

Fallstudie (anonymisiert)

Vom Wachstumsstress zur gemeinsamen Richtung: Kultur- & Kommunikationsarbeit in einem Private-Label-Getränkeunternehmen (~150 MA)

Zusammenfassung des Projekts:

In einem stark wachsenden Getränkeunternehmen (Private-Label) mit rund 150 Mitarbeitenden wurde die Ressortstruktur neu aufgeteilt und eine neue Geschäftsführung/-leitung (GF/GL) eingesetzt. Spürbare Distanzen zwischen Bereichen, sinkende Zustimmung zu Zielen/Werten und als intransparent empfundene Informationsflüsse gefährdeten die Umsetzung.

Ich habe das Unternehmen über acht Monate begleitet—diagnostisch, klärend, befähigend und strategisch ausrichtend. Ergebnis u. a.: **+~40 % Zustimmung** zu Zielen/Werten,

Intransparenz < 20 % (vorher > 70 %), **Weiterempfehlungsbereitschaft 4,0 → 8,0** (0–10-Skala); laut HR-Reporting **~1,4 Krankheitstage weniger pro MA** nach 12 Monaten.*

** Mehrfaktorielle Einflüsse möglich; siehe „Grenzen & Lerneffekte“.*

Ausgangslage & Auftrag

Nach sechs Monaten starken Wachstums (Umsatz und Personal) stand das Unternehmen vor einer **Ressort-Neuaufteilung** und einer **frisch eingesetzten GF/GL**. In Gesprächen und in einer ersten anonymen Befragung zeigte sich:

- **Geringe Zustimmung** zu Unternehmenszielen und -werten,
- **Informationsdurchlässigkeit** wurde trotz sichtbarer Bemühungen als **intransparent** erlebt,
- **Bedenken** der Belegschaft, ob die anstehenden Veränderungen **positive Wirkung** entfalten würden.

Mein Auftrag: Konflikte professionell klären, interne Kommunikation stabilisieren und eine **klare, getragene Vision** samt **Implementierungsstrategie** entwickeln—mit messbarem Fortschritt statt nur Konzepten.

Vorgehen (8 Monate, von der Analyse bis zum Abschluss)

Ich habe das Mandat in fünf Phasen strukturiert. Entscheidend war das Zusammenspiel aus **Messung, Klärung, Befähigung** und **strategischer Verankerung**.

1) Diagnose – sichtbar machen, was wirkt (und was nicht)

- **Anonyme, wissenschaftlich ausgewertete Mitarbeitendenbefragungen an vier Messzeitpunkten** (Baseline, zwei Zwischenmessungen, Abschluss).
- Rückspiegelung der Ergebnisse in verständlicher Form, differenziert nach Bereichen und Führungsstufen.
- Fokus: Ziele/Anschlussfähigkeit, Informationsflüsse, Rollen-/Schnittstellenklarheit, psychologische Sicherheit.

2) Klärung – Konflikte bearbeiten, Vereinbarungen treffen

- **Team-Workshop „Interne Kommunikation“** zur Priorisierung der größten Reibungsflächen.
- **Mediationen** in konfliktbelasteten Teilteams—**separat moderiert**, mit klaren Verhaltens- und Prozessvereinbarungen.

3) Befähigung – Kompetenz ins System bringen

- **Zwei Ausbildungsgänge „Konfliktmanager:in im Unternehmen“** (Seminare + Praxisfälle).
- Ziel: Multiplikator:innen, die **lokal** deeskalieren, Feedback routinieren und Handlungsfähigkeit erhalten.

4) Ausrichtung – Vision & Umsetzung designen

- **Visionsarbeit mit Führungsteam und GF/GL:** prägnante, überprüfbare Vision.
- **Implementierungsstrategie:** priorisierte Initiativen, Verantwortlichkeiten, Kommunikations-Routinen, Review-Zyklen, Eskalationspfade.

5) Stabilisierung – Bindung & Rituale

- **Abschlussformat mit Bindungscharakter**, um neue Routinen zu festigen und sichtbare Erfolge gemeinsam zu markieren.

Leistungsumfang im Projekt:

2 Workshops · 2 Seminare · 4 Umfragen · 2 Ausbildungsgänge · mehrere Mediationen
· laufendes Sparring der GF/GL

Messdesign & Datenschutz

- **Vier Messzeitpunkte** ermöglichen **Trendbeobachtung** statt Einmal-Snapshot.
 - **Anonymität**: Auswertung ab geeigneter Gruppengröße; sensible Freitexte wurden aggregiert.
 - **Kennzahlen**: Zustimmung zu Zielen/Werten (Index), Transparenzwahrnehmung, Führungsitems (Klarheit/Erreichbarkeit/Feedback), **Weiterempfehlungsbereitschaft (0–10-Skala)**; ergänzend **HR-Kennzahl Krankheitstage** nach 12 Monaten.
-

Ergebnisse (im Projektzeitraum gemessen)

- **Ausrichtung an Zielen/Werten:**
Die Zustimmung legte **um ca. 40 %** zu (Baseline → Abschluss, über relevante Items gemittelt).
- **Transparenz & Informationsflüsse:**
Der Anteil der Mitarbeitenden, die Informationsdurchlässigkeit als **intransparent** bewerten, **sank von > 70 % auf < 20 %**.
- **Weiterempfehlungsbereitschaft (0–10-Skala):**
4,0 → 8,0 innerhalb von zehn Monaten.
(Falls NPS erhoben: NPS separat ausweisen; hier berichten wir bewusst die 0–10-Skala, um Missverständnisse zu vermeiden.)
- **Führungswahrnehmung:**
Signifikant bessere Bewertungen bei **Klarheit, Erreichbarkeit, Feedback-Routinen**—stabil über mehrere Bereiche.

- **Krankheitstage (HR-Reporting, 12-Monats-Follow-up):**
Durchschnittlich $\approx 1,4$ Tage weniger pro Mitarbeitender Person.*

** Kausalität kann nicht monokausal zugeschrieben werden; externe Faktoren möglich (Saisonalität, Fluktuation, Parallelprojekte).*

Was genau gewirkt hat (Mechanismen hinter den Zahlen)

1. **Transparenz schafft Vertrauen:** Regelkommunikation, klare Informationspfade und Erwartungen reduzieren Spekulation—Konflikte werden früher thematisiert, nicht „abgelegt“.
 2. **Rolle vor Person:** Schnittstellen, Entscheidungen und Eskalationspfade wurden **sichtbar**—weniger Reibung an Ressort-Gräben.
 3. **Messen → Lernen:** Die **Puls-Checks** erlaubten Kurskorrekturen in Echtzeit statt Großreinemachen nach sechs Monaten.
 4. **Multiplikator:innen im System:** Interne Konfliktmanager:innen stabilisieren Verhalten **im Alltag**—auch nach Projektende.
 5. **Doppelte Schleife:** Wir haben **Konflikte geklärt** *und* **Strukturen gebaut**—ohne eines von beiden wird es selten dauerhaft ruhig.
-

Grenzen & Lerneffekte (ehrlich benannt)

- **Korrelation $\neq$ Kausalität:** Verbesserungen traten **im Projektzeitraum** auf; sie sind **plausibel** auf die Maßnahmen zurückzuführen, aber nicht ausschließlich.
- **Krankheitstage:** Die Reduktion ist positiv, jedoch **mehrfaktoriell**; ich weise sie als **HR-Trend** aus, nicht als isolierten Projekteffekt.
- **Führungsvorbild:** Ohne **konsequente** Rollenmodellierung der GF/GL fallen Teams zurück. Hier halfen Review-Zyklen und sichtbare Quick Wins.
- **Ressortwechsel:** Jede Neuaufteilung erzeugt Reibung. Frühes **Schnittstellen-Design** und **Kommunikationsrituale** sind kein „Nice-to-have“, sondern Pflicht.

Übertragbarkeit – wann dieser Ansatz besonders wirkt

- **Wachstum / Neuordnung** (Ressorts, M&A, neue GF/GL).
- **Viele neue Mitarbeitende** in kurzer Zeit.
- **Diffuse Konflikte** statt offener Konfrontation.
- **Hoher Kommunikationsbedarf** (Schicht-/Standort-/Rollen-Schnittstellen).
- **Bereitschaft**, interne Multiplikator:innen aufzubauen.

Projektfakten (für die schnelle Übersicht)

- **Dauer:** 8 Monate
- **Größe:** ~150 Mitarbeitende (Führungsteam ~20)
- **Module:** 4 Befragungen · 2 Workshops · 2 Seminare · 2 Ausbildungsgänge · Mediationen
- **Kern-KPIs:** +~40 % Ziel-Alignment · Intransparenz < 20 % · Weiterempfehlung 4,0→8,0 · Krankheitstage ~1,4/MA*
* HR-Trend; externe Faktoren möglich.

Schluss & Einladung

Ich arbeite evidenzbasiert, pragmatisch und mit Respekt für die Menschen, die Veränderung jeden Tag tragen. Wenn Sie prüfen möchten, ob Ihre Situation zu diesem Muster passt, biete ich eine **kostenlose 20-minütige Situationsanalyse (Zoom)** an.

Termin buchen: <https://link.frag-dein-team.de/widget/bookings/kostenlose-klarheit>

Hinweis zur Anonymisierung: Branche, Größe und Projektmerkmale sind echt; Identitäten, Namen und einzelne Details wurden zum Schutz der Beteiligten verändert oder zusammengefasst.

Narrative Web-Version (ohne Bullet-Listen, ~350 Wörter)

Anonymisiert – Private-Label-Getränkehersteller, ~150 Mitarbeitende

Nach sechs Monaten starken Wachstums mit Neueinstellungen und steigenden Umsätzen stand das Unternehmen vor einer Ressortaufteilung und einer neuen Geschäftsführung/-leitung. In der Belegschaft waren Spannungen spürbar; die Distanz zwischen Bereichen nahm zu. Unsere anonyme Baseline-Befragung zeigte, dass die Zustimmung zu Unternehmenszielen und -werten niedrig war und die Informationsflüsse trotz der Bemühungen der neuen GF/GL als intransparent wahrgenommen wurden. Zugleich äußerten viele Mitarbeitende Zweifel, ob die anstehenden Veränderungen tatsächlich positive Wirkung entfalten würden.

Wir haben das Mandat so aufgesetzt, dass **Konfliktklärung und Organisationsentwicklung** zusammenlaufen: Zunächst wurden die Ergebnisse der wissenschaftlich ausgewerteten Befragung transparent gespiegelt und in einem Workshop zur internen Kommunikation priorisiert. Konfliktlinien, die dort sichtbar wurden, haben wir in getrennten Mediationssettings bearbeitet und mit klaren Vereinbarungen abgeschlossen. Parallel haben wir zwei Ausbildungsgänge „Konfliktmanager:in im Unternehmen“ umgesetzt, um lokale Kompetenz im System aufzubauen. Auf Führungsebene haben wir mit GF/GL eine präzise Vision formuliert und eine Implementierungsstrategie mit Verantwortlichkeiten, Routinen und Review-Zyklen vereinbart. Insgesamt lief die Begleitung über acht Monate; vier Messzeitpunkte (Baseline, zwei Zwischenmessungen, Abschluss) machten Fortschritte sichtbar und erlaubten Kurskorrekturen. Den Abschluss bildete ein Format mit bewusstem Bindungscharakter, um die neuen Routinen gemeinsam zu festigen.

Die Ergebnisse sind im Projektzeitraum deutlich: Die Zustimmung zu Zielen/Werten lag in der Abschlussmessung **rund 40 % höher** als zu Beginn. Der Anteil der Mitarbeitenden, die die Informationsdurchlässigkeit als intransparent bewerteten, sank **von über 70 % auf unter 20 %**. Die **Weiterempfehlungsbereitschaft auf einer 0–10-Skala** stieg innerhalb von zehn Monaten **von 4,0 auf 8,0**. Im HR-Reporting zeigte sich ein Jahr nach Projektstart zudem ein Rückgang der durchschnittlichen **Krankheitstage um etwa 1,5 Tage pro Mitarbeitender Person** (mehrfaktorielle Einflüsse möglich).

Wesentlich war, dass wir Konflikte nicht isoliert „beruhigt“, sondern strukturell bearbeitet haben: klare Informationspfade, Rollenschnittstellen, Feedback-Routinen – und interne Multiplikatoren, die das neue Verhalten im Alltag stabilisieren. So entsteht Wirkung, die über den Projektzeitraum hinaus trägt.