



Strategic Change

Stefan Iskan • Erwin Staudt
(Hrsg.)

Strategic Change

Wie Manager ihre Unternehmen jetzt
erneuern müssen

Herausgeber

Prof. Dr. rer. pol. Stefan Iskan
University of Applied Sciences
Ludwigshafen am Rhein
Deutschland

Dipl.-Volksw. Erwin Staudt
Iskan Advice
Stuttgart-Sindelfingen
Deutschland

ISBN 978-3-658-03286-9

DOI 10.1007/978-3-658-03287-6

ISBN 978-3-658-03287-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort von Thomas Blank

Change wagen. Das Management auf der „Chefetage“ und das „Managen“ von Veränderungen ist keine Profession. Es ist ein Privileg in Wirtschaft und Gesellschaft, dessen Bedeutung sich Manager und Führungskräfte in regelmäßigen Abständen in das eigene Bewusstsein holen müssen. Change Management kann man nicht anpacken wie ein Buchhalter. Es ist eine Aufgabe für Menschen mit Herzblut, Mut und Durchsetzungsstärke. Wenn es dann noch gelingt, die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen, kann das Vorhaben „Operation an der Unternehmens-DNA“ gelingen. Zugegeben: es ist ein mitunter mühevoller Weg und keine leichte Aufgabe für Manager, die kurzfristig in Quartalsergebnissen denken (müssen). Change, gerade diese tiefgreifende Operation an der Unternehmens-DNA, ist eine weitreichende Arbeit über mehrere Jahre und verlangt Durchhaltevermögen. Doch ist das nicht gerade eine Eigenschaft, die von Managern und ihren Führungskräften gefordert wird?

Agilität ist heute das Schlagwort in der Industrie und zwar in Richtung Branchenlösungen, Entscheidungswege wie auch Kapazitätsflexibilität. Das gilt für Agility genauso wie für alle übrigen Unternehmen in der Logistikbranche. Im Zentrum der Bemühungen stehen heute branchen- und industrieübergreifend sämtliche Aspekte, die sich mit schlanken Aufbau- und Ablauforganisationen beschäftigen. Auch die Bündelung von Verwaltungs- und Routinetätigkeiten in weltweit verteilten Shared Service Centern steht im Fokus. Ebenso wie das Ausbalancieren von zentralen und dezentralen Verantwortlichkeiten sowie effizientere Prozesse in Richtung interner und externer Kunden. Ein Blick in die heutige Wirtschaftspresse zeigt die Dringlichkeit dieser Aspekte deutlich auf.

Die Aufbereitung dieser Themen im vorliegenden Buch verdient Anerkennung. Weshalb? Es ist eine nahezu unmögliche Aufgabe, Change-Management-Methoden vollständig in einem Buch abzubilden. Stefan Iskan und Erwin Staudt machen sich daher erst gar nicht die Mühe. Stattdessen gehen sie mit ihrem Autorenteam einen anderen Weg. Sie schildern das heutige „Change-Disaster“ in Unternehmen und legen neue Paradigmen, mitunter auch radikale Gedanken, für Change Leader vor. Die Herausgeber, wie auch die übrigen Autoren, nennen die Probleme ungeschönt beim Namen und beweisen in vielen Kapiteln Mut. Sie werfen zum Teil kritische, provozierende Fragen auf, die das heutige

Establishment auf den Chefetagen und in der Gesellschaft betreffen. Der Leser hinterfragt unweigerlich seine eigenen Kompetenzen hinsichtlich Change Leadership und erkennt dabei auch für sich selbst durchaus noch Verbesserungspotenzial. Genau das kann das Buch für viele Manager und Führungskräfte so wertvoll machen. Die Autoren wissen, worüber sie schreiben. Und das zeigen sie hier mit großer Leidenschaft.

Wer Management in kleinen Schritten sucht, wird in diesem Buch nicht fündig. Manager und Führungskräfte, die hingegen sich selbst und ihre Kompetenzen als Change Leader reflektieren wollen, werden mit dem Buch ihre wahre Freude haben. Das Buch macht Mut, Herausforderungen in Unternehmen anzupacken und Veränderungen voranzubringen. Ich wünsche den beiden Herausgebern und ihrem Autorenteam einen breiten Wirkungskreis. Allen Veränderungswilligen unter Ihnen wünsche ich viele neue Impulse für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation.

Frankfurt am Main, Juli 2015

Thomas Blank
Agility
Chief Executive Officer Area Central Europe
Member of the European Management Board

Vorwort der Herausgeber

Der „Change-Management-Boom“ scheint ungebrochen. Die Zahl an Unternehmensprojekten, aber auch an Weiterbildungslehrgängen nimmt stetig zu. Container-Floskeln wie „Make change happen“, „Business Transformation“, „Transformationale Führung“ oder etwa „Partizipation“ und „Kaskadierte Kommunikation“ machen über Strategy Consultants die Runde auf den Chef-Etagen. Und dennoch: das Change-Disaster in vielen Bereichen der Unternehmen kann nicht übersehen werden. Trotz allem – oder etwa gerade deswegen? Genau diese Entwicklung war Anlass, unsere Erfahrung mit langjährigen Front-Praktikern und Akademikern der angewandten Wissenschaften zu reflektieren.

In diesem Buch geht es nicht darum, Ihnen zu erzählen, wie Sie als Unternehmenslenker Veränderungsprozesse in Ihren Unternehmen erfolgreich „managen“. Es geht in erster Linie darum zu verdeutlichen, dass wir in unserer Gesellschaft und Wirtschaft ein völlig anderes Verständnis von Change Management benötigen. Und zwar jenseits von Krisen- und Turnaround-Management. Ein Verständnis, das dem bewussten und strategischen Wandel nahekommt und Veränderungsbereitschaft als „kritischen Erfolgsfaktor, ja sogar neuen Input-Faktor, in den Unternehmen betrachtet. Wir wollen neben den Beispielen, die unser Autoren-Team bereit hält, Managern und Führungskräften Paradigmen, mitunter auch provozierende Gedankengänge mitgeben, aus welchen Komponenten ein Strategic Change bestehen kann und welche Eigenschaften es heute in den Veränderungsprozessen und Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen bedarf. Jedenfalls sehen wir mit dem vorliegenden Buch die Gelegenheit, unsere Beobachtungen und Erfahrungen aus unserer Praxis für Change-Verantwortliche anzubieten und in Form von Gedanken aufzuarbeiten.

Dieses Buch ist also für die Praxis gemacht. Es wendet sich an alle Träger unternehmerischer Verantwortung: Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte der oberen und mittleren Ebenen, Business Unit bzw. Center-Leiter, interne Organisationsentwickler, HR-Manager sowie verantwortliche Projekt-Manager. An der University of Applied Sciences Ludwigschafen am Rhein ist das Buch zudem in Bachelor- und Master-Vorlesungen grundlegend eingebunden. Ebenso Einsatz findet es in unserem speziellen „Change Readiness“-Seminar, einem exklusiven Trainingszirkel für Change Leader aus Unternehmen ohne „Sense of Urgency“ und damit abseits von Krisenmanagement.

Eine erfolgreiche Unternehmenserneuerung und gelungene Change-Prozesse sind nicht zuletzt Ergebnisse erfolgreichen Teamings. Das gilt auch für das vorliegende Buch. Obwohl verschiedene Autoren an der Erarbeitung des Buches mit eingebunden waren, war es unser Anspruch, weitgehend „aus einem Guß“ über die Kapitelgrenzen hinweg zu schreiben. Inwieweit uns dies gelungen ist, wird selbstredend Ihrem Urteil vorbehalten sein. So danken wir unseren engagierten Mitstreitern Renate Apitzsch, Sikko Böhm, Wolf-Rüdiger Bretzke, Güray Karaca, Peter Klaus, Anja Knippel, Thomas Krebs, Tobias Liebscher, Stefanie Müller, Heiner Reiners, Jochen Rotthaus, Volker Staab, Irene Wagner und Oliver Weirauch für ihre Ausdauer und ergänzenden Experten-Beiträge. Unserem Zeichner, Knut Eckert, sei auf diesem Wege sehr herzlich für seine Illustrationen gedankt. Falls wir Sie dazu anregen können, mit unseren Gedanken und Paradigmen für die Erneuerung Ihrer Unternehmens-DNA zu spielen, die eigenen Change-Ansätze zu hinterfragen wie auch Ihre Mitarbeiter und Unternehmen mit Entschlossenheit und radikaler Geschwindigkeit nach vorne zu entwickeln, ist unser wesentliches Anliegen erreicht. Ihrer Change-Front fühlen wir uns mit maximaler Leidenschaft zum „Verändern“ verpflichtet.

Stuttgart, Juli 2015

Prof. Dr. Stefan Iskan
Erwin Staudt

Inhaltsverzeichnis

Teil I Bestandsaufnahme

1	„Gewinne das Change-Spiel, sonst bist du draußen!“	3
	Stefan Iskan und Erwin Staudt	
1.1	Gefühlte Bestandsaufnahme: Warum Change-Projekte oftmals scheitern	3
1.2	Change-Kräfte in Wirtschaft und Gesellschaft: Mit Vollgas in eine ungewisse Zukunft	9
1.3	Zum Aufbau des Buchs	16
	Literatur	19
2	„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie!“: Historie der Wissenschaft von Change Management	21
	Peter Klaus	
2.1	Traditionelle Strategien der geplanten Veränderung des Verhaltens von Menschen und Organisationen	22
2.2	Neue Ansätze des geplanten Wandels durch soziokulturelle und soziotechnische Interventionen	23
2.3	Die Etablierung des Wissenschafts- und Beratungsfeldes der Organisationsentwicklung in den 1960er Jahren	27
2.4	Ausgewählte Fortentwicklungen der Forschung und deren Beiträge zur erfolgreichen Change-Management-Praxis	28
	Literatur	30

Teil II Change Leadership

3	Change Management: Ein reaktives Krisenwerkzeug oder die hohe Kunst des Managements?	35
	Stefan Iskan und Erwin Staudt	
3.1	Die Unternehmenspyramide als Einbahnstraße: Über die Besetzung von Vorständen und Geschäftsführung	36

3.2	Baustelle Personalabteilung: Weg von der Support-Funktion hin zu unternehmerischer Personalentwicklung	41
3.3	Change Leadership „leben“: Das Top-Management als Visionär statt Missionar des Changes	43
	Literatur	51
4	„Emotionalität“ – die neue Anforderung an Change Leader: Oder warum die „deutsche Sachlichkeit“ im Change fehl am Platz ist	53
	Jochen Rotthaus und Stefan Iskan	
4.1	Das Fußball-Business: Das Geschäft mit und um Emotionen	53
4.2	Grenzenlose Leistungs- und Leidensbereitschaft: Über das „Aushalten“ im Change	55
4.3	„Strategic Change“: Auf dem Gipfel des Erfolgs und des emotionalen Befindens bewusst verändern	57
4.4	Zum Abschluss: Wenn Sie intrinsische Motivation und maximale Freude an Ihrer Arbeit am Leben hält	59
	Literatur	60
5	Identifizieren, isolieren, eliminieren: Oder wie geht man mit Widerstand um?	63
	Güray Karaca und Stefan Iskan	
5.1	Zu Beginn: Über das Finden von Lösungen nach dem Prinzip des geringsten Widerstands	64
5.2	Ein realistischer Blick aus der Praxis: Was wir unter Widerstand verstehen	65
5.3	Widerstands-Management: Vom intuitiven Bauchgefühl zum gezielten „Eliminieren“	65
5.4	Zum Abschluss: Über den Blümchenansatz „Win-Win“	72
	Literatur	73
6	Frontline Transformation: Die Veränderungsarbeit an der operativen Betriebsfront	75
	Volker Staab und Stefan Iskan	
6.1	„Verbrannte Erde“: Change an der Fertigungslinie realisieren	76
6.2	Frontline Transformation: „Genchi Genbutsu“ als notwendige Voraussetzung für Ihre Change-Arbeit	78
6.3	Wenn Sie auf Shop-Floor-Ebene „Etwas“ bewegen wollen: Erfolgsversprechende Bausteine auf einen Blick	78
6.4	Wenn der Fisch vom Kopf stinkt: Oder wie das Paradigma des Top-Managements „alles“ beeinflusst	83
6.5	Change Management: Ein einfacher Satz an Regeln?	86
	Literatur	87

Teil III Change-Kommunikation

7 Change-Kommunikation ist vor allem Strategie-Kommunikation:	
Also Chefsache	91
Heiner Reiners	
7.1 Big Picture gesucht: Change-Kommunikation muss Einordnung und Sinnstiftung gewährleisten	91
7.2 Als gäbe es kein Morgen mehr: Schweigen ist der Risikofaktor Nr. 1 jeder Restrukturierung	97
7.3 Du sollst dir ein Bild machen! Leitbilder materialisieren die Unternehmensstrategie	106
Literatur	109
8 Die Veränderung innerhalb der Veränderung: Oder Patient Führungskraft kommuniziert nicht	111
Anja Knippel	
8.1 Die Anamnese des Leistungssystems	112
8.2 Die Diagnose: Knackpunkte und Ansätze für Veränderungen	116
8.3 Der Therapieversuch: Das System verändern	123
8.4 Der chirurgische Eingriff: Rekonstruktion des Inputs	127
8.5 Die Reha: Erste Schritte im richtigen Leben	130
8.6 Zum Abschluss: Diagnose-Checklisten für die Praxis	132
Literatur	133
Teil IV Restrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation	
9 Der „Change-Spezialfall“ Restrukturierung	137
Sikko Böhm und Oliver Weirauch	
9.1 Restrukturierung als Ausnahmesituation im Unternehmen	137
9.2 Restrukturierung im Beteiligungsportfolio	139
9.3 Change Management bei der Restrukturierung im Beteiligungsportfolio	141
9.4 Der Einstieg: Fahrplan vermitteln und Vertrauen schaffen	142
9.5 Die Neuausrichtung: Perspektiven aufzeigen und Umsetzung vorleben	144
9.6 Die Weiterentwicklung: Zukunft sichern und Wert steigern	145
10 Die Prozessorientierte Organisation: Logistik als Organisationsaufgabe und Organisationseinheit	149
Wolf-Rüdiger Bretzke	
10.1 Die Ausgangssituation: Logistik als Querschnittsfunktion	149
10.2 Das Konzept einer prozessorientierten Aufbauorganisation	153

10.3 Die Rolle von crossfunktionalen Arbeitskreisen	156
10.4 Organisation und Entscheidungslogik	158
10.5 Ein praxisorientiertes Organisationsmuster	159
10.6 Die Idee einer spartenübergreifend zentralisierten Logistik	161
10.7 Zusammenfassung und Ausblick	166
Literatur	168
11 Lean Administration: Lösungsansätze zur Gestaltung schlanker Zentralfunktionen	171
Tobias Liebscher	
11.1 Vorgehensweise zur Potenzialidentifikation	172
11.2 Verschlankeung von Servicefunktionen: kurzfristige Ansätze	174
11.3 Strukturelle Anpassungen: Mittel- und langfristige Gestaltungsoptionen	175
11.4 Umsetzungsszenario: Wenn es keine Alternative zu Top-down gibt	176
12 Zentralisieren durch Shared Service Center: Eine kriterienbasierte Untersuchung geeigneter Bereiche	179
Stefanie Müller	
12.1 Trotz Zentralisierung marktnah bleiben: Die Verheißung der Shared Service Center	179
12.2 Shared Service Center: Worum geht es bei diesem Konzept?	181
12.3 Shared Service Center: Welche Prozesse eignen sich?	188
12.4 Anwendung an Prozessbeispielen: Geeignet für Shared Service Center?	194
12.5 Zusammenfassung und Fazit	204
Literatur	204
13 Mit Kopf, Hand und Herz: Prozessoptimierung in technischen und sozialen Systemen	209
Thomas Krebs und Irene Wagner	
13.1 Wenn neue Konzepte nicht gelebt werden: Der Faktor „Mensch“ bei Prozessoptimierungen	209
13.2 Ein Beispiel aus der Baustoffindustrie: Ausgangssituation	210
13.3 Die Auftragsklärung: Das Unternehmensleitbild als Ausgangspunkt für die Zieldefinition	213
13.4 Der Wirtschaftlichkeitsnachweis: Die Rechtfertigung eines Change-Projektes	215
13.5 Vorneweg: Die Rolle von Change Management	216
13.6 Das Projektvorgehen, die eingesetzten Werkzeuge und die erzielten Ergebnisse	216
13.7 Reflexion des Change-Projektes	239
Literatur	243

14 Benchmarking als Diagnose-Werkzeug: Öffnen der Organisation für die Analyse der eigenen Leistungsfähigkeit	245
Renate Apitzsch	
14.1 Ansätze: Internes und Externes Benchmarking	245
14.2 Erfolgsfaktoren und Grenzen von Benchmarking	248
 Teil V Ausblick	
15 Zum Abschluss: Antworten auf wiederkehrende Fragen von der unternehmerischen „Change-Front“	253
Stefan Iskan und Erwin Staudt	
15.1 Wann ist der „richtige“ Change-Zeitpunkt gekommen?	253
15.2 Unternehmensgröße: Bis zu welchem Umfang ist eine Organisation überhaupt noch „Change-fähig“?	256
15.3 Von der Planung zur Umsetzung: Was ist die „richtige“ Vorlaufzeit?	256
15.4 Unternehmenskultur: Wie kann Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankert werden?	257
15.5 Strategy Consulting: Wo liegen die Einsatzfelder und Grenzen?	259
15.6 Strategic Change: Wie ist mit Veränderungsresistenz unter der Führungsmannschaft umzugehen?	262
Literatur	263
 16 Erfolgreiches Scheitern: Wie Sie den Change in Ihren Unternehmen geradeaus an die Wand fahren	265
Stefan Iskan und Erwin Staudt	
Literatur	267

Mitarbeiterverzeichnis

Renate Apitzsch Siemens AG, Energy Division, Erlangen, Deutschland

Sikko Böhm Weltbild Retail GmbH & Co. KG, Augsburg, Deutschland

Wolf-Rüdiger Bretzke Barkawi Management Consultants GmbH, Krefeld, Deutschland

Stefan Iskan University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein, Deutschland

Güray Karaca Kerkhoff Cost Engineering GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Peter Klaus Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Anja Knippel Freiberufliche Trainerin, Fürth, Deutschland

Thomas Krebs Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Tobias Liebscher BearingPoint GmbH, Hamburg, Deutschland

Stefanie Müller Technische Hochschule Nürnberg, Deutschland

Heiner Reiners Heidelberger Leben Service Management GmbH, Heidelberg, Deutschland

Jochen Rotthaus DEG Eishockey GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Volker Staab Karlsruhe, Deutschland

Erwin Staudt Iskan Advice, Stuttgart-Sindelfingen, Deutschland

Irene Wagner Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Oliver Weirauch Droege Group Internationale Unternehmer-Beratung GmbH, Düsseldorf, Deutschland

Die Herausgeber



Prof. Dr. rer. pol. Stefan Iskan hat die Professur für Logistik und Wirtschaftsinformatik, insbes. Supply Chain Management und E-Business, im Fachbereich Dienstleistungen und Consulting an der University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein inne. Der Hochschulprofessor ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, Top-Management- und Führungskräfte-Begleiter wie auch Academic Advisor der führenden türkischen Automotive und Logistik-Mediengruppe AYSBERG mit Sitz in Istanbul. Der promovierte Wirtschaftspädagoge war zuvor für den Deutsche Bahn-Konzern

(DB Schenker) in verschiedenen vorstandsnahen Funktionen aktiv, u.a. in der Konzernleitung der DB ML AG in Berlin und Istanbul sowie als Leiter Strategische Projekte & Business Development einer der Direct Reports zum Vorstand Landtransport der Schenker AG in Essen. Zu seinen weiteren beruflichen Stationen zählen die Deutsche Post Consult GmbH und Daimler AG. Zusammen mit seinem Partner, Erwin Staudt, begleitet er Führungskräfte aus der Automotive Industrie und Logistik in Deutschland und in der Türkei, insbes. in strategischen Fragestellungen, Organisationsentwicklung, Change Management sowie Industrialisierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Für seine akademischen Leistungen wurde er bereits ausgezeichnet.



Erwin Staudt ist Partner bei der Managementberatung Iskan Advice mit Sitz in Stuttgart-Sindelfingen, Präsident des Business Club Stuttgart sowie Ehrenpräsident des VfB Stuttgart. Der Diplom-Volkswirt hatte zuvor 30 Jahre in verschiedenen nationalen und internationalen Management-Positionen bei der IBM verbracht, in die er 1973 eingetreten ist. Zuletzt als Vorsitzender der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH. Von 2003 bis 2011 war der ehemalige Top-Manager der erste hauptamtliche Präsident des VfB Stuttgart. 2010 wurde er zudem in den Aufsichtsrat der Deutschen Fußball-Liga (DFL) gewählt. Neben seiner Management-Consulting- und Trainings-Arbeit hat er verschiedene Aufsichtsrats- und Beiratsfunktionen inne. Er zählt zu den Vordenkern der New Economy

und ist zusammen mit Bundeskanzler a. D. Gerhard Schröder Gründer der Initiative D21, einer Partnerschaft von rund 300 privaten und öffentlichen Institutionen mit dem Ziel, den Wandel Deutschlands von der Industrie- zur Informationsgesellschaft zu beschleunigen.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:
www.iskan-advice.com

Der Künstler



Knut Eckert ist Mitinhaber von Eckert Design und arbeitet in München. In seinem Atelier entstehen Illustrationen, Fine Arts, Visualisierungen und Cartoons. In der Kunstakademie Wehr, die er zusammen mit seinem Partner und Bruder, Christian Eckert, ins Leben gerufen hat, geben sie Semi-Professionals wie auch Hobby-Künstlern in Kursen ihre Erfahrungswerte aus verschiedenen Zeichentechniken weiter. Knut Eckert unterstützt Event-Veranstalter und Unternehmen bundesweit mit seinen Zeichen-Leistungen. Er ist Preferred-Partner von Iskan Advice und unterstützt die Management-Begleiter als Live-Zeichner in Change-Workshops, auf Führungskräfte tagungen wie auch im Rahmen von Seminaren. Er besitzt die Fähigkeit, gesprochene Inhalte sofort in griffigen Motiven festzuhalten. Das Abendprogramm untermalt er gerne und auch zur Unterhaltung der Teilnehmer mit Karikaturen oder Portrait-Zeichnungen. Das Umschlagsmotiv und die Teile-Illustrationen stammen aus der Feder von Knut Eckert.