



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

# Systemische Organisationsberatung

**Ein unkonventioneller Ansatz für innovative Entscheider in Organisationen**

**Dipl.-Oec.**

**Dr. Andreas Väth**



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

## Überblick

- 1. Mögliche Ausgangssituationen**
- 2. Der Ansatz über die Sachebene**
- 3. Der Ansatz über die Beziehungsebenen**
- 4. Die Visualisierung der Beziehungsstrukturen**
- 5. Die Verzahnung der verschiedenen Sichtweisen**
- 6. Zusammenfassung**

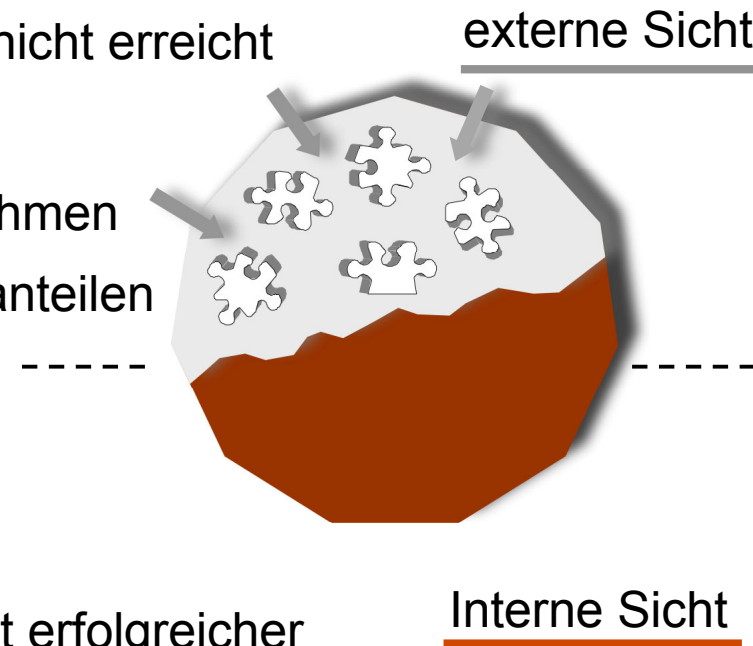
## Erläuterungen



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

# 1. Mögliche Ausgangssituationen:

- Die Unternehmensziele werden nicht erreicht
- Hohe Mitarbeiter-Fluktuation
- Schlechte Stimmung im Unternehmen
- Verlust von Umsatz- oder Marktanteilen
- Qualitäts-Probleme
- Unzufriedene Kunden
- Rating-Probleme (Basel II/III)
- Wettbewerb ist im gleichen Markt erfolgreicher (Benchmarking)
- Gewinnrückgang oder Verlustsituation
- Fehlende Nachfolgeregelung





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

## 2. Der Ansatz über die Sachebene

Offenes Thema

~~Versuch direkter Sachlösung  
über Zahlen, Daten und Fakten~~

Lösung

- „klassischer“ Beratungsansatz
  - Gefahr: Lösung des Beraters statt Lösung des Unternehmens
  - hohe Wahrscheinlichkeit falscher Indikationen
  - wenig bis gar keine Nachhaltigkeit
- 
- ⇒ Ergebnis: Ansatz in den meisten Fällen **nicht** funktional



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

### 3. Der Ansatz über die Beziehungsebenen



- **Worum geht es den beteiligten internen Partnern** (Mitarbeiter, Führungskräfte, Geschäftsführer, Abteilungen, Betriebsrat, etc.)?
- **Wie sind ihre Interessen in der Situation speziell gelagert?**



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

### 3. Der Ansatz über die Beziehungsebenen



- **Worum geht es den beteiligten externen Partnern** (Kunden, Banken, Lieferanten, Gesellschaftern, etc.)?
- **Wie sehen ihre Interessen in der anstehenden Frage konkret aus?**



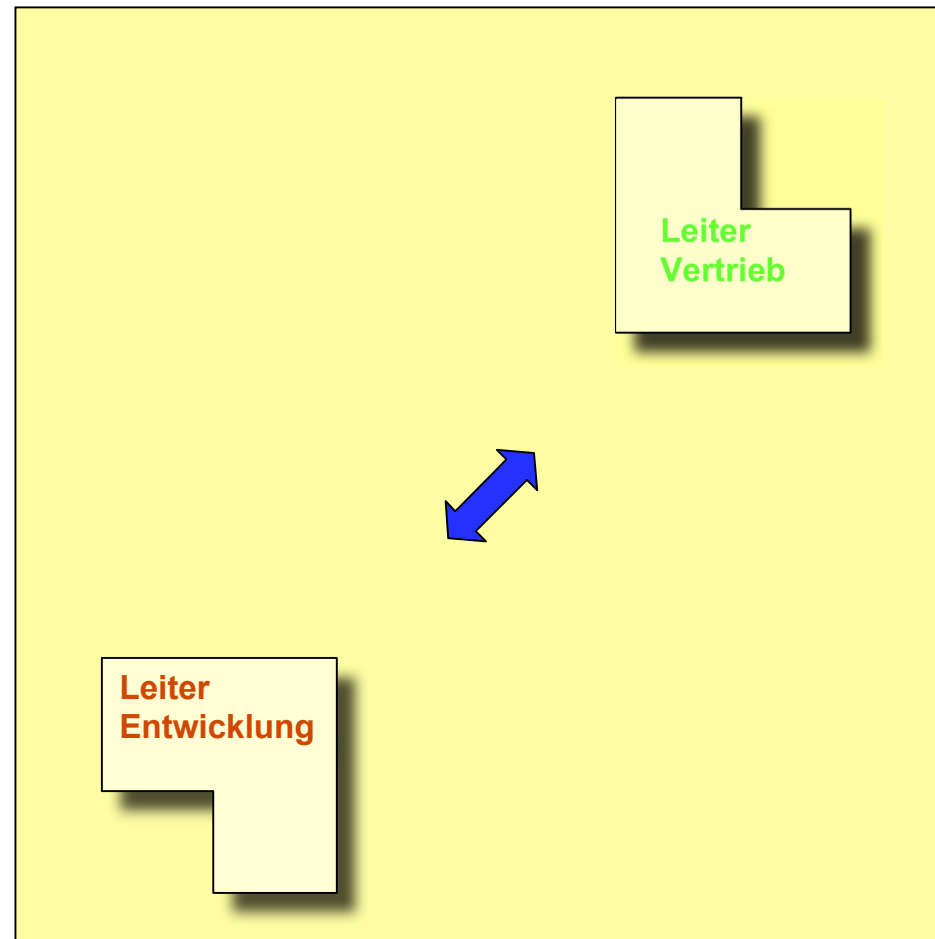
Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

## 4. Die Visualisierung der Beziehungsstrukturen\*

### Ausgangssituation (Beispiel)

- Der **Entwicklungsleiter** (baut sein System mit Hilfe des Beraters auf) und der **Vertriebsleiter** haben sich mit den Rücken zueinander gestellt.
- Die Beteiligten streben evtl. diametral auseinander (**Impuls**).
- Es wird keine gemeinsame Aufgabe (**Kunden**, etc.) oder **Leitung** wahrgenommen.
- Beide sind primär (oder ausschließlich) mit der Qualität der Beziehungen zueinander beschäftigt (→ Abwertungsspirale).
- Beide Akteure äußern auf Befragen bzgl. der Beziehung zum Kollegen Negatives.





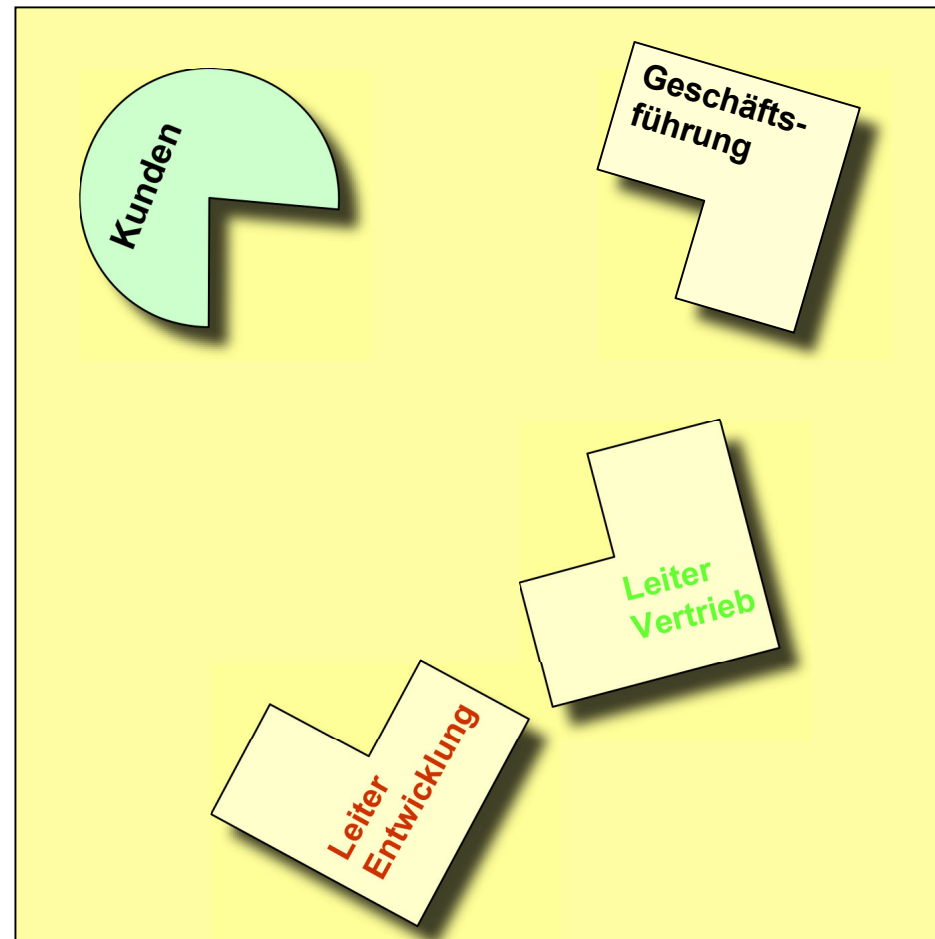
Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

## 4. Die Visualisierung der Beziehungsstrukturen\*

### Lösungsbild (Beispiel)

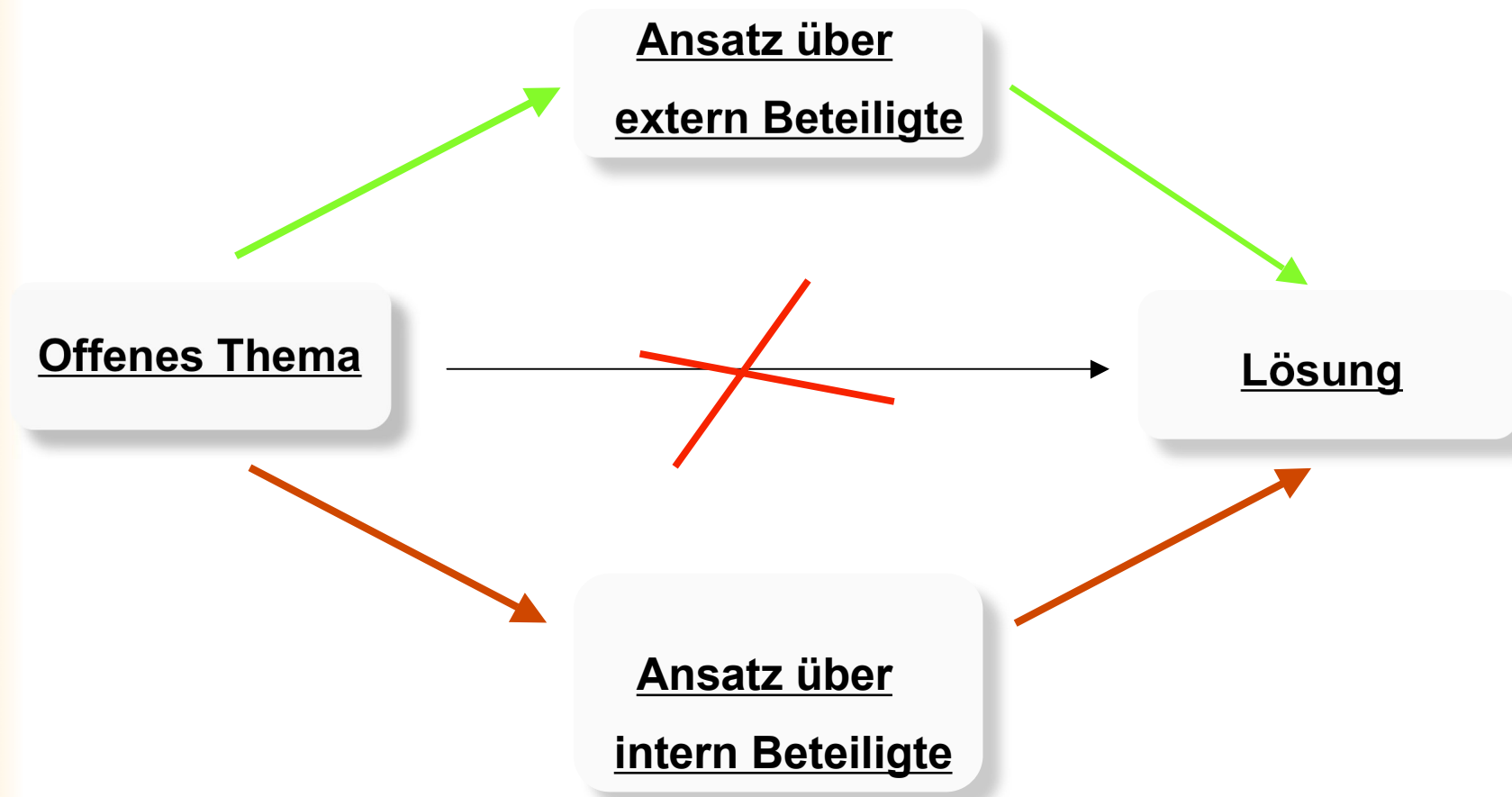
- Eine gemeinsame Aufgabe (**Kunden**) hat einen Platz im System und wird von den Beteiligten gesehen.
- Die **Leitung** wird ebenfalls gesehen und ist bzgl. der beiden Abteilungsleiter und der gemeinsamen Aufgabe in der Führungsposition.
- Der **Entwicklungs-** und **Vertriebsleiter** sind klar auf die Kunden ausgerichtet und arbeiten auf Augenhöhe wieder an etwas Gemeinsamem.
- **Alle** Beteiligten empfinden diese Situation als Verbesserung und bestätigen dies auf Befragen.





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth  
Wandel optimal gestalten.

## 5. Die Verzahnung der verschiedenen Sichtweisen





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

## 6. Zusammenfassung:

- Eine von den kommunikativen Rahmenbedingungen der handelnden Akteure *losgelöste* Beratung der Organisation greift zu kurz: sie nützt nur dem Berater, nicht der Organisation.
- Erst die lösungsorientierte Bearbeitung evtl. bestehender Konfliktfelder schafft die *Voraussetzung* für die Hebung von (betriebswirtschaftlichen, technischen, produktiven, etc.) Verbesserungspotentialen.
- Vom Team gemeinsam erarbeitete, jedoch anschließend nicht umgesetzte Maßnahmen lassen auf (noch alte, nicht bearbeitete oder erneut entstandene) aktive Abwertungsschleifen im Team schließen. Hier ist nochmals der Umweg über die *persönlichen* Interessen der Beteiligten zu gehen, wenn Nachhaltigkeit *sachlicher* Veränderungen erreicht werden soll.