

### Editorial

#### Liebe Leserin, lieber Leser,

Veränderungsvorhaben sind heute in den meisten Fällen nicht mehr alleine durch Veränderungen der Aufbau- oder Ablauforganisation oder gar durch Prozessoptimierung zielführend realisierbar. Auch begegnen wir öfter dem Phänomen „Die Prozesse sind neu definiert – sie sind auch passend – aber: sie werden von den Beteiligten nicht gelebt!“

Hier sind so genannte „Musterwechsel“ angesagt. Musterwechsel sind allerdings nicht mit den üblichen betriebswirtschaftlichen und technokratischen Vorgehensweisen realisierbar. Diese Erkenntnis erscheint zwar logisch, aber zwischen der kognitiven Einsicht und einem daraus abgeleiteten Handeln liegen eben oft Welten.

Die Herausforderung, Musterwechsel erfolgreich zu gestalten, fängt mit einem neuen Denken und Nachdenken darüber an, wie denn solche Veränderungen erfolgreich „funktionieren“ können. Und darüber, warum es für Musterwechsel sowohl „Führung“ als auch „Management“ braucht.

Deshalb haben wir diesen Newsletter dem Schwerpunktthema „**Veränderung umsetzen**“ gewidmet.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Herzlichst, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

## Führen in Veränderungsprozessen

Anhand von zwei Fallbeschreibungen aus der WSFB-Beratungspraxis werden Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse im Sinne von Musterwechseln diskutiert.

### Fall 1

Ein Versorgungsunternehmen ist in Schwierigkeiten: Die Schulden sind immens gewachsen, durch viele Zukäufe von Firmen wird das Unternehmen immer unbeherrschbarer.

Es wird ein neuer Vorstandsvorsitzender von außen eingesetzt. Dieser Vorstandsvorsitzende entwickelt einen Sanierungsplan und beginnt diesen umzusetzen. Dazu gehört der Verkauf von Beteiligungen (Konzentration auf das Kerngeschäft) und einige Umstrukturierungen. Von der Belegschaft wird ein anderes Verhalten (nach ca. 40 jähriger Firmentradition) erwartet: Z.B. mehr Businessorientierung, (betriebswirtschaftliche Faktoren erhalten höhere Prioritäten) und mehr Flexibilität bezüglich Einsatzmöglichkeiten. Außerdem soll die 36-

Stunden Woche eingeführt werden, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Um die Veränderungsprozesse zu unterstützen, beauftragt der Vorstandsvorsitzende den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, für alle oberen Führungskräfte des Konzerns Change Management Workshops zu organisieren. In einer zweiten Phase lässt er ein neues Unternehmensleitbild erarbeiten - wieder unter Beteiligung der Führungskräfte.

### Schnuppertraining - 19.09.2006

Der Einsatz von systemischer Beratung und Outdoor in Change Prozessen

Mehr Infos Seite 9

[wsfb.de](http://wsfb.de) - Aktuell - Special

**Die Reaktion der Organisation:** Es entsteht zunächst ein massiver Widerstand gegen die Veränderungsinitiativen des Vorstandes. Dieser Widerstand wird auch mit Hilfe der Presse initiiert, der Vorstandsvorsitzende wird teilweise beschimpft und verleumd.

**Das Engagement des Vorstandsvorsitzenden** in den Veränderungsprozessen ist vielfältig, z.B.:

- Er verkündet seine Ziele und seine Absichten zur Umsetzung bei verschiedensten Anlässen – auch auf mehreren Betriebsversammlungen – und sorgt für eine transparente Kommunikation
- Er gestaltet die Veränderungsprozesse aktiv mit
- Er hält eine Ansprache, lässt sie auf Video aufnehmen und in den Change Management Workshops zeigen.
- Er sorgt dafür, dass in den Change Management Workshops jeweils ein Vorstandmitglied als Gastredner erscheint und die Unternehmensleitung vertritt.

Durch sein Durchhaltevermögen, seinen offenen Kommunikationsstil und durch die Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gelingt es dem Vorstandsvorsitzenden, den entscheidenden Teil seiner Führungsmannschaft und seiner Belegschaft für seine Vorhaben zu gewinnen

**Ergebnis:** Das Sanierungsprogramm wird im Wesentlichen realisiert, das Unternehmen gilt heute als wirtschaftlich gesund und wächst wieder.

### Fall 2

Ein großes – gut etabliertes – Dienstleistungsunternehmen weist schon seit ca. 10 Jahren keine nennenswerten Steigerungen im Umsatz oder Gewinn auf. Ein vom Topmanagement erkanntes Problem in

dem Unternehmen ist, dass sich im Laufe der Jahre durch die Art der Anwendung des Leistungsbeurteilungssystems ein zu hohes Lohnniveau entwickelt hat. Kurz: die Leistungen der Mitarbeiter wurden zu gut bewertet, überproportional viele Mitarbeiter auf sehr geringem Leistungsniveau werden – teilweise schon seit Jahren – „durchgeschleppt“.

Um den Veränderungsprozess zu unterstützen, wurde ein neues Leistungsbewertungssystem entwickelt und eingeführt. Es wird allerdings angewendet wie das alte System.

Gefragt ist nun ein verändertes Verhalten der Führungskräfte: Sie müssten die Mitarbeiter realistischer bewerten und die betroffenen Mitarbeiter gegebenenfalls mit ihren unterdurchschnittlichen Leistungen konfrontieren. Für diese Fälle müssten Lösungen erarbeitet werden, die zu einer Leistungssteigerung der Mitarbeiter, zu einer Gehaltsanpassung oder zu einem Ausscheiden der Mitarbeiter führt. Kurz: Die Führungskultur müsste sich ändern, es droht Widerstand aus der Belegschaft allgemein, von besonders betroffenen Mitarbeitern und vom Betriebsrat.

**Das Engagement des Geschäftsführers** liegt in der Beauftragung der Personalabteilung, sich jetzt um dieses Problem zu kümmern.

Die Personalabteilung definiert zunächst ein Programm „Performance Improvement“, identifiziert alle Führungskräfte, die weit unterdurchschnittlich bewertete Mitarbeiter haben, empfiehlt ihnen ein Vorgehen nach den firmeninternen Vorgaben und bietet ihnen zur Unterstützung ein Seminar „Umgang mit schwierigen Situationen“ an.

**Die Reaktion der Organisation:** Niemand meldet sich zu den ausgeschriebenen Seminarterminen an. Die Personalabteilung wertet dies als Verweigerungshaltung der betroffenen Führungskräfte gegen das Gesamtvorhaben. Die Personalabteilung versucht den Geschäftsführer davon zu überzeugen, dass er für die Seminare eine verpflichtende Teilnahme anordnen soll. Der Geschäftsführer lehnt dies ab.

**Ergebnis:** Die Veränderungsinitiative „verläuft im Sand“. Übrigens: Das war schon der dritte Anlauf in den letzten fünf Jahren, um dieses Problem zu lösen.

### Fazit

Sollen Musterwechsel gelingen, braucht es dazu einige grundlegende Voraussetzungen:

- Es braucht ein gewisses Maß an Veränderungenergie bzw. Leidensdruck – und zwar bei Personen in einer Organisation, die die Macht und die Mittel haben, Veränderungen zumindest zu planen und auf den Weg zu bringen.

- Musterwechsel sollten als Projekt begriffen werden – „Abteilung X kümmert sich darum“, „ein Seminar, ein Workshop oder eine Einzelmaßnahme werden das Problem schon lösen“ – das reicht in der Regel nicht aus!
- Das Topmanagement / die Führungskräfte müssen sich – in adäquater Weise – aktiv an einem Musterwechselprozess beteiligen.
- Als Führungskraft gilt es, sich in Veränderungsprozessen auch mit dem Widerstand der Mitarbeiter auseinanderzusetzen und „im rauen Fahrwasser Kurs zu halten“, auch wenn dies nicht gleich so heftig sein muss, wie in unserem Fall 1.

## Ein Presseartikel zum Thema

**Unabhängig von persönlichen politischen Gesinnungen, der folgende Kommentar aus dem Stern passt aus unserer Sicht zum Thema:**

**Stern Nr. 29 vom 13.07.2006**

### Klinsmann & Klinsfrau

**Bundestrainer und Kanzlerin haben einiges gemein - und Angela Merkel möchte auch so sein wie er. Aber das kann sie nicht.**

**DER WÖCHENTLICHE ZWISCHENRUF AUS BERLIN. VON HANS-ULRICH JÖRGES**

Er kommt aus dem System, und er sprengt das System. Der DFB hat ihn zum Bundestrainer berufen, und doch fordert Jürgen Klinsmann den Deutschen Fußball-Bund heraus. Ganz so, wie Michail Gorbatschow vom sowjetischen System geschaffen wurde und es dann überwand. Der kleine Gorbatschow des Fußballs hatte und hat mächtige Gegner: das Drei-B-Kartell aus „Bild“, Beckenbauer und Bayern München. Mit der frühen Ausschaltung von Olli Kahn hat er sich von ihm befreit. Das vergessen sie ihm nie, auch wenn sie nun gute Miene zu seinem Spiel machen. Sein Spiel, das neue, ist Begeisterung, mitreißende Offensive, rauschhafte Lust. Seit wann ist das deutsch? staunte die Nation. „Das alles können deutsche Fußballer! Wenn sie richtig geführt werden und richtig trainieren“, beharrte Klinsmann. Er ist der Sieger der WM.

Auch sie kommt aus dem System und hat es zu sprengen versucht. Die CDU machte sie zur Vorsitzenden, und doch forderte Angela Merkel die Union heraus. Auch sie hatte mächtige Gegner: das KSK-Kartell aus Kohl, Stoiber und Koch. Mit der Ausschaltung von Friedrich Merz hat sie sich eine Weile befreit. Das vergessen sie ihr nie, auch wenn sie gute Miene zu ihrem Kurs machen. Ihr Kurs, der neue, das war Modernisierung, Wagemut, analytisch-kühler Blick auf Probleme, Bruch mit der Tradition aus Männerbündelei, Familie und Ausländerphobie. **Weiter Seite 4**



## Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden auf Expansionskurs

In den letzten Jahren ist die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden stetig gewachsen. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf unsere Außendarstellung.

Zunächst haben wir bei der Überarbeitung unserer Homepage entsprechend reagiert. Hier finden Sie nun z.B. unter [„WSFB.DE – PROFIL – DIE MENSCHEN“](#) Informationen über unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was uns charakterisiert und wie wir uns weiterentwickeln.

---

### WSFB-Beraterporträt: Christiane Bieker

In loser Folge porträtieren sich die Beraterinnen und Berater der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

#### Meine Tätigkeitsschwerpunkte

- HR-Projektmanagement und HR-Interimsmanagement
- Handlungsorientierte Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen
- Training und Beratung in Bezug auf Mitarbeitergespräche (Zielvereinbarungen, Beurteilung, Mitarbeiterentwicklung)
- Teamentwicklung indoor und outdoor, auch für virtuelle und interkulturelle Teams

#### Woran ich glaube...

- Dass Lernen und Veränderung nur dann nachhaltig ist, wenn Kopf (Kognition), Herz (Emotionen) und Hand (Instrumente) beteiligt sind
- Who ever comes is the right person (im Seminar, wie im Leben)
- Dass ich mein Leben lang lernen und mich verändern werde



#### Wenn ich nicht arbeite...

- Joggen, Bergwandern und Klettern
- Yoga
- Freunde treffen

#### Mein Know-how und meine Erfahrungen...

- Studium der Diplom-Pädagogik (Erwachsenenbildung, Psychologie und Soziologie), zusätzliche Ausbildungen in Personalentwicklung und TZI (Themenzentrierte Interaktion)
- Forschungserfahrung (Unternehmensentwicklung und Organisationslernen)
- „Interne“ Erfahrung als Personal- und Organisationsentwicklerin
- „Externe“ Erfahrung als selbstständige Unternehmerin seit fast 10 Jahren
- Facilitatorausbildung für Open Space und das Genuine Contact Program (Birgitt Williams, Dalar International)

#### Meine Lieblingsbücher und -film...

- Reisen: Helge Timmerberg: Tiger fressen keine Yogis
- Life's greatest lesson: Mitch Albom: Tuesday with Morrie
- Fantasy: Walter Moers: Die Stadt der träumenden Bücher
- Film: What the – bleep – do we (k)now?!

Mit Deutschland geht's bergab, glaubte die (ver-)zweifelnde Nation. Die Deutschen können mehr, wenn sie richtig regiert werden und an sich glauben, setzte sie dagegen. Aber sie ist keine Siegerin. Denn Angela Merkel ist nicht die Klinsfrau der deutschen Politik. Auch wenn sie manches mit dem K-Mann teilt: Beide kamen „von draußen“, er aus den USA, sie aus der DDR, beide haben das Neue eingeschleppt, weil sie das Alte klarer sahen und nicht selbst Teil davon waren. Auch wenn sie ihn und seine Wirkung bewundert: Auf den Tribünen der WM-Stadien hat sie mit ihm gestöhnt und gejubelt, hat sich mitreißen lassen von der Euphorie, die das ganze Land packte. Auch wenn sie gern Klinsfrau wäre und ihre Rolle in der Politik selbst so sieht. Aber sie will es nicht gleich sein, nicht alles auf eine Karte setzen, so wie er, nicht stürmisch, sondern kontrolliert. In Klinsmanns Lage vor dem USA-Testspiel wollte sie nicht geraten. Irgendwann mal, in der historischen Bilanz sollen die Deutschen sie als Klinsfrau sehen. Damit wird sie es nie. Während der WM, die ihn zum Winner machte, wurde sie zur Loserin. Als er sich durchsetzte, das Volk gewann und seine Gegner in die Lüge knirschender Bewunderung zwang, gab sie klein bei in der Gesundheitsreform und verlor das Volk. Jetzt ist das Kartell wieder da. Jetzt ist sie in Klinsmanns Lage nach dem Italien-Testspiel. **Der Unterschied zwischen triumphierendem Klinsmann und gescheiterter Klinsfrau ist auf einen einzigen Begriff zubringen: Führung.** Klinsmann hat eine Idee, kompromisslosen Offensivfußball, bekennt sich zu ihm, widersteht Kampagnen („Grinsi-Klinsi“), setzt seine Existenz ein, taktiert nicht und kommuniziert offen, was er will. Das hat den deutschen Fußball atemberaubend verändert. Jedenfalls den, den die Nationalmannschaft spielt. Ob die Bundesliga folgt, ist einstweilen offen, aber sie wird Probleme haben, sich dem Sturm zu widersetzen. Der Erfolg, sagt Klinsmann, sei das „entscheidende Gütesiegel“ seiner Idee. Nun müsse „ein gewaltiger Ruck durch Fußballdeutschland gehen“, durch DFB und Liga. Das kann gelingen. Merkel hatte einen Plan, vielleicht sogar eine Idee: die Abkoppelung der Sozialsysteme vom Lohn, die Umstellung auf Steuern, weil das gerechter ist und sich niemand entziehen kann. Wenn sie das Gesundheitssystem ganz neu erfinden könnte, würde sie es komplett aus Steuern finanzieren. Aber das sagt sie nicht, jedenfalls nicht öffentlich, sie bekennt sich nicht dazu, setzt dafür nicht ihre ganze Existenz ein, begeistert weder ihre Verbündeten noch das Volk und beugt sich am Ende ihren Gegnern, den Landesfürsten der Union, die 2008 Wahlen haben und deshalb Steuererhöhungen fürchten. Sie unterwirft sich so weit, dass sie ihren Plan - acht Milliarden Steuern ins Gesundheitssystem noch in dieser

Erfolgreich Veränderungen gestalten und umsetzen

### **Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“** – für Change Agents und Berater –

Sie sind in Ihrer Tätigkeit als Berater, Coach, Trainer, Personalentwickler, Prozessbegleiter oder Manager mit organisationalen Veränderungen befasst und möchten Ihre Kompetenzen theoretisch und praktisch erweitern?

Um Ihr Know-how und Ihr Wirken weiter zu professionalisieren, bietet Ihnen die WSFB-Beraterweiterbildung eine geeignete und fundierte Qualifizierung:

- Modelle der systemischen Organisationsberatung
- Systemdiagnose, Entwicklung von Beratungsarchitekturen, Tools und systemischen Beratungsinterventionen
- Professionalisierung Ihrer Beratungskompetenz, Erweiterung Ihres Interventionsrepertoires und Erhöhung Ihrer Wirksamkeit als Berater in Veränderungsprozessen auf personaler und organisationaler Ebene
- Reflexion Ihres Selbstverständnisses und Ihrer aktuellen Situation als Organisationsberater
- Reflexion und Life-Supervision zu eigenen Projekten, Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen
- Intellektuelle und emotionale Selbsterfahrung sowie Austausch mit Fachkollegen im Sinne einer „Community of Practice“

~~Nächster Startworkshop am 12.10.2006~~  
(ausgebucht)

**Beginn der nächsten Startworkshops**  
**08.03.2007, 14.06.2007 und 11.10.2007**

*Gestalten Sie Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung aktiv und professionell!*

Ausführliche Unterlagen und Anmeldung unter  
0611/15766-10 oder per E-Mail: [wfsb@wfsb.de](mailto:wfsb@wfsb.de).

Legislaturperiode - aufgibt und die Idee verrät. Die gehört nun plötzlich, in der Wahrnehmung des Publikums, den Sozialdemokraten. Die erste symbolhafte Operation der Kanzlerschaft ist misslungen. Das Merkel-Bild wackelt.

Stellt man sich Klinsmann und Merkel beim Roulett vor, dann riskiert er alles - und setzt auf die Elf. Sie gibt den Croupier und verteilt die Jetons an die Gewinner - setzt aber selbst nichts. Weil sie nichts riskieren möchte und die Bank immer gewinnen soll. Klinsmann schuf für sich selbst Erfolgsdruck: Eine Niederlage im Viertelfinale nannte er vorher „eine Katastrophe“. Damit hat er gewonnen. Sie hat sich nie auf ein Ziel für niedrigere Kassenbeiträge festgelegt. Dadurch hat sie verloren. Nicht eine Klinsfrau, eine Croupiere regiert das Land.

- ⇒ **Fazit:** Unabhängig von der politischen Gesinnung und der persönlichen Einstellung zum Fußball – die Isomorphie (gleiche Gestalt) zu den beiden im Leitartikel beschriebenen Fällen aus der Wirtschaft sind unübersehbar!

## Innovation und Unternehmenskultur

**Ohne Innovation kein Wachstum: Dieser Lehrsatz klingt simpel – und ist doch immer schwerer umzusetzen. Selbst wenn internationale Großkonzerne nur einstelliges Umsatzwachstum anstreben, bedeutet dies oft, dass neue Produkte auf Anheb Milliardenbeträge erwirtschaften müssen. Für kleine und mittlere Unternehmen wiederum sind Innovationen der entscheidende Faktor, um die von ihnen besetzten Marktnischen gegen wachsende Konkurrenz aus der ganzen Welt zu sichern. Keiner Firma wird es dabei gelingen, allein zu bestehen. Stattdessen müssen sich Manager und Mitarbeiter öffnen, um jenseits der Branchengrenzen die besten Ideen aufzuspüren und aus diesen Produkte machen, die Kunden wirklich akzeptieren.**

Wenn es zu solchen Musterwechseln im Unternehmen kommt, dann ist von den Veränderungen auch immer die Unternehmenskultur betroffen. Der folgende Beitrag enthält einige Denkanstöße zum Thema „Einführung einer Innovationskultur“.

Die Führungskräfte in reiferen Unternehmen scheinen zu glauben, der bloße Aufruf zu einem veränderten Verhalten aus der Chefetage führe quasi automatisch zum Erfolg. Oder sie gehen davon aus, dass sie die Kultur per Anweisung „verändern“ und so an neue Marktbedürfnisse anpassen zu können.

Wesentlich aufwändiger – allerdings auch erfolgsversprechender – ist die Beschäftigung des Managements z.B. mit folgenden Fragestellungen:

1. Wie entsteht eine bestimmte Kultur und wie entwickelt sie sich – z.B. eine Kultur der Produktinnovationen?
2. Was sind in einer solchen Kultur die wesentlichen Werte und Praktiken der Unternehmensleitung?
3. Welche Rolle spielen die traditionellen Geschäftsbereiche in einer solchen Innovationskultur?
4. Welche betrieblichen Probleme bringen Erfolg, Wachstum und Alter der Organisation mit sich?
5. Welche Veränderungen im Wettbewerb und im Markt erfordern die Weiterentwicklung der Kultur?
6. Verhindert größerer Erfolg die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur?

7. Sind die spezifischen Probleme des Unternehmens durch eine auf Produkte, Abläufe oder Managementsysteme gerichtete Innovationskultur tatsächlich lösbar?

### 8. Soll man die bestehende Kultur auch dann bewahren, wenn das wirtschaftliche Probleme mit sich bringt?

Besonders bei der letzten Frage scheint die Antwort sehr einfach zu sein: „Natürlich nicht!“ ist sehr oft die Spontanaussage von Führungskräften und Managern. Wer aber die Stagnation, den Niedergang oder gar das Scheitern von Unternehmen verfolgt, wird schnell erkennen, dass das Festklammern an der bestehenden Unternehmenskultur die häufigste Ursache dafür ist.

- ⇒ **Erkenntnis:** Initiativen zu Muster- bzw. Kulturveränderungen kann eine Organisation oft nicht aus sich selbst heraus leisten. In der Regel bedarf es dazu Impulse aus einer Außenperspektive und eine gezielte Gestaltung und Umsetzung der Veränderungen.

## Die Presse zum Thema

Die Zeit, 6. Juli 2006

### Der Morgen nach dem Rausch

**Coca-Cola wählte sich unbesiegbar – doch jetzt schwächelt der Limonadenkonzern.**

Von Andrea Exler.

Die Welt ist bunt - jedenfalls auf einer Landkarte. Flüsse sind blau, Wüsten gelb, Berge braun und Ebenen grün. Die Weltkarte von Coca-Cola kennt hingegen nur eine Farbe: Rot. Ob Mali oder Kasachstan, Griechenland oder Kanada, in mehr als 200 Ländern wird die Limonade getrunken. »Coca-Cola« ist das zweitbekannteste Wort der Welt, gleich nach »okay«.

Der Siegeszug des US-Getränkekonzerne aus Atlanta begann vor 120 Jahren. Er hat die Welt erobert - und jetzt gehen ihm die Ziele aus. Vor allem in den Industrienationen lässt der Durst auf süße Brause nach, seit die Debatte um Übergewicht und ungesunde Ernährung läuft. In Deutschland verzeichnete der konzerneigene Abfüller Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG im vergangenen Jahr einen Verlust von 60 Millionen Euro. Außerhalb Europas und Nordamerikas werden gezuckerte Erfrischungsgetränke zwar beliebter. Jedoch scheint Coca-Cola dort massive Imageprobleme zu haben. In Schwellenländern und noch stärker im Nahen Osten konnte der Erzrivale Pepsi aufholen. PepsiCo ist zwar auch ein amerikanischer Konzern, doch er ist längst nicht so ein starkes Symbol für die US-Kultur.

»Coca-Cola fehlen die Zukunftsgeschäfte, in die PepsiCo längst investiert hat«, urteilt ein Analyst des dänischen Bankhauses Jyske Bank. Bereits Ende vergangenen

Jahres erreichte die Konzernzentrale in Atlanta eine Hiobsbotschaft. Seit die Aktie von Coca-Cola 1919 zum ersten Mal gehandelt wurde, hatte der Börsenwert des Unternehmens über dem von PepsiCo gelegen. Am 12. Dezember 2005 änderte sich das: Erstmals übertraf der Wert von PepsiCo den des großen Konkurrenten. Die Sensationsmeldung aus dem Handelssaal der New Yorker Börse war der vorläufige Höhepunkt einer Serie von Rückschlägen, die Coca-Cola im Kampf um die Gunst der Limonadetrinker hinnehmen musste.

### **Coca-Cola ist viel abhängiger von süßer Limonade als der Konkurrent PepsiCo**

Aus PepsiCo war 2001 durch den Zusammenschluss mit der Quaker Oats Company, einem führenden Anbieter von Getreideprodukten, der fünfgrößte Getränke- und Nahrungsmittelhersteller der Welt geworden. Die Coca-Cola Company hatte zuvor auf Quaker Oats verzichtet; zu teuer, lautete das Argument. PepsiCo hingegen zögerte nicht, knapp 14 Milliarden Dollar aufzuwenden, um sich mit Hilfe der Müsliriegel und Frühstücksflocken von Quaker Oats ein »gesünderes« Image zuzulegen. Heute stammen die Erlöse von PepsiCo, das auch ein umfangreiches Snack-Sortiment besitzt, nur noch zu einem Fünftel aus dem Brausegeschäft. Coca-Cola dagegen bleibt extrem abhängig von Limonade, die mehr als 80 Prozent zum Umsatz beiträgt.

Im Eiltempo will das Unternehmen nun seine Produktpalette erweitern, um ernährungsbewusste Verbraucher zu gewinnen. Ende Juli kommt die zuckerfreie Coke Zero auf den Markt. »Durch eine neue Mischung der Aromen hat Coke Zero fast den gleichen Geschmack wie die klassische Coca-Cola, aber keine Kalorien«, beteuert eine Sprecherin der deutschen Tochtergesellschaft Coca-Cola GmbH in Berlin. Fraglich ist allerdings, ob es den Marketingstrategen gelingen wird, einen echten Mehrwert von Coke Zero gegenüber der stagnierenden Coke Light plausibel zu machen.

Neuen Schwung könnte Coca-Cola hierzulande dringend gebrauchen. Vor zwei Jahren war der Marktanteil von Cola-Getränken erstmals auf unter 50 Prozent gesunken. Der Rückgang hatte dazu geführt, dass die Company in den USA die erste Gewinnwarnung in ihrer Geschichte herausgeben musste. Begonnen hatte die Talfahrt mit der 2003 in Deutschland eingeführten Pfandpflicht für Einwegverpackungen. Die Discounter-Ketten umgingen die generelle Rücknahmepflicht, indem sie Getränke in eigens entworfenen Individualflaschen anboten, die kein anderer Händler führte. So musste jede Kette zunächst nur ihre eigenen Flaschen zurücknehmen. Bei diesen »Insellösungen« mochte Coca-Cola aber nicht mitspielen. Der Konzern war zu stolz auf seine 1916 kreierte Originalflaschenform, um diese für deutsche Discounter aufzugeben. Die Folge: Coca-Cola flog aus den Regalen, Pepsi kam rein. »Wir müssen künftig schneller auf strategische Herausforde-

rungen wie das Einwegpfand reagieren«, räumt die Coca-Cola GmbH heute ein.

### **Kann man den deutschen Markt von Atlanta aus zurückerobern?**

Zentralisierung soll nun das Deutschland-Geschäft sanieren. Derzeit gibt es noch 20 private Lizenznehmer in Deutschland, die sich mit dem konzerneigenen Abfüller die Gesamtproduktion von jährlich 3,3 Milliarden Litern teilen - im Jahr 2000 waren es noch vier Milliarden Liter. Doch die selbstständigen Abfüllbetriebe müssen jeder unternehmerischen Entscheidung zustimmen und gelten bei der Coca-Cola Company daher als Hemmschuh. Die Konzernmutter will ihre Partner aufkaufen und die Produktion künftig in eigener Regie betreiben. Die Verhandlungen laufen seit anderthalb Jahren und stehen offenbar kurz vor dem Abschluss. Die Branche allerdings ist skeptisch, ob der komplizierte deutsche Vertrieb von Atlanta aus zu meistern ist. »Die selbstständigen Abfüller kennen die Besonderheiten der Regionalmärkte und können diese intensiv bearbeiten. Das dezentrale Vertriebssystem hat wesentlich zum Erfolg von Coca-Cola in Deutschland beigetragen«, heißt es in Kreisen der Lizenznehmer. Der Konzern argumentiert hingegen, dass man gegenüber den immer größer werdenden Einzelhandels- und Gastronomieketten einheitlich auftreten müsse, um seine Verhandlungsposition zu stärken.

Ob die geplanten Veränderungen als Trendwende oder als Flop in die Firmengeschichte eingehen, wird die New Yorker Börse entscheiden. Gut sieht es aber nicht aus, wenn man einem Kommentar der Investmentbank Bear Stearns glauben darf. Demzufolge sei das Kernproblem von Coca-Cola nicht der fehlende Wille zu Innovationen - sondern die selbstherrliche Firmenkultur.

## **Projektbericht einer Fusion**

Prozessbegleitung einer Fusion „Veränderung auf allen Ebenen“ - ein Praxisbeispiel unter Anwendung des „Wissensschatzes“ der systemischen WSFB-Beraterweiterbildung

**Der hohe Praxis- und Anwendungsbezug in der WSFB-Beraterweiterbildung ist bemerkenswert. Die qualitativ hochwertigen Inhalte sind reichlich, vielfältig, werden gut vermittelt und natürlich gibt es auch Theoretisches neu zu erfahren bzw. zu lernen. Ein vertieftes Verständnis der vielen und teils komplexen bzw. abstrakten Inhalte entsteht, wenn man praktische Erfahrungen damit sammelt und die „Schätze“ anwendet. Und dazu hatte ich im Rahmen einer Fusion von zwei Einrichtungen des AWO-Bezirksverband Braunschweig e.V. umfangreich die Gelegenheit ...**

Die Arbeiterwohlfahrt – kurz AWO – ist ein Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege, der als Träger zahlreicher Einrichtungen verschiedenste professionelle soziale Dienstleistungen anbietet und gleichzeitig als sozialpolitischer Mitgliederverband organisiert ist. Beim AWO-Bezirksverband Braunschweig e.V. mit 1300 Mitarbeitern und über 70 Einrichtungen bin ich seit 2004 als **Leiterin der Personalentwicklung (PE) und interne Organisationsberaterin** zuständig für den Bereich strategische Personal- und Organisationsentwicklung (OE). Dabei ist das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stärken und auszubauen.

Von 2004 bis 2006 absolvierte ich die **WSFB-Beraterweiterbildung** zur systemischen Organisationsberatung. Das dadurch erworbene Wissen und Erfahrungs-Know-how ist für mich eine wichtige und wertvolle Quelle bei der Implementierung von PE-Instrumenten und der erfolgreichen, nachhaltigen Umsetzung von OE-Maßnahmen. Mit dem vorliegenden Artikel möchte ich dazu ein Praxisbeispiel beschreiben.

Im Rahmen der Fusion zweier Einrichtungen der stationären Altenhilfe erhielt ich den Auftrag, den Prozess der Zusammenführung der beiden Wohn- und Pflegeheime mit Beratungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen zu begleiten. Die **Fusion bedeutete „Veränderung für alle und auf allen Ebenen“**: es gab einige Funktionswechsel in der Leitungsebene und eine völlig neue Leitungsfunktion. Alle Mitarbeiter-Teams wurden gemischt aus beiden Einrichtungen neu zusammengestellt (gleiches galt übrigens auch für die Bewohner), so dass neue Kollegen und Vorgesetztenverhältnisse entstanden. Für alle gab es ein „neues, größeres Haus“ – wobei es für die einen der gleiche Standort mit neu gebauter Substanz war, für die anderen, deren „alte Einrichtung“ geschlossen wurde, war es auch ein neuer Standort des Arbeitsplatzes. Einige Mitarbeiter fanden sich als bisherige „Einzelkämpfer“ in Folge der Fusion als 2-er-Team wieder und standen damit vor neuen organisatorischen wie persönlichen Herausforderungen – ebenso ging es ihren Leitungskräften.

Dieser **Auftrag** war also ein **Projekt**, bei dem alle Aspekte der Organisationsberatung und „Lerninhalte“ der Weiterbildung zum Tragen kamen: von der Auftrags- und Kontextklärung, Konzeption des Beratungsansatzes (die Beratungsarchitektur) über iterative und kontinuierliche Reflexionsbausteine mit den Auftraggebern bis hin zur Feinkonzeption (Design) inkl. Umsetzung von Workshops und Einzelmaßnahmen mit allen Mitarbeitern und Führungskräften.

Der systemische Ansatz des Perspektivenwechsels und der Vernetzung sowie die Berücksichtigung der organisationalen Ebene waren immer wieder wesentliche Faktoren bei der Planung und Umsetzung von

Interventionen. Dies gibt auch schon das **Beratungssystem** wieder (Abb. 1).

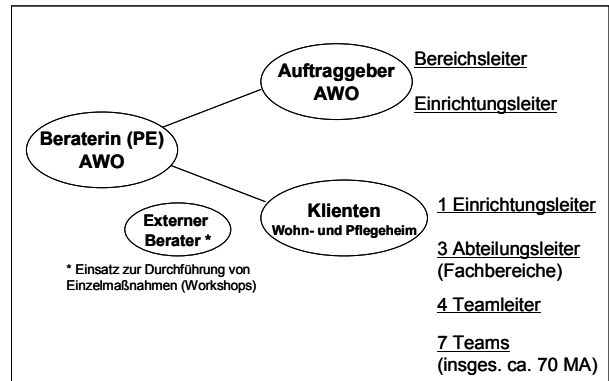


Abb. 1: Das Beratungssystem

Um den vielschichtigen Aspekten bei einer Fusion Rechnung zu tragen und die Mitarbeiter sowie die Führungskräfte bei den Herausforderungen gewinnbringend und nachhaltig zu unterstützen, berücksichtigte das **Beratungskonzept** folgende **Kernziele**:

- Vernetzung der Beteiligten
- Bewusste Gestaltung des Übergangs „vom Alten zum Neuen“
- Unterstützung bei der Neu-Organisation bzw. „Findung“ der einzelnen Personen, Einheiten (Teams) und Prozesse zu einer neuen, möglichst schnell leistungsfähigen Einrichtung.

vor der Fusion (Oktober – Dezember 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auftrags- und Kontextklärung</b></li> <li>• <b>Auftaktveranstaltung</b> mit Führungskräften u. allen Mitarbeitern</li> </ul> <p><b>Phase 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 Kurz-Workshops mit Teamleitern und allen MA-Teams „Die erste Begegnung im neuen Team – Kennen-Lernen“</li> <li>• Erster Workshop mit allen Führungskräften „Was bedeutet die Fusion für mich als Führungskraft und für meine Mitarbeiter?“</li> <li>• <b>Reflexion (PE + Auftraggeber), Feinplanung nächste Schritte</b></li> </ul>
nach der Fusion (Januar – bis Juli 2006)	<p><b>Phase 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgespräche mit Führungskräften (Kontextklärung)</li> <li>• 7 Team-Workshops mit allen Mitarbeitern (zur Durchführung wurde ein externer Berater als Unterstützung hinzugezogen) „Altes verabschieden, Neues begrüßen – Bedeutung der Fusion und Veränderungen für mich persönlich/ das Team/ die Einrichtung“</li> <li>• <b>Reflexion, Feinplanung nächste Schritte</b></li> </ul> <p><b>Phase 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je 1 Workshop mit Führungskräften der 1. Ebene (Einrichtungs- und Abteilungsleiter) und der 2. Ebene (Teamleiter) „Prozess-Check in der Fusion – Welche Baustellen sind aktuell aus Leitungssicht zu bearbeiten – in den Leitungsteams und mit den Mitarbeitern?“</li> <li>• Vorgespräche mit Führungskräften (Kontextklärung) und Briefing des externen Beraters</li> <li>• anschließend 7 Team-Workshops mit allen Mitarbeitern „Prozess-Check in der Fusion – Welche Herausforderungen hat das Team und die Einrichtung?“</li> </ul> <p><b>Abschluss des Projekts und Reflexion (ggf. Folgemaßnahmen)</b></p>

Abb. 2: Die Beratungsarchitektur

Kernelement bei der **Umsetzung** der Architektur (Abb. 2) war immer die Beachtung bzw. Fokussierung der organisationalen und personalen Ebene.

Auf der **organisationalen Ebene** ging es im Wesentlichen um zwei Dinge:

1. Die Zusammenführung von zwei Einrichtungen mit jeweils eigenen „Werten“, „Kulturmerkmalen“, Prozessen und eingespielten Abläufen.
2. Die aktive Einbindung der Führungskräfte mit gezielter Profilierung der Führungsrollen. Die Führungskräfte wurden bewusst gefordert und gefördert, Verantwortung in dem Prozess zu übernehmen und mit dem Beratungsdesign quasi „gezwungen“, sich besonders einzubringen. Diese deutliche Präsenz von Führungskräften ist für Veränderungsprozesse ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Das Umsetzungsdesign sah u.a. eine bewusste Reflexion und Standortbestimmung der **personalen Ebene** vor. Hier wurde als Intervention z.B. die „persönliche Veränderungskurve“ (Abb. 3) eingesetzt. Dieses Instrument diente bei wiederholter Anwendung zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess auch als „Verlaufs- und Veränderungsanzeige“ in den Teams.

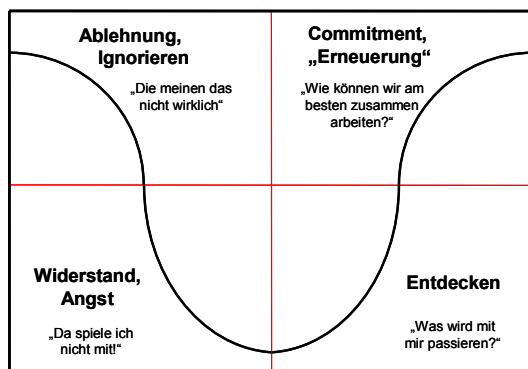


Abb. 3: Die persönliche Veränderungskurve

In den Workshops der Phase 2 und 3 wurde die Kurve praktisch eingesetzt, indem jeder Teilnehmer eines Teams je einen Punkt zur persönlichen Stimmung in Bezug auf die Zusammenführung bzw. Veränderungen klebte. Bereits direkt nach der Fusion (Phase 2) ließen die Gruppen-Punkte-Muster in fast allen Teams auf eine schnelle Überwindung des Tals schließen. Das Zusammenwachsen der neuen Einheiten verlief zügig und geprägt von einer engagierten, positiven Grundstimmung.

Die ergänzten Punkte-Wolken auf der Kurve in Phase 3 ergaben mehr Unterschiede im Vergleich der Teams untereinander und lassen annehmen, dass nach der anfänglichen Euphorie bei den meisten ein leichter „Realitätsabsacker“ stattfand. Obwohl die Teams bereits gut und mit nur geringen Reibungsverlusten zusammenarbeiteten, wurde deutlich, dass der Prozess der Neu-Organisation noch andauert und weiterhin Aufmerksamkeit sowie bewusste Gestaltung empfehlenswert sind.

**Der Abschluss des Projektes** wurde im Rahmen einer Mitarbeiter-Versammlung in Form einer zu-

sammenfassenden Präsentation gesetzt. Außerdem gibt es ein Management Summary und Reflexionsgespräch zwischen PE und Auftraggebern.

Weiterführende Maßnahmen sind geplant zum Thema „Optimierung der Schnittstellen-Kommunikation unter den Fachbereichen“ – dies beinhaltet insbesondere die Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung ihrer Führungsrolle und Coaching/ Beratung der Abteilungsleiter-Ebene.

Abschließend einige **Statements aus Sicht der Auftraggeber und Teilnehmer:**

- „Ohne die Prozessbegleitung wäre die Fusion anders gelaufen; das Projekt war auch ein großer Aufwand (Ressourcen), der sich aber gelohnt hat. Gut dass wir das so gemacht haben.“
- „Mir haben die Maßnahmen persönlich viel gebracht und sehr geholfen; ich habe mich dadurch gestärkt gefühlt.“
- „Durch die Unterstützung der PE schon vor der Fusion und über den langen Zeitraum habe ich mich viel sicherer gefühlt.“

Mein **Fazit** aus dem Projekt und der Beraterweiterbildung: es war viel, komplex, manchmal verwirrend und hat eine Menge wertvoller Erfahrungen gebracht. Mit der systemischen (inneren) Haltung „sowohl als auch“ statt „entweder - oder“ als Basis lässt sich vieles verstehen, klären und umsetzen.

Die Konzeption, Interventionen und Beratungswerkzeuge „funktionieren“ und haben sich bewährt. Sie können Beratern, Organisationen und ihren Mitgliedern dazu verhelfen, nützliche Denk- und Handlungsalternativen zu entwickeln, um die Herausforderungen – welche ja zumeist mit Veränderungen verbunden sind – erfolgreich zu realisieren.

**Christiane Kolberg**  
Personal- und Organisationsentwicklung  
AWO-Bezirksverband Braunschweig e.V.

## Eine kleine Geschichte .... Sich verwandeln lassen

Ein Fluss wollte durch die Wüste ans Meer. Aber als er den unermesslichen Sand sah, wurde ihm angst und bange, und er klagte: „Die Wüste wird mich austrocknen, und der heiße Atem der Sonne wird mich vernichten, oder ich werde zum stinkenden Sumpf.“

Da hörte er eine Stimme, die sagte: „Vertraue dich der Wüste an.“ Aber der Fluss entgegnete: „Bin ich dann noch ich selber? Verliere ich nicht meine Identität?“ Die Stimme aber antwortete: „Auf keinen Fall kannst du bleiben, was du bist.“

So vertraute sich der Fluss der Wüste an. Wolken sogen ihn auf und trugen ihn über die heißen Sandflächen. Als Regen wurde er am anderen Ende der

Wüste wieder abgesetzt. Und aus den Wolken entstand so ein Fluss, schöner und frischer als zuvor.

Und der Fluss freute sich und sagte: „Jetzt bin ich wirklich ich!“

- Quelle: „Dream Teams“ von Wolf W. Lasko

## Offene Veranstaltungen

<b>Management und Beratung in der Veränderung</b>	04.-07.09.06
<b>PE-Tag</b> zum Thema Coaching	13.09.06
<b>Schnuppertraining</b> Der Einsatz von systemischer Beratung und Outdoor in Changeprozessen	19.09.06
<b>Führungsreflexion</b>	26.-28.10.06
<b>Beratungssupervision</b>	15.-17.02.06
<b>Weiterbildung „Systemische Organisationsberatung“ Startworkshop</b>	08.-10.03.07
<b>Narrative Organisationsanalyse – das Verändern von Kontexten und Zeitwelten</b>	16.-18.01.08

- Weitere Informationen zu unseren offenen Veranstaltungen erhalten Sie unter [wsfb.de - Dienstleistungen](http://wsfb.de - Dienstleistungen) - oder unter 0611/15766 – 10

## WSFB und die Praxisfeld GmbH veranstalten ein Schnuppertraining:

“Der Einsatz von systemischer Beratung und Outdoor in Changeprozessen.“

**Am Beispiel eines konkreten betrieblichen Veränderungsprozesses erleben Sie als Teilnehmer, wie die Kombination beider Ansätze als Turbolader für Ihren Unternehmenserfolg dient.**

- Praxisfeld ist ein führender Anbieter in den Bereichen Training, Beratung und Lernevents: „Wir verbinden in unserer Arbeit den personalen Ansatz handlungsorientierten Lernens mit dem organisationalen Ansatz systemischer Beratung. Die Methode „Outdoor“ betrachten wir als ein Element Ihres

Projekts. Erst im Zusammenspiel mit anderen Methoden entfaltet „Outdoor“ seine ganze Wirkung – egal ob drinnen oder draußen“.

- Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden ist eine führende Unternehmensberatung im Bereich systemische Organisationsentwicklung: „Wir verschmelzen die Methoden der Prozessbegleitung mit BWL-Fachberatung. So helfen wir Ihnen, Ihre Change Projekte schneller und effektiver zu planen und umzusetzen. Mit gezielt eingesetzten „Outdoor“-Elementen gestalten wir Ihre Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig“.
- Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden und Praxisfeld kooperieren aufgabenbezogen in Change Projekten. Dabei erarbeiten wir die jeweilige Prozessarchitektur gemeinsam – individuell – auf der Basis Ihres Bedarfes.

### Ziele des Schnuppertrainings

- Einblick gewinnen in die Denk- und Arbeitsweise sowohl von systemischer Beratung als auch von erlebnisorientiertem Lernen
- Die Chancen einer Kombination der beiden Ansätze
- Erlebnisorientiertes Lernen am Beispiel systemischer Veränderungsarbeit selbst „live“ erleben.

- Weitere Infos unter <mailto:wsfb@wsfb.de>

## WSFB in der Presse

Auch in der Presse wird zunehmend über die wirksame und nützliche Arbeit der WSFB-Beratergruppe berichtet.

Auf unserer neuen Homepage haben wir diesem Umstand Rechnung getragen und einen Bereich „Presse“ eingerichtet. Hier können Sie die neuesten Artikel lesen, z.B. zu Themen wie **Musterwechsel** und **Mentoring**.

- Hier der Link zu den [WSFB-Presstexten](#)

## Wie können Sie von unserer Arbeit profitieren?

Für Sie gestalten wir individuelle Analysen, Veränderungsprojekte und Weiterbildungsinitiativen. Die Basis dazu bilden unsere WSFB-Projektarchitektur, bewährte Theoriekonzepte und unsere Erfahrungen aus vielen Praxisprojekten.

- Nehmen Sie mit uns Kontakt auf**

**WSFB-Beratergruppe Wiesbaden**

Bahnhofstraße 52

65185 Wiesbaden

0611/15766-10 / [wsfb@wsfb.de](mailto:wsfb@wsfb.de) / →

## Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

- Ich bin interessiert. Senden Sie mir Informationen zu ...
  - Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
  - Beratung zu Musterwechseln
  - Beratung zu Fusionen, Akquisitionen und Transition-Prozesse
  - Beratung zum Thema Wachstumsbewältigung
  - Beratung rund um das Thema Projektmanagement
  - Visions- und Strategieentwicklung
  - Weiterbildung und Coaching von Beratern, Prozessbegleitern und Change Agents und Führungskräften

Ich bin an Ihren Informationen nicht interessiert. Streichen Sie mich aus Ihrem Verteiler.

Senden Sie mir bitte zukünftig Ihre Informationen an meine E-Mail-Adresse:

\_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

Ich bin nicht der "richtige" Ansprechpartner. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ich kenne jemanden, die/der auch Interesse an Ihrem Newsletter hat.  
Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ich bin an einem persönlichen Gespräch mit Ihnen interessiert.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Meine Telefon-Nr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Firma