



**Die Kolumne für
Unternehmer*innen**
Mag. Elisabeth Bürgler MSc MBA
www.elisabeth-buergler.com

Schon sehr früh in meiner beruflichen Laufbahn habe ich erkennen müssen, dass es nicht genügt, nur viel zu arbeiten und nur für den Betrieb da zu sein. Erst eine klare systemische Grundordnung unter Berücksichtigung bestimmter sogenannter „Ordnungen des Erfolges“ schafft eine gesunde, erfolgversprechende Grundstruktur.

Die Ordnungen des Erfolges

► Jetzt wieder in meiner Arbeit als Systemischer Coach und Unternehmensberaterin treffe ich immer wieder auf Verletzungen dieser Ordnungen, die es unerklärlich schwer machen, einen Betrieb erfolgreich zu führen, trotz vollem Engagement.

In der Begleitung eines kleinen exklusiven Weingutes in der Südsteiermark erlebe ich es wieder ganz deutlich. Eine sehr engagierte, erfolgreiche Unternehmerin hat dieses Weingut mit Buschenschank von ihrer Mutter übernommen und bereits seit einigen Jahren geführt. Viele Auszeichnungen zeigen von Erfolgen als Weinmacherin. Sie heiratet einen innovativen Mann, der mit viel Elan bereit ist zur Mitarbeit. Von außen betrachtet wäre alles gut, nur die beiden verstricken sich in immer mehr Differenzen, der Betrieb leidet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen nicht mehr, an wen sie sich wenden sollen und allem voran die Mutter, die Gründerin, leidet enorm unter den Missstimmungen, fühlt sich nicht mehr gesehen und verbreitet eine ungute Stimmung im Unternehmen.

Sichtbar machen

Mein erster Ansatz, wenn ich zur Begleitung in einen Familienbetrieb geholt werde, ist die Erstellung eines Organi-

gramms und oft auch gleichzeitig eines Genogramms, um schnell herauszufinden, wo es eine fehlende Ordnung gibt. Familienbetriebe, vor allem wenn sie so klein strukturiert sind und oft bereits seit Generationen aufgebaut wurden, stellen eine Besonderheit dar in der unternehmerischen Landschaft. Es wirken hier oft über Generationen entwickelte, unbewusste Gesetze – oft nicht zum Vorteil der Übernehmenden.

Ordnung schaffen

Wichtig ist für mich bei dieser Arbeit, die Vordringlichkeit richtig zu bewerten. Wo muss als Erstes angesetzt werden, um Ruhe und ein gewisses Maß an Entspannung und Perspektive in das Unternehmen zu bringen?

In diesem speziellen Fall war es in erster Linie die Nichtbeachtung der Mutter. Ihre Rechte als Ältere, die länger da ist. Es heißt nicht, dass ein Älterer/eine Ältere immer das Kommando behalten muss, vielmehr geht es um eine Würdigung der Verdienste dieses Familienmitgliedes.

Es lohnt sich für den später Dazugekommenen, in dem Falle den Ehemann, die Mutter als die Gründerin zu würdigen. Eine gute Möglichkeit,

dies auch vor der Öffentlichkeit zu bekunden, ist, ein Bild der Gründerfamilie an einem prominenten Platz im Lokal anzubringen.

Eine systemische Aufstellung der Gründerfamilie mit Einbeziehung des dazugekommenen Ehemannes brachte einige sehr hilfreiche Erkenntnisse, Perspektiven und Lösungsansätze.

Hilfreich war diese Intervention vor allem für den Ehemann der Besitzerin. Er hat erkannt, dass von ihm grundsätzlich ein großes Maß an Sensibilität verlangt wird, die bestehenden Strukturen zu würdigen und erst langsam Veränderungen zu initiieren.

Man könnte sagen, dass er erkannt hat, wenn er zum Gelingen beitragen will, muss er sich als Letzter in der Reihe einordnen und sich erst Verdienste erarbeiten, um anerkannt zu sein.

Eine Systemische Aufstellung ist kein Allheilmittel, nur bringt sie Unklarheiten oft erstaunlich schnell an die Oberfläche.

Zu beachten ist dabei auch, dass es schon genügt, wenn ein Systemmitglied sich um eine Neuordnung bemüht, ein Anstoß genügt, um Veränderungen zu initiieren. ●