in der Vergangenheit agierten und wie wichtig klare Vereinbarung und Zielformulierungen mit den Mitarbeitern waren.

Ein Design für Mitarbeitergespräche wurde gemeinsam entwickelt und verabschiedet.

Ein jährlich wiederkehrendes Führungsteam-Event zur Stärken-Schwächen-Analyse wurde vereinbart.



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul