

# Die richtige Organisation

Außenstehenden und auch Mitarbeitern stellt sich häufig nicht nur die Frage, wer im Familienunternehmen eigentlich das Sagen hat. Vor allem dann, wenn mehrere Familienmitglieder aktiv im Unternehmen mitarbeiten, ist die Organisationsstruktur, sind Zuständigkeiten und Verantwortung nicht ohne weiteres erkennbar. Für die Mitarbeiter, die nicht aus der Familie kommen, stellt die Unternehmerfamilie in diesem Fall eine Wand dar, an der alles abprallt, die unüberwindbar erscheint, die keine Eigeninitiative zulässt, die keine Entwicklungsmöglichkeiten und auch keine Aufstiegschancen

bietet. Damit stellt sich auch die Frage nach der Attraktivität des Unternehmens beziehungsweise des Arbeitsplatzes.

In Großunternehmen und nicht familiär geführten Betrieben gibt es in der Regel eine feste und transparente Aufbau-Organisation, die in einem sogenannten Organigramm dargestellt ist. Dadurch ist ganz klar, wer wessen Vorgesetzter ist und wer welchen Aufgabenbereich leitet. Diese formale Organisation mag zwar etwas schwerfällig erscheinen, hat aber den Vorteil der klaren Struktur. Dies auf ein Familienunternehmen übertragen, könnte aussehen wie in **Grafik 1**.

Ist jedes Familienmitglied Chef? Muss jedes Familienmitglied bei Entscheidungen gefragt werden? Wer kann was allein entscheiden? Damit diese Fragen eindeutig beantwortet werden können, ist auch Familienunternehmen sehr zu empfehlen, sich eine Organisationsstruktur zu geben.

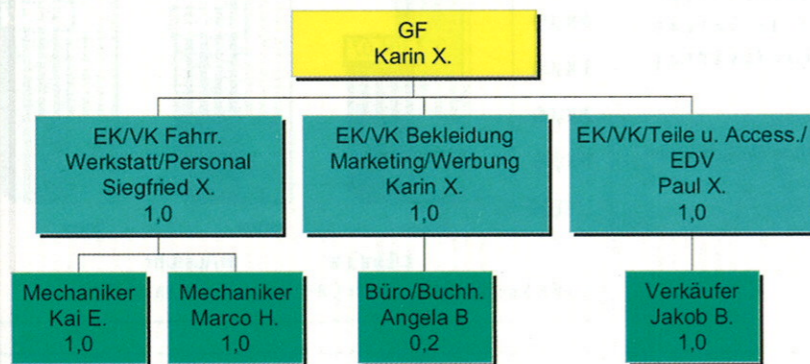
Im Beispiel Zweirad X. sind drei Familienmitglieder und vier externe Mitarbeiter beschäftigt. Es ist im Groben ersichtlich, wer wofür zuständig und verantwortlich ist und wer Vollzeit und Teilzeit arbeitet. Ebenso ersichtlich ist, dass die Geschäftsführerin gleichzeitig noch einen Teil des operativen Geschäftes im Laden betreut.

In der Praxis wird eine solch klare Organisationsstruktur des Familienunternehmens »auf dem Papier« häufig überlagert durch eine informelle Organisationsstruktur. Diese entsteht aufgrund der Verwandtschaftsverhältnisse und des täglichen Umgangs, sie ist kontraproduktiv und fördert die gedehliche Zusammenarbeit nicht. (**Grafik 2**)

Faktisch ist Siegfried X. der Chef, Karin X. ist faktisch einfache Mitarbeiterin. Die Teilzeit-Bürokraft hat neben dem Chef in finanziellen Dingen das Sagen. Fatal an dieser Situation ist, dass die Mitarbeiter in allen Belangen Siegfried X. ansprechen und dieser total überlastet ist. Fatal ist weiterhin, dass es sich unter den Mitarbeitern herumgesprochen hat: »Wenn du etwas vom Chef haben möchtest, geh zu Angela B.« Angela B. ist in diesem Fall die graue Eminenz, die viel mehr entscheidet, als sie sollte.

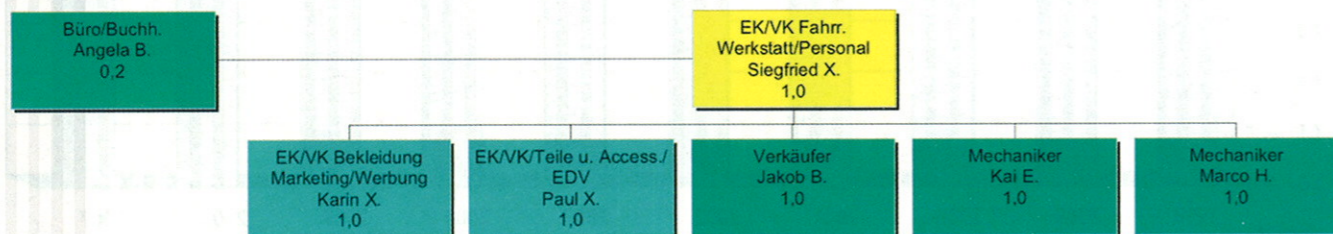
Auf Dauer geht es nicht gut, wenn sich formelle und informelle Organisationsstruktur derart krass unterscheiden wie in unserem Beispiel. Hier gibt es zwei Lösungen. Entweder bekennen sich alle beteiligten Mitglieder der Unternehmerfamilie zur Aufgabenverteilung gemäß offiziellem Organigramm und praktizieren dies auch im täglichen Geschäft. Siegfried X. müsste sich deshalb bewusst zurücknehmen, und Karin X.

## Organigramm Zweirad X.



(Grafik 1)

## Informelle Organisationsstruktur Zweirad X.



(Grafik 2)

müsste ihre Geschäftsführungsaufgaben intensiv wahrnehmen, auch was die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Belange des Unternehmens angeht. Oder die Familie einigt sich auf eine neue Aufgabenverteilung und auf eine Organisationsstruktur, die der tatsächlich gelebten (informellen) am nächsten kommt, auch abhängig von der fachlichen und persönlichen Qualifikation der Beteiligten.

Neben falscher Organisation sind in vielen, vor allem kleineren Familienbetrieben, vielfältige Formen der Nicht-Organisation zu spüren. Es läuft, wie es läuft, man macht was man immer schon so gemacht hat. Jeder pflegt seinen eigenen Arbeitsstil, seine eigene Vorgehensweise (bei der Reparaturannahme), seine eigene Argumentation (im Verkauf), seinen eigenen Stil (bei der Warenpräsentation), wobei die Familienmitglieder gewisse Narrenfreiheit genießen im Vergleich zu den fremden Mitarbeitern. Und alles, was den Mitarbeitern und den mitarbeitenden Familienmitgliedern unangenehm ist, wird beim Chef – dem Übervater – »abgeladen«, der im Zweifel sogar noch stolz darauf ist, keine Zeit zu haben, ständig gefragt zu werden, in jede Kleinigkeit involviert zu sein – kurz, dass ohne ihn nichts geht.

So kann es vorkommen, dass die wichtigen Führungs- und Geschäftsleitungsfunktionen (unabsichtlich) vernachlässigt werden, das aktuelle Ereignis die Tätigkeiten und Prioritäten bestimmt und ein Problem das nächste verdrängt – ohne es wirklich gelöst zu haben. Wenn der Chef die tägliche Warenversorgung seiner vier Filialen selbst durchführen muss, weil die Mitarbeiter dazu keine Zeit haben oder weil er ihnen diese Aufgabe nicht zutraut, dann läuft etwas falsch im Unternehmen. Wenn das so ist, stellt es einen ernst zu nehmenden Hinweis auf mangelhafte, nicht standardisierte Abläufe dar. Und wenn Abläufe nicht standardisiert sind, sind die Ergebnisse immer unter-

schiedlich, abhängig davon, wer die Aufgabe bearbeitet. Und deshalb macht's im Zweifel der Chef selbst und bekommt damit immer mehr Arbeit.

So könnte ein Großunternehmen nie funktionieren, zumindest nicht wirtschaftlich. Es wird in Familienunternehmen immer wieder argumentiert, dass deren Individualität eine große Stärke sei, was auch stimmt – wenn sie der positiven Abgrenzung zum Wettbewerb dient und den Kunden zugutekommt. Wenn Individualität jedoch falsch verstanden und eingesetzt wird, wenn das Rad jeden Tag neu erfunden wird, dann sind Abläufe teuer (der Chef macht's), ineffizient (Ressourcen werden vergeudet) und unsicher (fehleranfällig). Damit kommen sie weder dem Kunden noch dem Unternehmen zugute.

Obwohl, sinnvoll eingesetzt, Formulare und Checklisten organisatorische Abläufe standardisieren, beschleunigen und ausführungssicher machen können, werden sie in kleinen Unternehmen nur spärlich eingesetzt. Von den Mitarbeitern nicht, weil der Chef sich nicht daran hält (Chef ist die Ausnahme) und die Unternehmerfamilie insgesamt keinen großen Sinn darin sieht. Oder es gibt schlichtweg keine geeigneten Formulare und Checklisten. Hier können (individuelle) Familienbetriebe von (anonymen) Großbetrieben noch einiges lernen.

Bevor Sie mich falsch verstehen: Vernünftige Organisation hat nichts mit Bürokratieaufbau zu tun; sie hat viel zu tun mit Transparenz, Orientierung, schlanken Prozessen und besseren Ergebnissen. ]

H. P. Lakner

### RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
h.p.lakner@lakner.de

# Radrouting 4.0

Die schönsten Radfernwege und Radtouren



Aktuelle Radsoftware auf DVD

GPS-tauglich

- 60.000 km getesteter Strecken
- Über 400 Radfernwege und ausgewählte Radtouren
- Bundesweite amtliche Kartengrundlagen für PC und Pocket PC (1:50.000; 1:100.000; 1:200.000; 1:500.000; 1:3.200.000)
- Freie Routingfunktion zum Erstellen individueller Radtouren
- Komfortabler Radreiseplaner
- Streckenbeschreibungen
- Ausführliche Literatur- und Kartenhinweise
- Windows-Software für PC und Pocket PC

<http://www.bva-bielefeld.de/radrouting>  
bestellung@bva-bielefeld.de  
Tel. 0521/595-540  
Fax 0521/595-559  
Artikelnummer 990 791  
ISBN 978-3-87073-448-0

BVA - Bielefelder Verlag  
GmbH & Co.KG  
Ravensberger Straße 10F  
33602 Bielefeld

BVA [www.bva-bielefeld.de](http://www.bva-bielefeld.de)

39.80 € powered by monavista.de