



SYMOA

Systematic Multidimensional Organisational Assessment

Gesünder. Stärker. Zukunftsfähiger.

ERGEBNISBERICHT

Musterfirma

Inhaltsverzeichnis

Anlass und Auftrag	03
Methodik	04
Ergebnisse des Interviews	06
▪ Dimension I: Herausforderungen, sozio-technische Integration und inneres Funktionsniveau	06
▪ Dimension II: Interne Beziehungsdynamiken	15
▪ Dimension III: Unbewusste Konflikte	17
Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	20
Empfehlungen und nächste Schritte	21
Team	22
Kontakt	23



Anlass und Auftrag

Anlass der Organisationsanalyse ist der seit einigen Jahren bestehende und sich zunehmend verschärfende Konflikt zwischen jungen Mitarbeiter*innen und der mittleren Führungsebene bezüglich der organisationalen Abläufe, Einbindung in Entscheidungsprozesse und allgemeiner Unzufriedenheit über die Kommunikation zwischen allen Ebenen. Dies führt aktuell zu größeren Schwierigkeiten junges Personal für das Unternehmen zu gewinnen und vor allem an sich binden zu können.

Das Unternehmen *Muster* ist in der Produktion von *Muster* tätig und beschäftigt an sieben Standorten in Deutschland und drei weiteren europäischen Ländern insgesamt 2430 Mitarbeiter*innen. Das Unternehmen wurde vor 112 Jahren gegründet und wird aktuell noch in vierter Generation von der Gründerfamilie geleitet. In naher Zukunft wird die Geschäftsleitung durch Berentung aber zum ersten Mal in der Firmengeschichte aus den Händen der Gründerfamilie abgegeben. Das Unternehmen ist insbesondere in den vergangenen 20 Jahren stark gewachsen und hat in diesem Zeitraum einen Entwicklungssprung von einem mittelständigen Familienunternehmen zu einem Großunternehmen gemacht.

Der Auftrag an SyMOA besteht darin, eine umfassende Analyse der Hintergründe der aktuellen Herausforderungen zu liefern, die die aktuellen Spannungsfelder verstehbar und damit veränderbar machen. Vorherige Interventionen waren bereits erfolglos und die Ergründung der Widerstände scheint notwendig. Ziel ist es, die vorhandenen Strukturen und Konflikte transparent darzustellen, unbewusste Spannungen und Entwicklungspotenziale zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren. Der Bericht dient als Grundlage für strategische Entscheidungen, um Veränderungen nachhaltig zu gestalten.



Methodik

Die Analyse für diesen Ergebnisbericht basiert auf einem mehrstufigen und integrativen methodischen Ansatz, der sowohl qualitative als auch strukturanalytische Verfahren kombiniert. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis der Herausforderungen vor dem Hintergrund des internen Funktionsniveaus, der Beziehungsdynamiken und der unbewussten organisationalen Konflikte des Unternehmens zu entwickeln. Dazu wurden zunächst strukturierte Interviews mit verschiedenen Ebenen der Organisation – von der Geschäftsführung über das mittlere Management bis hin zu den Mitarbeitenden – durchgeführt, um einen breiten Einblick in die Wahrnehmungen, Erwartungen und Konfliktfelder zu erhalten. Diese Interviews umfassten offene Fragen zur Kommunikation, internen Zusammenarbeit, Umgang mit schwierigen Situationen, beispielhaft typische Interaktionen, zur Unternehmenskultur sowie zur emotionalen Bindung im Unternehmen. Ergänzend wurden ausgewählte Teams direkt in ihrem Arbeitsalltag besucht.

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden schließlich zusammengeführt und systemisch und psychodynamisch analysiert, um zentrale Spannungsfelder und Handlungsempfehlungen klar herauszuarbeiten. Die Methodik gewährleistet so eine ganzheitliche Perspektive, die sowohl aktuelle als auch langfristige Entwicklungsbedarfe im Unternehmen adressiert.



Hintergrund der Methodik: SyMOA-Dimensionen

Das *Systematische Multidimensionale Organisationale Assessment* (SyMOA) beruht auf arbeits- und organisationpsychologischen, systemischen und psychodynamischen Theorien und analysiert drei wesentliche Dimensionen:

Dimension I beschreibt die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens vor dem Hintergrund der organisationalen Gegebenheiten und des Zusammenspiels sozialer und technischer Aspekte des Unternehmens (sog. Soziotechnische Integration). Darauf aufbauend werden die Veränderungsressourcen und Veränderungshemmnisse erfasst. Dies wird auf Grundlage des inneren Funktionsniveaus des Unternehmens betrachtet. Das innere Funktionsniveau beschreibt und analysiert die konsistenten Verhaltens- und Interaktionsmuster innerhalb der Organisation, die zeigen, wie sie interne und externe Herausforderungen bewältigt. Es sind zeitüberdauernde Fähigkeiten, die für das allgemeine Funktionieren der Organisation hilfreich sind. SyMOA bewertet das innere Funktionsniveau durch die Analyse der organisationalen Fähigkeit zur internen und externen (Selbst-) Wahrnehmung, regulatorische Kapazitäten (zum Beispiel Umgang mit schwierigen Emotionen im Team), Kommunikation, innere und äußere Bindung (zum Beispiel die Beziehungsgestaltung zu Mitarbeitenden und zu Stakeholdern) und Abwehrmechanismen, also die Fähigkeit auf Belastungen mit funktionaler und die organisationalen Abläufe schützenden Abwehr zu reagieren.

Dimension II betrachtet die sich wiederholenden Beziehungsmuster und die Beziehungsdynamik innerhalb der Organisation. Diese sind von Bedeutung für eventuell wiederkehrende Konfliktthemen und energiekonsumierende Herausforderungen in der internen oder externen Kommunikation. Beziehungen innerhalb einer Organisation werden sowohl durch strukturelle Anforderungen als auch durch zwischenmenschliche Faktoren geprägt. Die vorangegangene Interaktionsgeschichte, das Organisationsklima und die Kultur haben einen starken Einfluss auf Interaktionen in spezifischen Arbeitssituationen sowie auf die weitere Beziehungsentwicklung. SyMOA untersucht diese Dynamiken, indem es beobachtbare Verhaltensweisen und emotionale Erfahrungen in bestimmten Situationen analysiert. Fokus ist das subjektive Erleben der Beteiligten der situativen Interaktion: wie erlebe ich mich in dieser Situation, wie erlebe ich den anderen? Wie erlebt mein Gegenüber mich und sich selbst in Interaktion mit mir?

Dimension III analysiert mögliche interne organisationale (unbewusste) Konflikte. Damit sind festgelegte und den Mitarbeitenden nicht unmittelbar bewusste Muster gemeint, mit denen kollektiv und wiederkehrend auf spezifische Anforderungen bzw. Belastungen reagiert wird und die entsprechend immer wieder zu ähnlichen Verhaltensmustern führen. In der Entwicklungsgeschichte einer Organisation wird die Realisierung von grundsätzlichen Bedürfnissen und motivationalen Mustern ausgehandelt. Jedes dieser Bedürfnisse enthält ein Spannungsfeld zwischen zwei gegensätzlichen Polen. Wieviel Abhängigkeit oder Autonomie ist in der Organisation vonnöten? Wie wird Kontrolle versus Abgabe von Kontrolle ausgehandelt? Kann situationsabhängig flexibel zwischen diesen Polen gewechselt werden? Oder wird rigide an entweder Kontrolle oder Autonomie festgehalten? In der Organisationsgeschichte aufgetretene Konflikte dieser Bedürfnisse können internalisiert werden und unbewusst weiterbestehen. Diese Bedürfnisse werden dann konflikthaft in herausfordernden Situationen immer wieder reaktiviert.



Ergebnisse

DIMENSION I: Herausforderungen, sozio-technische Integration und inneres Funktionsniveau

Aktuelle Herausforderungen in der Organisation

Es werden zwei große Herausforderungen in der Organisation benannt. Eine dieser Herausforderungen ist der seit einigen Jahren bestehende und sich verschärfende Konflikt zwischen jungen Mitarbeiter*innen und der mittleren Führungsebene bezüglich der organisationalen Abläufe und Einbindung in Entscheidungsprozesse. Dieser Konflikt wird von allen Ebenen gleichermaßen beschrieben als Generationenkonflikt mit unterschiedlichen Einstellungen zu Work-Life-Balance und Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Daraus resultierend steht das Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung junges Personal zu gewinnen und insbesondere auch an die Firma über längere Zeit zu binden.

Als weitere größere Herausforderung wurde von den Mitarbeiter*innen fehlende Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen benannt. Auf Leitungsebene wird dies teilweise als fordernd wahrgenommen und mit einer gewissen Hilflosigkeit betrachtet, da es bereits zahlreiche etablierte Kommunikationskanäle gibt. Hier gibt es einen ersten Hinweis auf einen dahinterliegenden unbewussten Konflikt und ein gespürtes, aber wenig ausgesprochenes Gefühl der Distanz zwischen Mitarbeiterschaft und Leitungsebene. Dies scheint im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung und Expansion in den letzten 20 Jahren zu stehen.

Das Unternehmen befindet sich im Prozess personaler Veränderungen in der oberen und mittleren Leitungsebene aufgrund anstehender Berentungen. Nicht nur in der mittleren Führungsebene wurde und wird neu besetzt, sondern auch die Geschäftsführerin des Unternehmens wird in den nächsten Jahren in Rente gehen. Diesem Prozess wird auf mittlerer Führungsebene bislang mit Zuversicht entgegengesehen. Der bevorstehende Ruhestand der Geschäftsführerin wird jedoch mit größerer Sorge betrachtet, da sie die letzte Geschäftsführerin aus der Gründerfamilie ist, bevor das Unternehmen dann in Zukunft an eine externe Geschäftsleitung abgegeben wird. Obwohl die Sorge hier deutlich spürbar ist, wird dies in den Interviews auffällig wenig konkret oder direkt benannt. In der Vergangenheit gab es Unstimmigkeiten zwischen der Gründerfamilie und dem Vorstand bezüglich Machtbefugnisse. Diese seien heute nicht mehr aktuell, allerdings sei immer noch eine Spannung und etwas „Unausgesprochenes“ spürbar.



Die aktuellen Probleme werden vom Unternehmen als moderat eingestuft, sind jedoch weitreichend genug, um sich negativ auf die personellen Ressourcen sowie das gesamte Organisationsklima auszuwirken. Während die technischen Ressourcen als stabil und belastbar eingeschätzt werden, zeigen sich im Bereich der personellen Ressourcen sowie im Organisationsklima spürbare Herausforderungen.

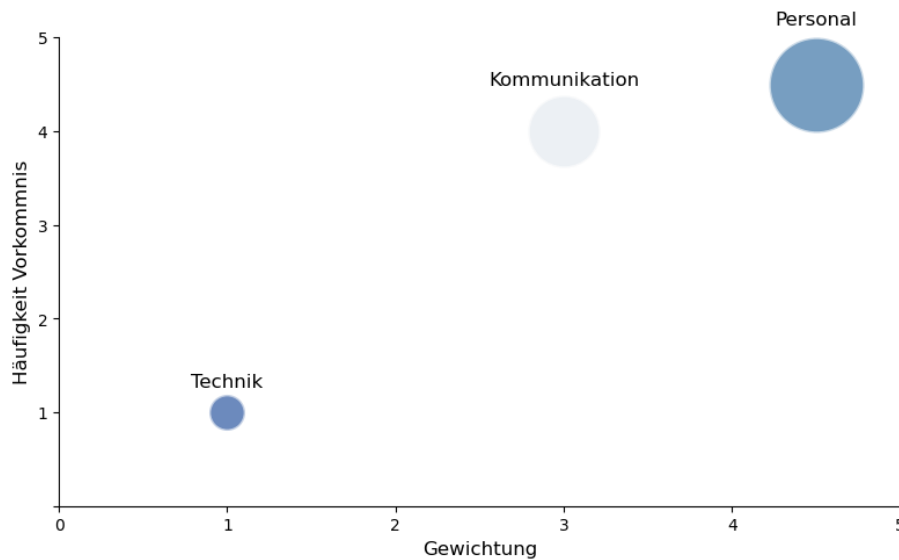


Abbildung 1.: Herausforderungen der Organisation. Je größer der Kreis desto häufiger wurde die Herausforderung genannt.

Insgesamt beschreibt das Unternehmen seinen Zustand als "im Wandel" befindlich, was einerseits Chancen bietet, andererseits auch Schwierigkeiten birgt. Die beschriebenen Herausforderungen haben das Potenzial, mittelfristig die Personalsituation im Unternehmen erheblich zu beeinträchtigen, sofern keine wirksamen Lösungsstrategien implementiert werden.

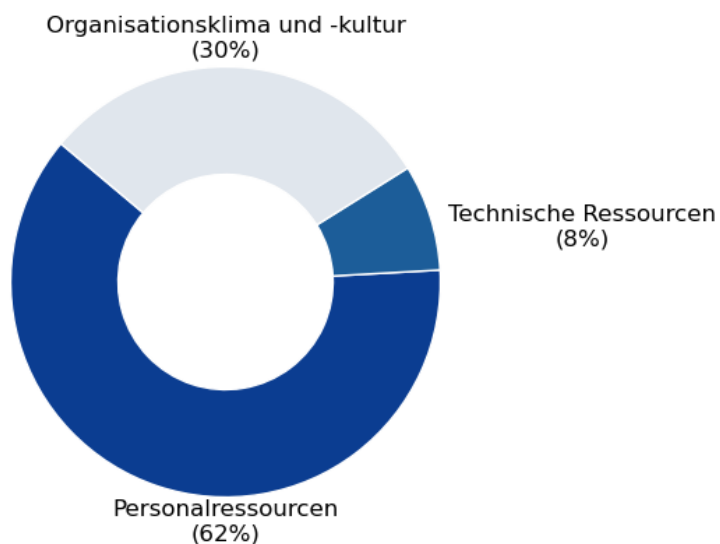


Abbildung 2.: Von den Herausforderungen betroffene Bereiche



Verlauf der Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen bestehen seit längerer Zeit, aber haben sich über die letzten drei bis vier Jahre hinweg zunehmend manifestiert. Diese Probleme werden als chronisch beschrieben, das heißt, sie bestehen konstant und zeigen eine progressive Entwicklung, die sich mit der Zeit verstärkt hat.

Es gibt keine früheren, ähnlichen Herausforderungen im Unternehmen, die als Erfahrungsgrundlage für Lösungsansätze dienen können. Das Unternehmen hat bereits in den letzten zwei Jahren versucht, diesen Herausforderungen entgegenzuwirken, jedoch blieben die eingesetzten Maßnahmen oft ohne den gewünschten Erfolg. Erklärt wurde dies durch eine mangelnde Passung für die spezifischen Bedürfnisse und Strukturen des Unternehmens. Hier zeigen sich Hinweise auf Abwehr und Widerstände. Die Problematik entwickelt sich weiterhin progressiv, was darauf hindeutet, dass ohne gezielte und passgenaue Interventionen mit einer Verschärfung der Herausforderungen zu rechnen ist.



Die Problemkonzeption der Organisation und Veränderungsbereitschaft

Das Unternehmen sieht seine aktuellen Herausforderungen vor allem in kulturellen, personellen und externen Aspekten begründet. Die Herausforderungen seien in erster Linie eine Frage der Organisationskultur und -werte, in Kombination mit der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Andere potenzielle Einflussfaktoren, wie die technologische oder sozio-technische Dimension, spielen in der aktuellen Problemwahrnehmung eine untergeordnete Rolle. Stattdessen wird den externen Faktoren, insbesondere Marktentwicklungen, demografischen Trends und generationalen Werten, größere Bedeutung beigemessen.

Zusammengefasst wird der Konflikt zwischen der jungen Generation und dem mittleren Management als generationaler Konflikt interpretiert und die Schwierigkeit junges Personal zu gewinnen wird auf divergierende Werte der verschiedenen Generationen sowie den demografischen Wandel als verstärkenden externen Faktor zurückgeführt.

Das Unternehmen zeigt insgesamt eine Motivation zur Veränderung, insbesondere in technischen Bereichen und Anpassung an die externe Umwelt. Auch im kulturellen scheint es eine Veränderungsmotivation zu geben, allerdings zeigen sich hier aber auch bisher ungeklärte Widerstände.

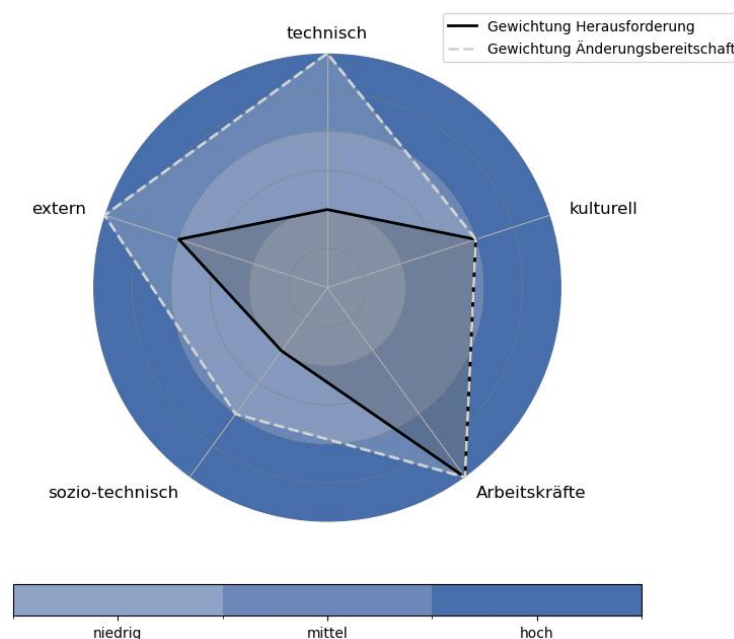


Abbildung 3.: Gewichtung der verschiedenen Bereiche und die Bereitschaft zur Veränderung in diesen Bereichen.



Ressourcen für den Wandel

Das Unternehmen verfügt über viele formelle und insbesondere informelle Ressourcen. Besonders hervorgehoben wird die zwischenmenschliche Unterstützung innerhalb der Mitarbeiterschaft, die das Potenzial hat, Herausforderungen durch ein kooperatives und unterstützendes Arbeitsumfeld zu meistern. Es werden an dieser Stelle insbesondere das familiäre Klima und die Kultur benannt, welche eine hohe Bindungsfunktion an das Unternehmen haben.

Trotz dieser Stärken fehlt es dem Unternehmen an einem stark ausgeprägten Dringlichkeitsbewusstsein. Es zeigt sich an einigen Stellen eine gewisse Offenheit für Reflexion und Diskussion von Problemen. Jedoch schwelt auch gleichzeitig etwas nicht offen ausgesprochenes, was die Konfliktlösung behindern kann. Dadurch jedoch bleibt die grundsätzliche Bereitschaft zur Umsetzung von tiefgreifenden Veränderungen eingeschränkt. Durch die Analyse der Dimensionen II und III werden diese Aspekte im Verlauf klarer.

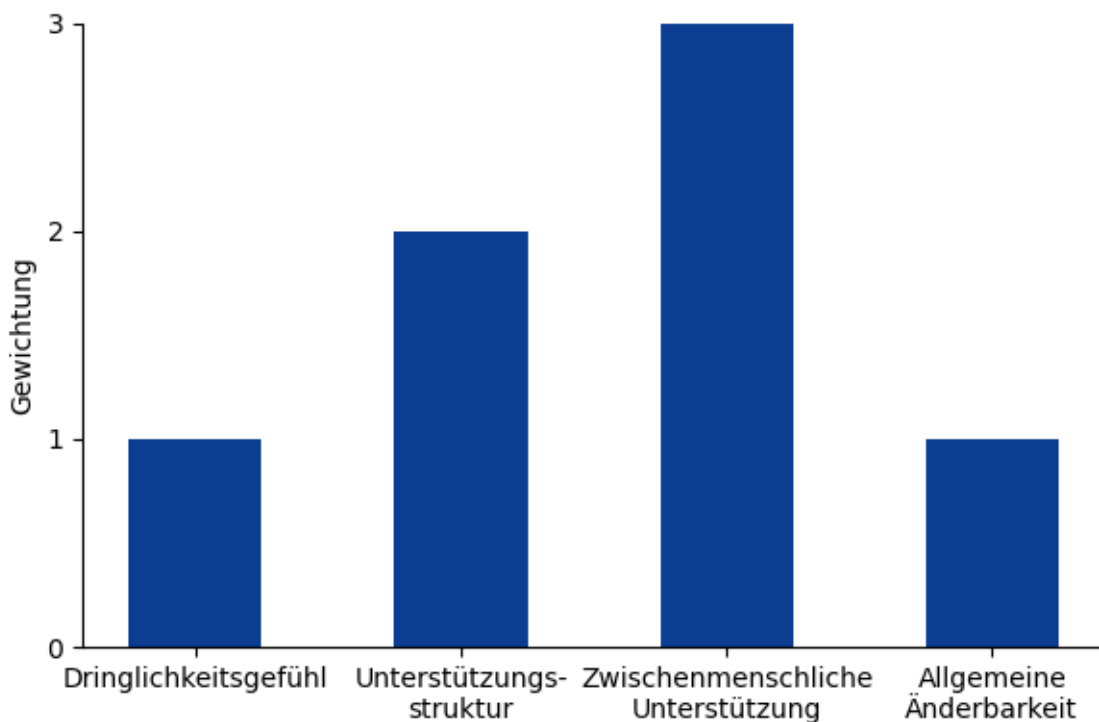


Abbildung 4.: Gewichtung der Ressourcen für Veränderungen



Hindernisse für den Wandel

Das Unternehmen sieht sich einer Reihe von Hindernissen gegenüber, die den Wandel erschweren. Zu den wesentlichen Barrieren gehört ein Mangel an qualifizierten Change Agents auf der mittleren Leitungsebene, die Veränderung aktiv und beispielhaft vorantreiben könnten.

Zusätzlich bestehen auch interne Widerstände gegenüber Veränderungen. Diese manifestieren sich in bewusster und unbewusster Weise durch Skepsis und Zurückhaltung gegenüber Veränderungsversuchen. In der Vergangenheit unternommene Maßnahmen zur Transformation erschienen nicht passend für die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und blieben wirkungslos. Gründe für den Widerstand sind den Mitarbeiter*innen des Unternehmens auf allen Ebenen zumeist selber nicht erklärbar.

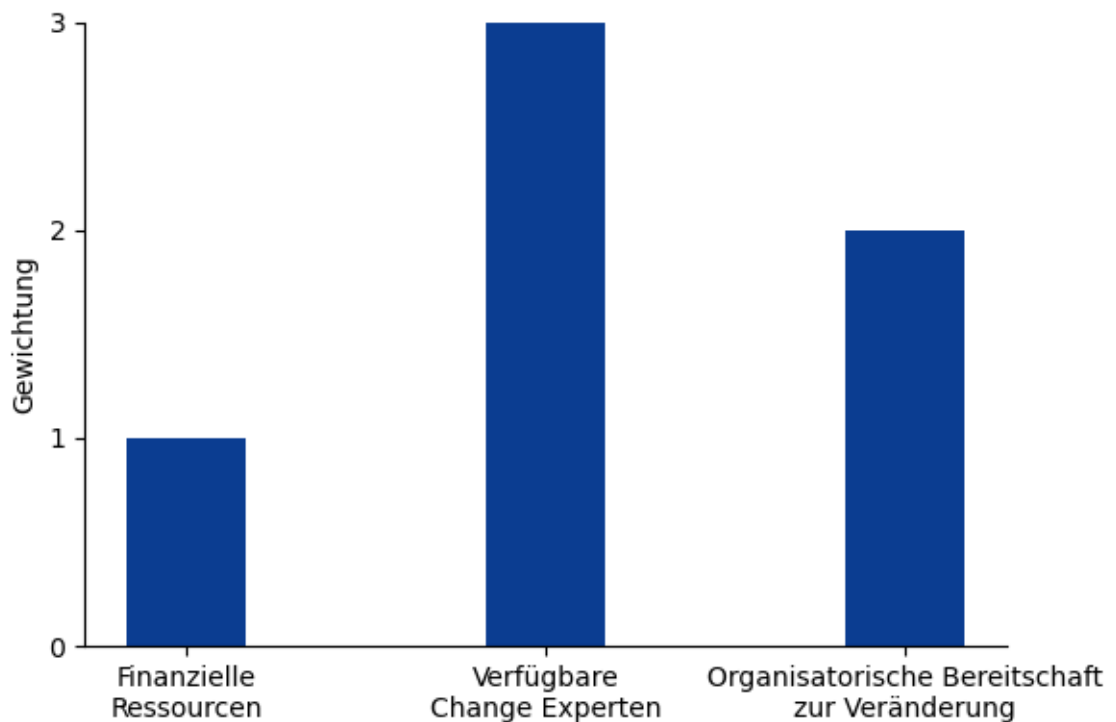


Abbildung 5.: Gewichtung der Hindernisse für den Wandel



Inneres Funktionsniveau

Das Unternehmen zeigt grundsätzlich nach innen und nach außen ein gutes Funktionsniveau, das durch eine gute Selbstreflexion und ein differenziertes Verständnis für eigene Verhaltensweisen, Umgang mit Emotionen und funktionale Abwehrmechanismen gekennzeichnet ist. Die grundsätzliche Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen, Gedanken und Impulse zu regulieren und zu interpretieren, trägt zu einem gesunden internen Klima bei. Die Organisation fördert eine kohärente und stabile Selbstwahrnehmung, die zur Schaffung eines gefestigten Identitätsgefühls beiträgt. Trotz der Spannungsfelder zeigt das Unternehmen ein gewisses Maß an Fähigkeit zur Konfliktbewältigung. Die Führungsebene und die Mitarbeitenden sind grundsätzlich in der Lage, konstruktiv an Lösungen zu arbeiten und verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.

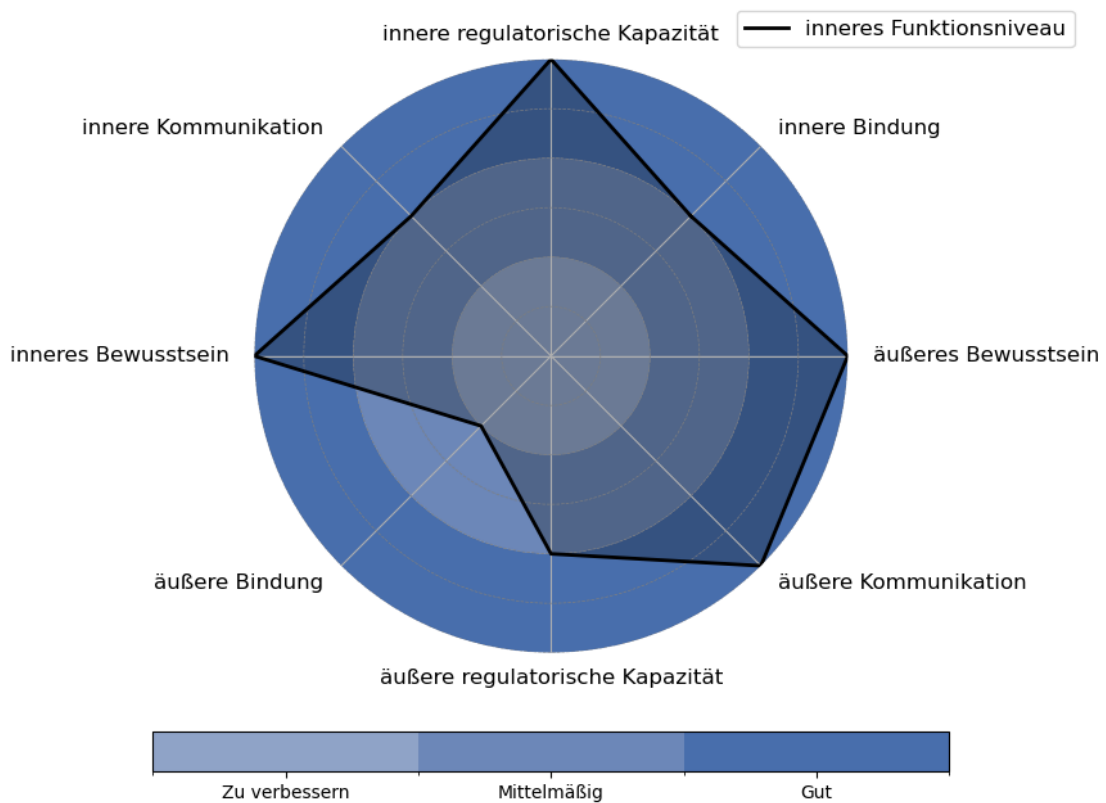
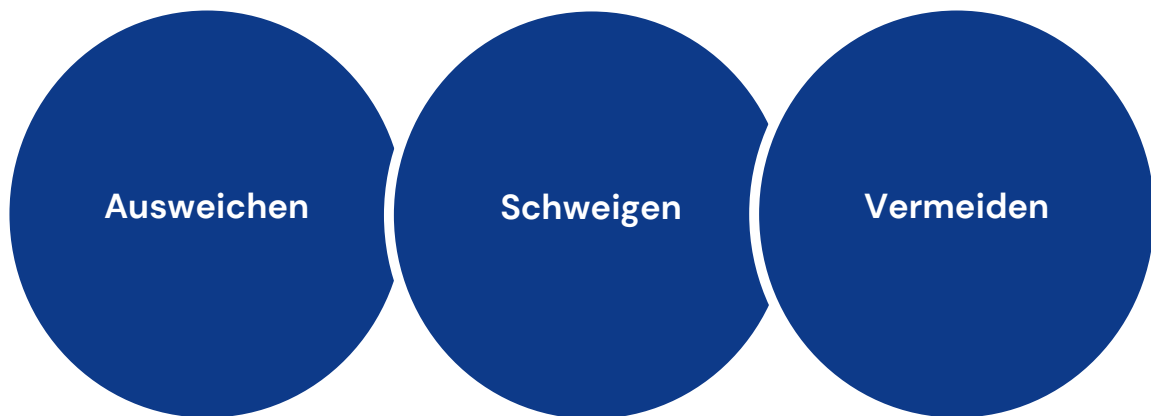


Abbildung 6.: Muster des Inneren Funktionsniveaus



Leichte Einschränkungen zeigen sich aber in den Bereichen der Kommunikation und Emotionsregulation. Wie bereits zuvor beschrieben gibt es Themenbereiche über die nicht offen kommuniziert werden kann. Während über die Konflikte zwischen den Mitarbeiter*innen und dem mittleren Management offen gesprochen werden kann, ist dies nicht der Fall bei emotionaleren Inhalten und bei der Formulierung von Bedürfnissen. Der Umgang mit ambivalenten Emotionen vor allem im Zusammenhang mit tatsächlichem oder befürchtetem Kontrollverlust wird teilweise als herausfordernd erlebt. Obwohl die Organisation über eine gute interne Bindungs- und Beziehungsfähigkeit verfügt, erscheint sie derzeit etwas unsicher mit der Nähe-Distanz Regulierung zu Schlüsselpersonen, insbesondere hinsichtlich eines möglichen Verlusts dieser Personen.

Widerstand drückt sich dementsprechend auch vor allem durch folgende Abwehrmechanismen aus:



Fazit Dimension I: Herausforderungen, sozio-technische Integration und inneres Funktionsniveau

Das Unternehmen steht seit circa vier Jahren vor erheblichen personellen und organisationskulturellen Herausforderungen. Dies zeigt sich in der Schwierigkeit der Gewinnung von jungem neuem Personal und deren Unternehmensbindung, in der Berentung und Neubesetzung der mittleren und oberen Leitungsebene, der Unzufriedenheit über die Kommunikation und der gemeinsamen Aushandlung der neuen Organisationskultur. Dies führt zu offenen Konflikten, die in Folge zum Teil auf generationale Unterschiede und demografischen Wandel zurückgeführt werden, aber sicherlich auch auf Veränderungsprozessen im Unternehmen bedingt durch das starke Wachstum in den letzten 20 Jahren fußen.

Das Unternehmen verfügt über starke informelle Ressourcen, insbesondere ein gutes familiär geprägtes Klima und verlässliche interpersonelle und soziale Unterstützung. Trotz einer gewissen Offenheit und Veränderungsbereitschaft zeigen sich aber ein Mangel an aktiven Change Agents und unbewusste Widerstände, die sich das Unternehmen selber nicht erklären kann.

Insgesamt verfügt das Unternehmen über ein gutes inneres Funktionsniveau mit guter interner Bindungsfähigkeit und Selbstwahrnehmungsfähigkeit. Jedoch gibt es unausgesprochene und für das Unternehmen schwer verständliche Spannungen insbesondere im Umgang mit und Kommunikation von ambivalenten Emotionen und der Regulation von Nähe und Distanz zur Gründerfamilie als wichtigen Schlüsselfiguren.

Dementsprechend zeigt sich der Widerstand vor allem in Schweigen, Vermeiden und Ausweichen.



Dimension II: Interne Beziehungsdynamik

Die Beziehungsdynamik im Unternehmen ist durch Gefühle der Distanzierung zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden geprägt. Obwohl die Geschäftsleitung sich intensiv mit Beziehungsmustern innerhalb der Organisation befasst, deren Bedeutung erkennt und sich als zugewandt und kommunikativ erlebt, ist ihr gleichzeitig eine Forderung nach mehr Kommunikation, Nähe und Zuwendung von den Mitarbeiter*innen bewusst. Dieses Diskrepanzerleben zwischen dem subjektiv Gelieferten und dem Angeforderten wird zunehmend als fordernd empfunden, da die Intentionen hinsichtlich eines gut strukturierten Beziehungsmanagements nicht in der Weise wahrgenommen werden, wie sie es anstrebt. Zugleich empfinden die Mitarbeitenden die Geschäftsführerin als zunehmend distanziert und wünschen sich mehr persönlichen Kontakt und Zuwendung. Diese Diskrepanz in den Beziehungserwartungen führt zu Spannungen, die aber wenig bewusst von den Mitarbeiter*innen formuliert werden können. Die Mitarbeiter*innen erleben sich dann zunehmend als bedürftig.

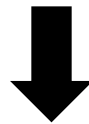
Hintergrund dieser Beziehungsdynamik liegt vermutlich in der Firmengeschichte. Die aktuelle Firmenleitung hat das Unternehmen zu seinem Wachstum verholfen und dazu geführt, dass die Mitarbeiterschaft von 45 auf über 2430 gewachsen ist. Vor 20 Jahren war eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeiter*innen nicht nur möglich, sondern in dem familiär geprägten Klima auch eine Selbstverständlichkeit. Mit stetigem Wachstum reduzierte sich diese Nähe zunehmend. Die Regulation von Nähe und Distanz musste wiederholt neu „ausgehandelt“ werden. Konflikte und Unsicherheiten, die dadurch entstanden, scheinen teilweise nicht offen ausgesprochen worden zu sein, zeigen sich aber bis heute in der Interaktionsdynamik und werden auch in die neue Mitarbeiterschaft weiter getragen.



Fazit Dimension II: Interne Beziehungsdynamik

Die interne Beziehungsdynamik des Unternehmens ist stark von einer historischen Prägung und den Besonderheiten der Führung durch die Gründerfamilie beeinflusst. Während die Mitarbeitenden eine stärkere persönliche Nähe und Zuwendung seitens der Führungsebene erwarten, wird die CEO – trotz ihrer Betonung auf Beziehungsstrukturen – als distanziert wahrgenommen. Diese Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und der Realität schafft ein Spannungsfeld, das das Vertrauen und die Bindung innerhalb der Organisation belastet.

Hier zeigt sich auch die Verbindung zur Analyse des inneren Funktionsniveaus auf Dimension I, in der der Mangel an offener Kommunikation über ambivalente emotionale Themen und Nähe und Distanzregulation zu wichtigen Schlüsselfiguren des Unternehmens betrachtet wurde. Die gegenseitigen Erwartungen und Bedürfnisse zwischen Leitungsebene und Mitarbeiter*innen sind nicht bewusst und daher nicht offen kommunizierbar.



Dimension III: Unbewusste organisationale Konflikte

Im Unternehmen manifestieren sich drei unbewusste Konflikte, die vor allem auf historisch gewachsene Strukturen zurückzuführen sind. Es handelt sich dabei um einen Konflikt über Kontrolle, einen Konflikt bezüglich Zuwendung und Regulierung von Nähe und Distanz zur Gründerfamilie und einen Konflikt zur Organisationsidentität. Diese Konflikte sind zumeist nicht offen beobachtbar, beeinflussen jedoch das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte erheblich, indem sie zu repetitiv wiederholten Verhaltensmustern in Stresssituationen führen. Darüber hinaus verstärken sich die Konflikte gegenseitig.

Zuwendung: Die Gründerfamilie als historisches Herzstück des Unternehmens prägt das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Zuwendung und Sicherheit. Obwohl durch das Unternehmenswachstum die Distanz zur Gründerfamilie und damit zur Unternehmensleitung zwangsläufig zugenommen hat, besteht bei den Mitarbeitenden weiterhin ein tief verwurzelttes Bedürfnis nach Nähe zur Leitungsebene, was sich auch auf neue Mitarbeiter*innen atmosphärisch überträgt. Diese Spannung bleibt unbewusst, manifestiert sich jedoch in Form von Unsicherheit und dem Drängen nach mehr Kommunikation. Das Fehlen einer klaren Nachfolgestruktur verstärkt diesen Konflikt, da die Mitarbeitenden unbewusst das Vertraute und Beständige suchen, während sich das Unternehmen auf eine neue, externe Führung vorbereitet.

Identität: Der Übergang vom kleinen Familienunternehmen zu einem Großunternehmen bringt eine bewusste und unbewusste Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und Identität mit sich. Viele Mitarbeitende erleben eine stabile Identifikation mit dem Bild des kleinen, familiären Betriebs und wertschätzen dieses Klima und Kultur. Zeitgleich entwickelte sich eine zunehmend komplexe Organisationsstruktur mit wachsenden internen und externen Anforderungen. In naher Zukunft steht der Wechsel in der Firmenleitung an, somit eine weitere Verabschiedung von der Gründerfamilie und der Identität des Familienunternehmens. Die Weiterentwicklung der Firmenidentität ist noch mit Unsicherheit verbunden.

Kontrolle: Innerhalb des mittleren Managements zeigt sich eine Tendenz, in stressigen oder unklaren Situationen zu einer stärker kontrollierenden Haltung zurückzukehren. Diese Regression ist möglicherweise eine Folge der aktuellen Entwicklungsphase des Unternehmens, die eigentlich mehr Flexibilität und spontane Führung erfordert. Die personellen Veränderungen und das schnelle Wachstum rufen aber Unsicherheiten hervor. Die unbewusste Tendenz, bei Unsicherheit Kontrolle auszuüben, ist möglicherweise auf einen ungelösten Konflikt über Kontrolle in der Unternehmensgeschichte zwischen Unternehmensleitung und Vorstand zurückzuführen. Im aktuellen Geschehen steht diese Tendenz zur Kontrolle im Gegensatz zum Wunsch der jungen Mitarbeitenden nach mehr Eigenständigkeit und Mitsprache. Diese unausgesprochene Spannung zwischen Kontrollbedürfnis und dem Streben nach Selbstbestimmung bleibt oft unreflektiert und erschwert eine offene, kooperative Zusammenarbeit.



Dimension III: Unbewusste Konflikte

Konflikt	aktuell relevant	aktuell not relevant	innerhalb der Organisation	außerhalb der Organisation
K1: Organisationaler Konflikt der Abhängigkeit vs. Autonomie	✓	0	✓	0
K2: Organisationaler Konflikt der Unterordnung vs. Kontrolle	✓	0	✓	0
K3: Organisationaler Konflikt der Zuwendung vs. Selbstgenügsamkeit	0	✓	0	✓
K4: Organisationsbasierter Selbstwertkonflikt	0	✓	0	✓
K5: Organisationaler Konflikt der Corporate Social Responsibility	0	0	0	0
K6: Organisationaler Wettbewerbskonflikt zur Marktdominanz	0	0	0	0
K7: Identitätskonflikt	0	0	0	0



Fazit Dimension III: Unbewusste organisationale Konflikte

Die unbewussten Konflikte im Unternehmen wurzeln tief in der historischen Struktur und der besonderen Rolle der Gründerfamilie. Diese unterschwelligten Spannungen manifestieren sich vor allem in den Bereichen Kontrolle, Zuwendung versus Distanz und der Frage nach der Weiterentwicklung der Identität des Unternehmens. Die unbewusste Tendenz, an historischen Strukturen festzuhalten, widerspricht dem aktuellen Bedarf an Flexibilität und einer offenen, modernen Führungskultur. Dies führt zu Konflikten und gegenseitigen Missverständnissen. Der wachsende Abstand zur Gründerfamilie und die bevorstehende Übergabe der Leitung verstärken das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Stabilität und Nähe. Gleichzeitig bleibt die Identität des Unternehmens im Wandel vom kleinen Familienunternehmen zum Großunternehmen, was bei Mitarbeitenden unbewusste Sorgen und Widerstand hervorruft, da die bisherigen Bindungen, Kultur und Werte durch neue Strukturen ersetzt werden könnten.

Hier zeigt sich auch wieder die Verbindung zu Dimensionen I und II. Die Konflikte zwischen Mitarbeiterschaft und mittlerem Management über mehr Mitbestimmung und der Wunsch nach mehr Kommunikation ist auf Grundlage der Unternehmensgeschichte und -entwicklung gut zu verstehen. Obwohl die Organisation über ein gutes inneres Funktionsniveau verfügt, zeigen sich Schwierigkeiten in der offenen Kommunikation und Bewältigung von emotional ambivalenten Themen, im Besonderen die langsame Verabschiedung von der Gründerfamilie und der Übergang zu einer neuen Unternehmensidentität. Der Aufruf nach mehr Kommunikation ist hier zum Teil als Bedürfnis nach mehr Nähe zur Gründerfamilie und einem Festhalten an der Unternehmenskultur und -identität zu verstehen. Der Konflikt über Kontrolle bzw. Mitbestimmung ist zum Teil als Ausdruck der Verunsicherung über die anstehenden Veränderungen und somit als eine Regression in alte Verhaltensmuster zu verstehen.



Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Das zentrale Spannungsfeld liegt in der Balance zwischen der Tradition und Geschichte des Unternehmens und dem notwendigen Wandel, um zukunftsfähig zu bleiben. Insbesondere in der Personalbindung und der Weiterentwicklung einer Organisationsidentität und -kultur zeigen sich Konflikte, die durch generational unterschiedliche Werte und Erwartungen verstärkt werden.

Diese Themen schlagen sich in der Beziehungsdynamik nieder, in der auf mehreren Ebenen eine deutliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und der Führungsebene besteht. Die Mitarbeitenden wünschen sich mehr Nähe und persönliche Zuwendung seitens der Führung, während die CEO, obwohl sie eine beziehungsorientierte Führung betont, als distanziert wahrgenommen wird. Dadurch entstehen Spannungen, die insbesondere in Fragen von Kontrolle und Autonomie sichtbar werden und das Miteinander belasten.

Verinnerlichte unbewusste Konflikte, die historisch bedingt sind, erschweren die Anpassungsfähigkeit zusätzlich. Der bevorstehende Führungswechsel, und damit die Verabschiedung von der Gründerfamilie und der gelebten Identität als Familienunternehmen, verstärkt diese Spannungen, da die Mitarbeitenden dadurch zusätzliche Unsicherheit empfinden.

Die Analyse zeigt, dass das Unternehmen zwar eine stabile Basis, eine hohe Bindung und historisch sehr gut gewachsene Strukturen besitzt, jedoch eine bewusste Auseinandersetzung und Aussprache der emotional ambivalent besetzten Spannungsfelder vermieden wird.

Zusammengefasst beeinflussen diese unbewussten Konflikte das Unternehmen, indem sie latente Spannungen und Verhaltensmuster schaffen, die den offenen Austausch und die Anpassung an Veränderungen erschweren. Um diesen Spannungen zu begegnen und das Unternehmen zukunftsfähig zu machen, ist eine integrative Strategie erforderlich, die Kommunikation, soziotechnische Verknüpfung, bewusste Auseinandersetzung mit den historischen Prägungen und gezielte Nachfolgeplanung vereint. Der Einsatz von offenen Dialogformaten, gezieltem Führungskräfte-Coaching und interdisziplinären Teams kann dabei helfen, eine stabilere und anpassungsfähigere Organisationskultur zu entwickeln. Darüber hinaus stärkt die Auseinandersetzung mit der Unternehmensgeschichte und das Schaffen einer gemeinsamen Identität die Bindung der Mitarbeitenden und fördert das Vertrauen in den bevorstehenden Übergang zu einer externen Führung.

Insgesamt bietet das Unternehmen jedoch eine solide Basis und wertvolle Traditionen, die durch bewusste, zukunftsgerichtete Maßnahmen bewahrt und gleichzeitig auf moderne Anforderungen abgestimmt werden können. Durch eine gezielte Strategie zur Stärkung von Vertrauen, Offenheit und Innovationsbereitschaft kann das Unternehmen die vorhandenen Herausforderungen überwinden und eine starke, resiliente Grundlage für die kommende Generation schaffen.



Empfehlungen und nächste Schritte

Es wird empfohlen, folgende Maßnahmen umzusetzen:

Kommunikation

- Regelmäßige Feedback-Runden und moderierte themenspezifische Workshops (z.B. Kommunikation unter Stress, Kommunikation von schwierigen Themen)
- Dialogformate für Austausch zwischen Generationen und Hierarchieebenen

Konflikt

- Gezielte Entwicklungsprogramme und schrittweise Integration in Führungsrollen
- Workshop Umgang mit Stress und schwierigen Situationen
- Entwicklung eines flexiblen, weniger kontrollierenden Führungsstils

Identität

- Reflexionsworkshops zur Unternehmensgeschichte und gemeinsamen Identität
- Entwicklung von Formaten zur Mitarbeiterbeteiligung in „Identitäts-Kampagnen“



Team



Prof. Dr. Claas Lahmann
Projektleitung

Claas Lahmann ist Professor für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie an der Universität Freiburg und Direktor der Abteilung am Universitätsklinikum. Seine Forschung umfasst arbeitsbezogene psychische Störungen, gesundes Führungsverhalten und Organisationsgesundheit.



Anne-Maria Müller
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin

Anne-Maria Müller Diplompsychologin und hat einen Master in Social Sciences von der Universität Freiburg und FLACSO Argentinien. Sie forscht zu Arbeitspsychologie, Organisationsdiagnostik und maßgeschneiderten Veränderungsprozessen.



Yannik Rieder
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter

Yannik Rieder ist M. Sc. Psychologe und IBM-zertifizierter Data Scientist mit Fokus auf datenbasierter Diagnostik und Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisationen. Durch seine industrielle Projekterfahrung mit KMUs und Dax-Konzernen bildet er die Verbindung zwischen Theorie und Praxis.



Sophia Sachs
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin

Sophia Sachs hat an der Universität Freiburg Psychologie (M.Sc.) studiert. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeitspsychologie in den Themenfeldern Organisationsdiagnostik und Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsräume.





Kontakt



www.symoa.de



info@symoa.de



+49 761 270 68812



SYMOA
Systematic Multidimensional Organisational Assessment