

> NAVO Projekte in mittelständischen Unternehmen



## > Ausgewählte NAVO Projekte bei mittelständischen Unternehmen

Branche	Anzahl Mitarbeiter	Herausforderung	Ergebnisse	Maßnahmen
Finanzdienstleistung	< 50	Bewältigen eines exponentiellen Unternehmenswachstums	Etablieren einer identitätsstiftenden Unternehmenskultur auf der Grundlage gelebter Werte als Voraussetzung für zukünftiges Wachstum	Organisationsdiagnose Konfliktlösung Werteworkshops Organisationsstrukturaufstellung Großgruppe
Nahrungsmittel	< 500	Regelung einer Adhoc Unternehmensnachfolge	Erfolgreiche Nachfolgeregelung verbunden mit der Integration eines Fremdmanagers als kfm. Leiter	Problemfeldanalyse Konfliktcoaching Rollenklärung Festlegen von Spielregeln für die Phase des Übergangs und die Zeit danach Einführung Beirat
Elektrotechnik	< 2000	Reorganisation der Abteilung für Forschung und Entwicklung	Positionierung der F&E Abteilung als cross-funktionale Innovationseinheit	Organisationsdiagnose Organisationsstrukturaufstellung Teambuilding Coaching Innovationsmarkt
Finanzdienstleistung	< 10	Umbau der Geschäftsleitung in Verbindung mit strategischer Neuausrichtung	Erfolgreiches Ausphasen eines geschäftsführenden Gesellschafters bei gleichzeitiger strategischer Repositionierung	Organisationsdiagnose Strategie Workshops auf Geschäftsleitungsebene Executive Coaching
Energiewirtschaft	< 500	Schaffen einer standortübergreifenden Bereichsidentität bei gleichzeitiger Verbesserung der Zusammenarbeit	Verbesserung der Zusammenarbeit und eine gestärkte Bereichsidentität Optimierung der Führungsskills	Blitzkulturanalyse Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen Führungskräfteentwicklung



## > Fallbeispiel Unternehmensentwicklung durch gelebte Werte.

Exponentielles Wachstum durch herausragenden Erfolg am Markt – das sind die Attribute, die unseren Kunden kennzeichnen. Nachdem das Unternehmen im Eiltempo verschiedene organisationale Entwicklungsstufen durchlaufen hatte, war es an dem Punkt angelangt, an dem es den vollzogenen Identitätswandel nicht mehr alleine bewältigen konnte. Verschiedene Subidentitäten mit eigenen Wertvorstellungen und Teamkulturen prägten das Unternehmen. Die Konsequenzen: Spannungen und Konflikte an den internen Schnittstellen. Missverständnisse und unterschiedliche politische Interessen verschlechterten die Leistungsqualität. Erste negative Rückmeldungen seitens der Kunden wurden von der Unternehmensleitung als deutliches Warnsignal erkannt. Und als Impuls genutzt für einen mehrstufigen Entwicklungsprozess mit dem Ziel, eine gemeinsame Unternehmensidentität auf der Grundlage gelebter Werte zu schaffen.

### **Schritt 1**

#### **proklamierte und gelebte Werte auf dem Prüfstand – Analyse typischer Organisationsmuster**

Im Rahmen von Workshops und unterstützt durch bewährte systemische Analyseverfahren identifizierten ausgewählte Vertreter der Organisation die im Unternehmen existierende Landkarte der tatsächlich gelebten Werte. Unterschiedliche Auslegung / Interpretation dieser Werte wie auch Widersprüche zu den proklamierten Werten wurden auf diese Art und Weise schnell sichtbar.

### **Schritt 2**

#### **Topmanagement Dialoge**

Die Workshops zur Werteanalyse lösten im Topmanagement eine Wertediskussion aus. Die Mitglieder der Unternehmensleitung erkannten, dass bereits auf ihrer Ebene einzelne Wertebegriffe zu einer Vielfalt von Interpretationsspielräumen führten und wie handlungsleitend gemeinsam getragene Unternehmenswerte sind.



### **Schritt 3**

#### **systemische Organisationsstrukturaufstellung**

Mit Hilfe einer Organisationsstrukturaufstellung gelang es, einen konkreten Bezug zwischen den in der Organisation auftretenden Konflikten und der fehlenden gemeinsamen Wertebasis herzustellen. Gleichzeitig wurden konkrete Lösungsansätze mit der Methode der Organisationsstrukturaufstellung evaluiert.

### **Schritt 4**

#### **gezieltes Lösen von akuten Konflikten in Verbindung mit Kompetenzaufbau zur Konfliktprävention**

Parallel zur Werteentwicklung wurde im Unternehmen hierarchie- und abteilungsübergreifend die Fähigkeit im Vermeiden und Lösen von Konflikten deutlich erhöht. Die für alle erkennbare positiven Ergebnisse, die aus der Kopplung von Wertearbeit und dem Entwickeln von tragfähigen Lösungen im Zusammenhang mit Konflikten entstanden, stärkte das Vertrauen und die Motivation in den Gesamtprozess.

### **Schritt 5**

#### **Großgruppenveranstaltung zur kollektiven Entwicklung der maßgeblichen Unternehmenswerte**

Nach einer Klausur des Top Managements wurden die gemeinsamen Werte in einer das gesamte Unternehmen einbeziehenden Großgruppenveranstaltung entwickelt. Durch den intensiven Prozess von Diskussion und Aushandeln wurde ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmenswerte geschaffen und somit die Grundlage für gelingende Zusammenarbeit.



## > Fallbeispiel für Rollenklarheit und Trennschärfe.

In einem mittelständischen Unternehmen sollten zwei Schwestern nach Ihrem Studium ins Familienunternehmen einsteigen. Während die eine Schwester klare Ambitionen zeigte, die Nachfolge zu übernehmen, wollte die andere Schwester sich stärker der eigenen Familie widmen und nur in Teilzeit für das elterliche Unternehmen arbeiten. Diese aus Sicht des Familiensystems Ungleichbehandlung der beiden Schwestern wollte der Vater dadurch kompensieren, dass er der zweiten Tochter einen Platz im Aufsichtsrat gab, den sie aus Sicht des Unternehmenssystems aufgrund mangelnder Qualifikation nicht hätte besetzen dürfen. Als einige Jahre später die erste Schwester dann die alleinige Geschäftsführung übernahm, kam es zur Eskalation, als die zweite Schwester im Aufsichtsrat wichtige Entscheidungen torpedierte. Der Streit der Geschwister drohte die Existenz des Unternehmens zu gefährden.

Während der sich anschließenden Begleitung wurden die impliziten Spielregeln der verschiedenen Systeme für alle Beteiligten bewusst gemacht. „Klar, dass das im Unternehmen nicht funktionieren kann!“ - „Jetzt wundert es mich nicht mehr, dass wir darüber in der Familie immer wieder streiten!“ waren typische AHA-Erlebnisse. Mit diesen Erkenntnissen gelang es den Schwestern dann verbindlich festzulegen, welche Regeln für sie in welchem System Gültigkeit haben, wie erkennbar ist, dass sich an die Regeln gehalten wird und wie verfahren wird, wenn gegen eine Regeln verstoßen wird. Ein interessantes Ergebnis aus dem Prozess war auch, dass die zweite Schwester den Posten im Aufsichtsrat freiwillig abgab.



## > Fallbeispiel Nachfolge regeln.

Nach vielen erfolglosen Auseinandersetzungen, in denen der Gründer und Vater mit seinem Sohn und potenziellen Nachfolger auf keinen gemeinsamen Nenner zur zukünftigen Ausrichtung kommen konnte, war die Existenz des Unternehmens gefährdet, da wichtige Entscheidungen nicht mehr getroffen wurden. Zu groß schienen die Unterschiede in den Perspektiven und Erwartungen der beiden, zu massiv die immer wieder aufkommenden Konflikte, die sich an der Frage nach der künftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens entzündeten.

Um die Zukunft des Unternehmens zu sichern und das grundsätzlich gute Einvernehmen in der Familie zu bewahren, wurde gemeinsam nach einem intensiven Prozess der Selbstreflexion die Entscheidung getroffen, die Suche nach einem geeigneten Fremdmanager in die Wege zu leiten. Die geplante Nachfolgeregelung wurde als erfolgreich gescheitert angesehen. Denn auch wenn auf der einen Seite, die Enttäuschung spürbar war, dass das gewünschte Ziel der familieninternen Nachfolge nicht erreicht wurde, waren die Beteiligten froh über die Ergebnisse am Ende eines intensiven Beratungsprozesses mit vielen moderierten Gesprächen.

„Hätten wir so weiter gemacht wie bisher, wäre nicht nur das Unternehmen in wirtschaftliche Schieflage geraten, sondern hätte auch unsere Familie zerbrechen können!“ - “Erst mit dem Gefühl, den anderen in seinen teils widersprüchlichen Rollenerwartungen als Vater, Mutter, Sohn, Eigentümer, Geschäftsführer, Nachfolger usw. verstehen zu können, waren wir in der Lage, eine von uns allen mitgetragenen Entscheidung zu treffen!“



## Empowering people in dynamic relations

NAVO Consulting ist die konsequent systemische Unternehmensberatung für Change Management und Organisationsentwicklung.

Für uns ist jedes Unternehmen einzigartig. Darum geben wir keine vorgefertigten Antworten. Situations- und kontextbezogen entwickeln wir für jedes Anliegen die passenden Lösungen. In dem wir gemeinsam mit Ihnen die organisationalen Kräfte im System bündeln. Damit aus Strategie gewünschte Wirkung wird. Und aus Ergebnis Erfolg. Für die ganze Organisation. Für Teams. Für Einzelne.

Darum lassen sich Unternehmen wie W.L. Gore & Associates, UCB Pharma, Janssen Cilag, Linde, Grünenthal oder die Lechwerke von NAVO Consulting bei Transformationen und Entwicklungsprozessen professionell begleiten.

### > Kontakt

NAVO Consulting  
Laufzorer Straße 18a  
D – 82031 Grünwald

Tel: +49 (0)89 649 647 8-0  
Fax: +49 (0)89 649 647 8-1  
Mail: [info@navoconsulting.de](mailto:info@navoconsulting.de)

