

»Commitments,  
die wir uns geben,  
wirken«

Michael Blesse

## Für die guten Vorsätze im neuen Jahr

Ein frisches neues Jahr hat begonnen! Wie ein weißes unbeschriebenes Blatt Papier. Die Vorsätze sind noch hellwach, und damit Sie in diesem Jahr 1997 diese in Ihrem Sinne umsetzen können, hier eine kleine Umsetzungshilfe!

Setzen Sie sich an einen ruhigen Ort und schaffen Sie sich einen Rahmen und ein Klima, in dem Sie einige Fragen zum Thema Umsetzung reflektieren und aufschreiben können:

- Was sind meine Vorsätze, Wünsche, Anliegen für 1997?
- Was hinderte mich, im vergangenen Jahr das umzusetzen, was ich mir vorgenommen hatte?
- Was ist mein persönlicher Beitrag, daß es so bleibt, wie es ist?
- Welche speziellen Ressourcen könnten mir hilfreich zur Seite stehen, um das umzusetzen, was ich für mich entschieden habe?
- Wo habe ich diese Ressourcen bereits schon erlebt/ gelebt? In welcher Situation?
- Was würde sich dadurch in meinem Leben und im Leben mir wichtiger anderer Personen verändern?
- Welches sind meine nächsten Schritte? Wenn sich mein inneres Bild meiner Zielsetzung verwischt, wen könnte ich mir dann als Vorbild für das Angestrebte nehmen?

Sonja Herzog-Lang

## Halten Sie Veränderung aus?

5 Phasen, die Ihnen bei Veränderungen (immer wieder) begegnen können  
von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

»Ja, bei uns muß sich viel ändern, also fangen wir bei den Mitarbeitern an«. Oder: Veränderung ja, aber in dem Sinne von »wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht naß!« Diese Aussagen sind vielfach anzutreffen, wenn es im Unternehmen um Veränderungen geht.

Das nun folgende Bild zeigt Möglichkeiten auf, wie die einzelnen Phasen der Entwicklung aussehen können (nach Virginia Satir).

### 1. Phase Status quo

Die erste Phase der Entwicklung bezeichnen wir als einen Zustand, in dem sich das soziale System als relativ stabil empfindet. Im Unternehmen heißt das, daß z. B. durch Regeln, Werte und Normen viel Klarheit herrscht. Die Kontinuität in der Führung und im Marktverhalten wird als sicheres Polster erlebt.

Menschen und soziale Systeme (Unternehmen) neigen dazu, den Status quo möglichst lange erhalten zu wollen und riskieren damit unbeweglich zu werden.

### 2. Phase Neues Element

Diese Phase wird als sehr turbulent erlebt. Ein Impuls von Außen bringt Unvorhergesehenes und Ungewohntes. Dieses neue Element kann z. B. ein Führungswechsel sein, ein plötzlicher Markteinbruch, ein Reorganisationsprozeß, eine politische Entscheidung usw.

### 3. Phase Chaos

Das Neue, das Plötzliche, löst Unsicherheit, Verwirrung, Angst und viele menschliche Streßreaktionen aus, denn so erleben Menschen die Ambivalenz der Gefühle zwischen der Angst vor dem Neuen und der Chance durch das Neue. Besonders für Unternehmen gilt es,

für Dialog und Auseinandersetzung mit dem Neuen zu sorgen. Die Bewußtmachung der Chance, vielfach zu lernen, neue Bereiche und Produkte zu entwickeln, alte Zöpfe abzuschneiden und Konflikte auszutragen, erfordert erst einmal, das Chaos auszuhalten und den Raum des Nichtwissens zu akzeptieren!

### 4. Phase Integration

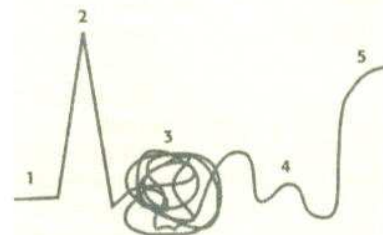
Nach der Akzeptanz und dem positiven Durchleben der Chaotischen Phase erfolgt die Phase, in der die Handlungsfähigkeit wieder gefunden wird und zum konsequenten Einüben und Integrieren des Neuen genutzt werden kann.

### 5. Phase Neuer Status quo

Und nur so kann die Phase 5 der wirklichen Veränderung bzw. Entwicklung erlebt werden und als ein neuer Status quo auf »höherem« Level empfunden werden.

Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Herausforderung, das Aushalten der Ambivalenz zwischen Stabilität und Veränderung, d. h. den Umgang mit viel Streß, Verlernen und Gefühlsintensität zu lernen. Wenn diese Prozesse durch Beratung begleitet werden, kann eine nützliche Unterstützung geleistet werden.

Nach Watzlawik ist eine wirkliche Veränderung eine Veränderung mit Lösungen zweiter Ordnung, wenn nach der chaotischen Phase tatsächlich neues Verhalten eingeübt und integriert wird. Wenn jedoch aus dem Chaos heraus das Neue »zurechtgebogen« wird, daß es wieder in die vorhandene Struktur paßt, so spricht er von Veränderungen mit Lösungen erster Ordnung.



# Die Marketing Frage

Eine nützliche Hilfe zur Überprüfung des Marketing (lebens) in Ihrem Unternehmen

von Christian Partner, Mag., Salzburg, Österreich

Wenn Sie das »Marketingleben« in Ihrem Unternehmen feststellen möchten, sollten Sie in einem Satz auf einem Blatt Papier oder auf einem Kärtchen niederschreiben, wie Sie Marketing verstehen und erleben. Dann laden Sie doch mal Ihre Mitarbeiter ein, dieselbe Frage zu beantworten. Falls Sie eine Pinnwand oder einen Flipchart zur Verfügung haben, kleben Sie die einzelnen Meldungen dorthin.

einer Organisation ist meiner Meinung nach die Vorstellung, Marketing sei eine Funktion, eine hochkomplizierte Technik oder gar eine Abteilung im Unternehmen.

Gefördert wird diese Sichtweise durch eine Vielzahl von Marketing(glitzer)Menschen, die herumlaufen und mit Begriffen und Techniken nur so um sich werfen und immer neue produzieren (auch das ist Marketing), daß es offensichtlich notwendig ist, ein eigenes Lexikon der Marketingbegriffe herauszubringen.

Hier geht es offensichtlich mehr darum, eine Sprache zu entwickeln, die »Außenstehende« möglichst nicht verstehen sollen (schon gar nicht die Kunden), als einen wirklichen Nutzen für die Betroffenen zu stiften. Auf solch künstlichem Terrain hat dann wirkliches Marketingdenken keinen Platz im Herzen bzw. in der Identität und den daraus abgeleiteten (übereinstimmenden?) Vorstellungen und Zielen der Führungskräfte.

Die besten Ziele, Strategien, Programme und Aktionen werden aber wenig bewegt, wenn ein klares (Marketing-)Identitätsbewußtsein fehlt! Dabei ist es weniger wichtig, welche Werte in der Marketingfunktion Priorität haben und gelebt werden, vorausgesetzt, sie beziehen sich auf einfache, hilfreiche und vernünftige Marketingbelange wie z.B. den Kunden, die

Dienstleistung oder die Qualität.

Fehlt dieses klare Marketing (Identitätsbewußtsein), befindet sich das Unternehmen in einer Art »Wir wissen nicht, wer wir sind«-Schwebezustand und niemand ist in der Lage zu sagen, wer man im Hinblick auf das Marketing ist.

Ich möchte dieses Verständnis, das sich an den Kenntnissen der wirklichen Kundenbedürfnisse orientiert und diese ehrlich und offen über die Qualität und den Nutzen von Produkten und Dienstleistungen informiert, gerne »echtes Marketing« nennen. Hier wird ein offener Dialog mit dem Kunden angestrebt, und »geheime Verführer« werden in die hinterste Reihe des Marketingtheaters verbannt.

Meiner Erfahrung nach geht es bei der »Implementierung« von Marketing weniger um die klassischen fachlichen Fähigkeiten des Marketing, sondern mehr um die Beachtung der nachfolgend dargestellten »Landkarte«.

Betrachten sie das Marketing in Ihrer Organisation. Mit Hilfe dieser Implementierungslandkarte wird relativ schnell klar, daß Marketing weit mehr ist als im neuesten Marketingbuch vermittelt wird. Marketingimplementierung scheint also mehr eine Frage von Identität, Strukturen und Prozessen zu sein als eine Frage von fachlichen Techniken und Methoden.

*Echte Freizeit bedeutet nicht, Freiheit von Arbeit, sondern Freiheit in der Arbeit*  
Levis Mumford

Die besten Ziele, Strategien, Programme und Aktionen bewegen wenig, wenn ein klares (Marketing-) Identitätsbewußtsein fehlt. »Echtes Marketing« orientiert sich an den wirklichen Kundenbedürfnissen in einem offenen Dialog und ist nicht darauf aus, -Verführungstricks anzuwenden!

Ich mache diese »kleine« Übung sehr gerne zu Beginn eines Seminars/Trainings oder im Rahmen eines Entwicklungsprozesses. Das Ergebnis ist für mich als externer Berater sehr aufschlußreich und für die betroffenen Menschen oft sehr ernüchternd. Da kommt eine faszinierende, aber auch beunruhigende Vielfalt an Meinungen, Wünschen und Auffassungen zusammen. Die beteiligten Führungskräfte können es meist nicht recht glauben, daß es sich nach deren eigener Beschreibung um dasselbe Unternehmen handeln soll.

Trotz (oftmals) hervorragend ausgearbeiteter Marketingprogramme gelingt es scheinbar nicht, das Geschriebene zu implementieren. Woran liegt das?

Das Hauptproblem bei der Implementierung von Marketing in



## Nachfolge – ein verdrängtes Thema mit Handlungsbedarf zu Lebzeiten

Fragen, die zu mehr Klarheit für eine Nachfolgeregelung führen können

von Eva Ackermann, Dipl. Betriebswirtin, Massing

Nach wie vor scheint das Thema Nachfolge in vielen Unternehmerfamilien ein verdrängtes Thema zu sein und kommt oft erst unter einem bestimmten Leidensdruck »auf den Tisch«. Warum eigentlich?

Menschen neigen vor allem dann zur Verdrängung, wenn es sich um unangenehme Angelegenheiten handelt. Sicher ist das Thema Nachfolge innerhalb einer Familie konfliktträchtig: »Wer bekommt was?«, »gibt es eine Lösung, die allen gerecht wird?«. Für Senioren und Junioren geht es dabei jedoch um viel mehr. Es sind sehr persönliche, menschliche Belange angesprochen:

### Nachfolge für Senioren

Für Senioren hat das Thema Nachfolge zu tun mit »alt werden«, aufhören, ein Lebenswerk loslassen. Und die Frage, schafft es mein Sohn/meine Tochter überhaupt, kann eventuell zu Enttäuschungen führen. Gleichzeitig ist das meiner Meinung nach einer der zentralsten Punkte.

### Nachfolge für Junioren

Für Junioren hat das Thema Nachfolge eventuell zu tun mit sich früh festlegen müssen. Oder »nein« sagen zu müssen, weil die eigene Berufs- und Lebensvorstellung nicht mit den Erwartungen der Eltern übereinstimmt. Dabei kann es natürlich zu Auseinandersetzungen mit den Eltern kommen, die man lieber vermeiden würde.

Es sind also sehr persönliche Anliegen, die bei einer Nachfolge auftauchen. Meine Erfahrung ist es, daß erst diese individuellen Wünsche geklärt werden müssen, bevor in irgend einer Form konkrete Pläne/Verträge gemacht werden. Um so wichtiger erscheint es mir, möglichst früh innerhalb der Familie diese Punkte auszusprechen und eben nicht zu verdrängen oder zu vertagen:

Das heißt, Nachfolge ist wirklich ein Thema mit »Handlungsbedarf

zu Lebzeiten«. Einer der ersten Schritte für Senior und Junior kann dabei sein, sich zum Beispiel mit folgenden Fragen zu beschäftigen:

### Mögliche Fragen für die Senioren

- Bin ich bereit, mein Unternehmen zu übergeben – und wann bzw. in welchem Zeitraum? Was müßte gegeben sein, damit es mir leicht fällt?
- Womit beschäftige ich mich nach einer Übergabe? Wie verbringe ich meine freie Zeit?
- Gibt es in meiner Familie geeignete Nachfolger oder Nachfolgerinnen? Kenne ich Ihre Fähigkeiten, Neigungen etc.? Passen diese zu meinem Unternehmen und dessen Anforderungen für die Zukunft?
- Kann ich bei einer Übergabe den Wünschen aller Familienangehörigen gerecht werden, z. B. Thema Abfindung?

### Mögliche Fragen für die Junioren

- Wie sieht meine momentane Lebensplanung aus – paßt diese zu einer eventuellen Unternehmensübernahme?
- Angenommen, es gäbe das Unternehmen nicht, welchen beruflichen Weg gehe ich?
- Habe ich bei einer Übernahme eine Unternehmenstrategie für die Zukunft? Was will ich für das Unternehmen?
- Gibt es realistische Chancen, meine Vorstellungen im Unternehmen durchzusetzen? Was sind mögliche Hindernisse?
- Was brauche ich noch an Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen, um dieser Aufgabe gerecht zu werden und wo, wann und wie kann ich mir diese aneignen?

### Blick aufs Unternehmen – Analysefragen

- Was ist Gegenstand/Zweck/Inhalt unseres Unternehmens? Gibt es dafür auch in Zukunft einen Markt?
- Wie ist die Personalstruktur und die Kultur im Unternehmen?
- Mit welcher Organisation lebt

*Das Nein  
das ich endlich  
sagen will  
ist hundertmal gedacht  
still formuliert  
nie ausgesprochen.  
Es brennt mir  
im Magen  
nimmt mir den Atem  
wird zwischen meinen  
Zähnen zermalmt  
und verläßt  
als freundliches ja  
meinen Mund  
Peter Turrini*

Nachfolge in Familien-Unternehmen ist ein sehr persönliches Anliegen und muß deswegen als ein langjähriger individueller Prozeß verstanden und umgesetzt werden.

das Unternehmen? Ist sie bereits überlebt?

- Stehen größere Veränderungen und Investitionen an? Wie sind diese finanzierbar?

Dies sind mögliche Fragen, um bereits im Vorfeld mehr Klarheit für eine Nachfolgeregelung zu finden.

Oft kommt es in der Praxis dann doch zu ad hoc Entscheidungen aufgrund von sogenannten Sachzwängen. Die Einführung der EDV beispielsweise war vor Jahren häufig ein Argument für den »richtigen« Zeitpunkt, die Junioren ins Geschäft zu holen.

Trotzdem halte ich es für NOTwendig, weil notwendend, sich in einer ruhigen Stunde Fragen wie oben zu stellen. Übrigens, von wem sollte die Initiative für eine Unternehmensnachfolge ausgehen? Vom Senior oder vom Junior?

Abschließend noch zwei Gedanken. Erlauben sie sich die Freiheit, Nachfolgelösungen auch außerhalb ihrer Familie zu suchen. Und, Nachfolge ist kein punktuell Problem, sondern ein langjähriger Prozeß, der je nach Unternehmen bzw. Familie ganz individuell aussieht. – Es gibt keine idealtypische Nachfolgeregelung! –

Ein Buchtip zum Thema aus dem Carl Auer Verlag: »Du kommst später mal in die Firma« von Dr. Thomas Siefer

## Unsere Angebote 1997

### Seminare/Workshops

#### FRAUEN UND MÄNNER IN DER FÜHRUNG:

- Kraftvoll führen
  - Wie man Motivation erfolgreich verhindert
  - Frauen führen anders
  - Frauen und Männer im Management
  - Konfliktmanagement
- »Kopf aus dem Sand«

#### ENTWICKELN DER (FÜHRUNGS-) PERSÖNLICHKEIT:

- Persönliche und berufliche Standortbestimmung
- Ein Persönlichkeitsentwicklungsseminar
- Partnertag
  - Keine Zeit
- Ein Workshop für Zeitlose

#### ENTWICKLUNG GESTALTEN:

- Veränderungsprozesse anstoßen und gestalten
- Prinzipien und Handwerkszeuge
- Moderationstraining I

#### AKTIVES MARKETING:

- Zwischen Sammelbüchse und Nadelstreifen
- Marketing für soziale Dienstleistungsunternehmen
- Augenblicke der Wahrheit sehen und erleben
- Aktives Kundenmanagement

Bitte fordern Sie unser ausführliches Seminar-/Workshop-Programm an!

Impressum  
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang,  
Bodekerstraße 84, D 30161 Hannover  
fon 0511/39075-59 - fax -48  
Druck: Schade Druckerlei, Rotenberg  
Gestaltung: Anna Bakalovic, Berlin

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

### FIP Forum Impuls

FIP – Forum Impuls bietet regional ansässigen Unternehmern ein Forum für Impulse, Erfahrungsaustausch und Kontakte zu aktuellen, unternehmensrelevanten Themen.

Diese Impulsabende sind eine gemeinsame Veranstaltungsserie von Sonja Herzog-Lang und Partner und von Dr. Schmidt-Wilke und Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, in Hannover.

#### Themen für die Impulsabende:

- Die kleine Aktiengesellschaft
- Anwendungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen  
25.2.97, 17.30 Uhr
- Familienunternehmen
- Neue Entwicklungen im Schenkungs- und Erbschaftsteuerrecht  
15.4.97, 17.30 Uhr
- Pflegesatzverhandlungen im sozialen Dienstleistungsbereich
- Chance oder Risiko?  
24.6.97, 17.30 Uhr
- Die Führungskraft als InitiatorIn von Veränderungen im Unternehmen
- 7.10.97, 17.30 Uhr
- Die Service GmbH
- Eine Antwort auf das Pflegeversicherungsgesetz  
28.10.97, 17.30 Uhr
- Wie führen Frauen anders als Männer?
- 18.11.97, 17.30 Uhr

#### SONDERTERMINE:

- Neues im Jahressteuergesetz 1997
- Aktuelle Software im Heimbereich

Fotos: A. B.  
Fingerabdrücke der Partner von Sonja Herzog-Lang und Partner

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung,  
im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel

Nummer H 25926

### Beratungsfelder

- Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen (z. B. Dienstleistung, Produktion, Handel, Versicherungen)
- Beratung von Schulen, Krankenhäusern und sozialen Dienstleistungsorganisationen
- Entwicklungsberatung von Bürgermeistern, Fraktionen und Kommunen
- Organisationsentwicklung von berufsständischen Organisationen und Kammern
- Marketing für soziale Dienstleistungsorganisationen
- Nachfolge in Familienbetrieben
- Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozess
- Personalauswahl und Personalentwicklung
- Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
- Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
- Konflikt-Management – Beratung in Konfliktsituationen
- Coaching von Einzelpersonen und Teams

Unser Tun ist darauf ausgerichtet, Entwicklungsarbeit von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Unser Angebot bietet dazu unterschiedlichste Möglichkeiten, um Ihnen im Rahmen Ihrer Entwicklungsprozesse als kompetenter, externer Partner zur Verfügung zu stehen.

Wenn die Quelle fließt,  
wird alles  
um sie fruchtbar  
Bert Hellinger