

B) MACH EINEN UNTERSCHIED! – 12 PRINZIPIEN

INHALT

1.	Auf das Ganze kommt es an.....	27
2	Prinzip 1: Pack die wichtigen Themen an!	28
3	Prinzip 2: Eröffne Gestaltungsmöglichkeiten!.....	32
4	Prinzip 3: Gib Umsetzungsgewissheit!	35
5	Prinzip 4: Teile das Ganze in Portionen auf!	38
6	Prinzip 5: Führe eine Nominierung durch!	41
7	Prinzip 6: Verteile die Arbeit auf mehrere Teams!	44
8	Prinzip 7: Sorge für Vielfalt in den Teams!	46
9	Prinzip 8: Beauftrage die Teams mit Selbst-Steuerung!	49
10	Prinzip 9: Organisiere die Teams als Netzwerk!	52
11	Prinzip 10: Setze ein straffes Zeitziel!	55
12	Prinzip 11: Schaffe Öffentlichkeit!	57
13	Prinzip 12: Mach all das transparent!	60
14	Klassisches Projektmanagement und WaVe im Vergleich	63

Damit sich ein Projekt anders entwickelt als mit den gewohnten Vorgehensweisen, damit es also im Geist von WaVe zu einem außergewöhnlichen Erfolg wird, muss man wissen, auf was es ankommt, auf welchen Grundsätzen der Ansatz beruht. Es ist ein bisschen wie beim Kochen: Mit reinem Rezeptkopieren kriegen wir allemal ein ansprechbares Resultat hin. Aber was ist, wenn irgendetwas fehlt, wenn irgendjemand mit Unverträglichkeiten zu kämpfen hat, oder wenn wir gar improvisieren müssen oder gar kein Kochbuch verfügbar ist? Nur wenn die Grundzusammenhänge verstanden sind, wird es möglich, souverän zu navigieren, d.h. flexibel auf unterschiedliche Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Ereignisse zu reagieren und auch immer wieder neue Wege zu gehen.

Wie sind diese 12 Prinzipien entstanden? Einerseits haben theoretische Grundlagen geholfen, sie überhaupt zu finden und so zu formulieren, dass sie auf die Praxis übertragbar sind. Andererseits bauen sie auf einen Erfahrungsschatz aus über 15 Jahren auf und sind in zahlreichen Projekten ausprobiert, überprüft und präzisiert worden.

WaVe ist wie eine „Spielanlage“, wie die Spielidee beim modernen Fußball, ein Gesamtsetting. Alles muss „stimmen“. Einzelne Prinzipien für sich genommen machen WaVe noch nicht aus. Viele dieser Grundsätze – einzeln gesehen – sind ja schon bekannt und kommen zum Teil auch in traditionelleren Projektmanagement-Ansätzen zum Tragen. Im WaVe-Ansatz ist es jedoch entscheidend, dass alle Prinzipien, die im Folgenden beschrieben werden, insgesamt einfließen. Fehlt eines, so müssen bei der Wirkung von WaVe Abstriche gemacht werden (s. **Abbildung B.1**).

Die Gesamtheit dieser 12 Prinzipien trägt jedenfalls zu einer Kultur bei, die sich von gewohnten Arbeits- und Projektkulturen deutlich unterscheidet. Es ist der erlebte Unterschied, der Neues ermöglicht. Gleichzeitig sind sie die Grundlage für das Vorgehen, das sich in den 5 Schritten konkretisiert (s. Teil C). Sie ermöglichen es, beim Projektprozess immer wieder im Auge zu behalten, worauf es ankommt, damit das WaVe-Prinzip konsequent eingehalten werden kann. Denn die Verführungen sind groß, tradierten Denkmustern zu verfallen und so vom eingeschlagenen Weg abzukommen. Zudem sind die Prinzipien eine Basis dafür, um in der konkreten Projektsituation – die immer speziell ist – adäquat zu agieren und das Vorgehen der Situation anzupassen.

Im Folgenden sind die 12 Prinzipien detailliert beschrieben, jedes einzelne nach demselben Raster:

- „Worum es geht“,
- „Was tun und worauf achten“,
- „Was sich dadurch ändert“ und
- „Beispiel“.

Wo immer möglich, sind Querverweise zu den Vorgehensschritten (Teil C) eingefügt; denn der eine oder andere Aspekt des jeweils erklärten Prinzips erschließt sich in Gänze erst nach Kenntnis des Vorgehens, d.h. der 5 Schritte. Allzu häufiges Hin- und Herspringen wird dem Leser aber nicht abverlangt. Da die entscheidenden Weichen zu Beginn gestellt werden, ist die Beachtung nahezu aller 12 Prinzipien schon in Schritt 2 (Planung) erforderlich. Wir folgen dem Motto „Das Wichtigste geschieht zuvor“, d.h. ein komplexer sozialer Prozess muss präzise nach den 12 Grundsätzen geplant werden (und die Abfolge der 12 Prinzipien lehnt sich durchaus an die zeitliche Reihenfolge der Gedanken eines planenden Praktikers an).

Diese Einstimmung lässt schon ahnen, dass wir im Folgenden die „Gangart“ wechseln. Wir muten dem Leser nun zu, sich Hin-, ja sogar An-Weisungen gefallen zu lassen; in der Hoffnung, ihm damit den Wechsel vom „Lektüre“- in den „Anwendungs-Modus“, vom „Passiv“- in den „Aktiv“-Modus zu erleichtern.



Abbildung B.1 Die 12 Prinzipien bedingen sich gegenseitig und bilden ein Ganzes

2 PRINZIP 1: PACK DIE WICHTIGEN THEMEN AN!

2.1 WORUM ES GEHT

Die Forderung nach Wichtigkeit lässt sich operationalisieren: Wir benutzen das Kürzel „SPSS“, um die Themengebiete zu bezeichnen, die Gegenstand von Veränderungsbemühungen sein müssen, wenn Wandel ernst gemeint ist (im Sinne von Wandel II (s. **Kasten B.1**):

1. S: Strategie,
2. P: Prozesse (z.B. Produktentwicklungs-Prozess, Auftragserfüllungs-Prozess, usw.),
3. S: Systeme (IT, Beurteilung, Belohnung, Zielvereinbarung ...) und
4. S: Strukturen (Einheiten, Verantwortlichkeiten, Berichtslinien und schließlich – die berühmten Organigramm- Kästchen).

Kasten B.1 *WaVe ist ein Verfahren für Wandel II: Wandel I ist die stetige Weiterentwicklung einer Unternehmung im Sinne von Anpassungen und Veränderungen nach bisheriger Logik. Wandel II bedeutet Änderung des bisherigen Lern- und Weiterentwicklungsverhaltens selbst, also Wandel des Wandels.*

Art des Wandels	Wandel I	Wandel II
Veränderungslogik	Arbeit im System	Arbeit am System
Kontext für den Wandel	Hierarchische Linienorganisation	Netzwerk
Gegenstand	z.B. Prozessanpassungen, Kooperationsverbesserungen, Kulturentwicklung, Führungsentwicklung, SAP-Einführungen, KPI-Veränderungen, Leitbildentwicklungen ...	SPSS
Interventionen	Workshops, Informationskampagnen, Managementmeetings, Projekte/Projektmanagement	Vernetzung
Beispiel Strategie	Strategische Planung	Strategie-Entwicklung/strateg. Ausrichtung

Prozesse, Systeme und Strukturen stellen das Wissen der Organisation dar. Denn sie machen sie fähig, das zu schaffen, was kein Einzelner schafft: Autos, Energieversorgung, Werkstoffe ... Sie verknüpfen die „Hirne“ so, dass organisierte Leistung möglich wird. Und sie sind es – so das herkömmliche Verständnis –, mit deren Hilfe die Strategie umgesetzt wird. SPSS repräsentieren mit andern Worten die Prämissen, auf denen das soziale System Unternehmen/Organisation aufbaut.

Weil sich die Umwelt verändert, kann es sein, dass Systeme, Strukturen und Prozesse irgendwann anfangen, das Überleben des Unternehmens bzw. der Organisation zu bedrohen. So gesehen macht die überspitzte Formulierung Sinn: Wissen macht dumm. Denn vergessen wir nicht: Wissen ist immer alt! Wenn ich weiß, muss ich nicht mehr lernen. Das ist der Zweck von Wissen. Es ist ökonomisch, nicht alles neu erlernen zu müssen. Wenn die Organisation weiß, hat sie stabile Prozesse und Routinen, funktionierende Systeme und eine klare Struktur. Und irgendwann ist sie dumm geworden. Dann werden neue Themen und Aufgabenstellungen in den Routinen so kleingearbeitet und weichgeknetet, dass sicher das herauskommt, was schon immer herausgekommen ist ...

Rufen wir uns außerdem die sachlogischen Zusammenhänge ins Gedächtnis, die hinter SPSS stecken: Grundsätzlich muss jedes Change-Vorhaben als Maßnahme zur Strategieumsetzung gesehen werden können. Der Erfolg einer Unternehmung hängt vom äußeren und inneren Kontext der Firma ab. Eine Strategie macht klar, welche Vorstellung die Führung vom Zusammenhang zwischen Kontext, Maßnahmen und Erfolg hat. Zentraler Ansatzpunkt für erfolgversprechende Maßnahmen ist immer der innere Kontext bzw. die Organisation, denn sie ist beeinflussbar (im Gegensatz zu vielen Veränderungen im äußeren Kontext, den Märkten, der Technologie, der Politik ...).

- Für die Einschätzung der Bereitschaft für den Wandel kümmere dich immer um die 3 Grundelemente Not-Wendigkeit, Vision und Verfahren (s. **Kasten C.1** Kap. C.2.1.3). Denke daran, dass keines der 3 Elemente fehlen darf, soll der Wandel gelingen (sonst ist das Ergebnis des Produkts sozusagen gleich Null). Mit Not-Wendigkeit ist das erforderliche Problembewusstsein gemeint; ohne Problembewusstsein kein Wandel. Mit Vision beziehen wir uns auf die erforderliche Zukunftsorientierung genährt durch ein erstrebenswertes Leitbild oder die klare Vorstellung eines attraktiven zukünftigen Zustandes. Auch hier gilt: Ohne Vision kein Wandel. Mit Verfahren beziehen wir uns auf einen erkenn- und verstehbaren Weg, der in der Lage ist, die „Weg-von-„ und „Hin-zu-Kräfte“ in einen stabilen und zielgerichteten Entwicklungs-Prozess zu verwandeln.
- Irgendjemand im Unternehmen bzw. in der Organisation muss irgendeinen Veränderungsdruck spüren und ein klares „N“ (Notwendigkeit) sehen, sonst brauchen wir uns keine Gedanken über Change-Management zu machen. Und dann beginnt schon das weitere Nachdenken: Ob es um Innovation, um Qualität, um Schnelligkeit, um das Klima im Unternehmen, um was auch immer geht: Wie sieht die Anbindung an SPSS aus?
- Wenn die Existenz des Unternehmens betroffen ist, rote Zahlen, Ineffizienzen, Wegbrechen von Umsatzträgern u.ä., liegen die wichtigen Themen auf dem Tisch, und dass es um SPSS gehen muss, ist klar.
- Wenn das der Fall ist, geht die Suche nach einer Allianz mit genügend einflussreichen Stakeholdern los. Mit ihnen heißt es dann das Terrain zu bereiten und an der Not-Wendigkeits-, der Visions- und der Verfahrensfrage zu arbeiten, bis die Bereitschaft besteht, WaVe-Berater zuzuziehen. Diese können nun eine Verfahrensperspektive eröffnen und zeigen, dass methodisches und risikoarmes Change-Management möglich ist. Wenn die Berater dann Interviews mit Mitarbeitenden führen, kommen die zentralen Fragen unvermeidlich ans Licht. Entscheidend ist der erste Workshop mit Teilnahme der Verantwortlichen. Richtig besetzt und gemäß NxVxV (s. **Kasten C.1**) strukturiert, setzt er den Change-Prozess in Gang (s. Kap. C.2.1 Top-Workshop).
- Ähnlich liegt der Fall, wenn es um eine faszinierende Zukunftsperspektive (Vision) geht, einen Einstieg in neue Märkte, in eine neue Technologie, wenn es um die Übernahme eines Unternehmens geht. Diese Art von Vorkommnissen zwingen die Themen mit entsprechendem Tiefgang auf die Agenda.
- Ist die Verbindung zu SPSS nicht herzustellen, ist natürlich die Bearbeitung des Themas nicht „verboten“. Aber es ist dann auch klar, dass wir über kein Change-Vorhaben im eigentlichen Sinne sprechen. Dann geht es um irgendeine Veränderung, aber nicht wirklich um Wandel II.
- Die Frage, ob wichtige Themen angegangen werden, beherrscht naturgemäß primär die Anfangsdiskussionen. Wird sie bejaht, sagt man mit anderen Worten eigentlich nur „Weiter so wie bisher ist nicht mehr möglich!“ Damit sind natürlich schnell Ängste geweckt. Der Verweis auf die systemischen Zusammenhänge (s. Kap. B.2.1 „Wissen macht dumm!“) kann dann helfen: So entlastet man Einzelpersonen und macht klar, dass jede Organisation einer regelmäßigen „Grundüberholung“ bedarf.

- Schließlich sollten wir festhalten: Die Wichtigkeit ist nicht von der Ernsthaftigkeit zu trennen. Egal, wie sich das Thema/Problem jeweils darstellt, seine Wichtigkeit wird erst wahrgenommen, wenn es ernsthaft angegangen wird. Es wird ernsthaft angegangen, wenn es bis auf SPSS zurückverfolgt und dort in Angriff genommen wird. Ernsthaftigkeit so verstanden, macht einen Unterschied.
- Schlussendlich gilt: „Weiche Themen“ stellen im erklärten Sinne für WaVe keine wichtigen Themen dar. Mehr zu dieser scheinbar paradoxen Aussage unter Prinzip 2 (s. Kap. B.2).

2.3 WAS SICH DADURCH ÄNDERT

- Dramatisch viel – gerade, weil scheinbar so wenig Greifbares entstanden ist; schließlich fehlt zu einem stabilen Projekt noch einiges. Aber die Bereitschaft, Fragen aufzuwerfen, deren Beantwortung Arbeit an den Fundamenten erfordert, stellt einen Prämissen-Wechsel dar. Die Aussage heißt ja: „Nicht mehr weiter wie bisher!“
- Die Wichtigkeit des Themas macht im Kontext des Veränderungsprojektes einen entscheidenden Unterschied: Weichenstellungen sind kein Eliteprivileg mehr, sondern Aufgabe aller Mitwirkenden.
- Damit schaltet die Organisation vom herkömmlichen Dauererfolgs- in einen Lernmodus um, der Selbstevaluation und Korrektur in die normale Funktionsweise integriert.
- Das verantwortliche Management agiert nun in einer anderen Rolle: Es greift Grundsatzthemen gemeinsam mit allen Betroffenen an und macht sich damit zum Teil des geplanten Entwicklungsgeschehens.
- Die Organisation wechselt in den Aufmerksamkeitsmodus: Sie selbst als Organisation wird in Form der definierten Themen als gemeinsames Thema für alle sicht- und beobachtbar.

2.4 BEISPIEL

Interessant ist der Fall des mittelständischen Chemieunternehmens mit ein paar Hundert Mitarbeitern: Gut verdienend, Weltmarktführer mit seinen Spezialitäten. Die Not-Wendigkeit besteht „nur“ darin, den Vorsprung zu halten, und der Kern der Vision drückt sich im Begriff der „ganzheitlichen Qualität“ aus (s. **Abbildung B.2**, linke Folie). Gibt das eine genügend stabile Basis für ein Veränderungsprojekt mit WaVe her? Ist „Ganzheitliche Qualität“ das, was wir unter „wichtig“ verstehen? Im Beispielfall konnte das so lange nicht wirklich behauptet werden, bis im zweiten und dritten Workshop die Ziele abgeleitet waren: Einführung einer Matrixorganisation und Ausrichtung nach Prozessen (s. **Abbildung B.2**, rechte Folie). Das waren die Hebel, für die sich das Unternehmen entschied, um die Qualität im ganzheitlichen Sinne zu steigern. Damit wird auch klar, wie weit der Weg oft ist, der zurückgelegt werden muss, damit den ersten drei Grundelementen Genüge getan ist und das Produkt NxVxV tatsächlich größer ist als die bestehenden Beharrungskräfte (s. Teil C, WaVe-Schritt 1 und 2, Top- und Frame-Workshops).

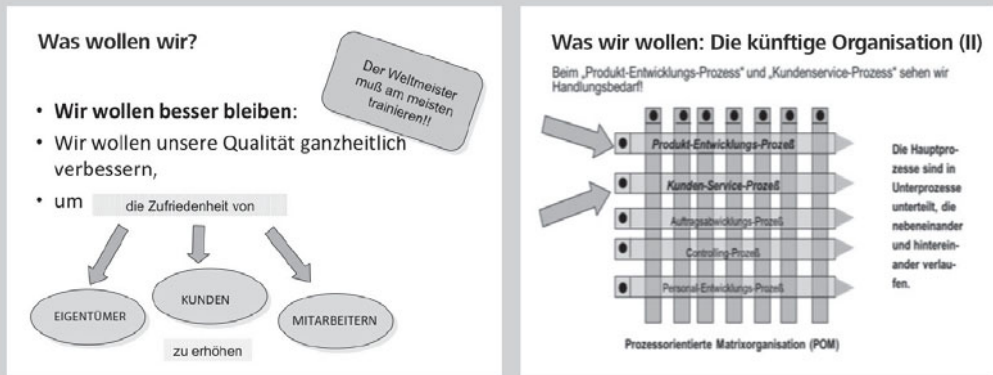


Abbildung B.2 Auszüge aus Originalpräsentationen (Leitplanken) zu den Grundelementen Not-Wendigkeit, Ziel und Wichtigkeit

3 PRINZIP 2: ERÖFFNE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN!

3.1 WORUM ES GEHT

Wenn das Veränderungsprojekt erfolgreich durchgeführt ist und die Akteure sagen können: Diese Effekte (bezogen auf SPSS) haben wir erreicht, wir können uns als Autoren bezeichnen und als wesentliche Treiber des Erfolges. Wenn sie der Überzeugung sind „Dieser Erfolg ist unser Erfolg!“, dann hat ihnen das Projekt Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. So gilt es, Konzepte in entscheidendem Ausmaß gestalten wie auch die Umsetzung realisieren zu lassen. Und, wie gesagt, das sind nicht irgendwelche Konzepte, sondern solche, die die Prämissen der Organisation betreffen.

Mit diesem Gestaltungsspielraum setzen wir die herkömmlichen Grundregeln bzw. Unterscheidungen zwischen oben und unten, Anweisungen und Ausführung, Vorgaben und Informationen, für das Veränderungsvorhaben außer Kraft. Und insofern beginnt mit dem ersten Schritt des Veränderungsgeschehens der (kulturelle) Wandel und nicht erst, nachdem Arbeitsergebnisse vorliegen. Der WaVe-Weg ist der Wandel. Der Grund für diese Ermächtigung liegt in der Absicht, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu aktivieren. Wie weit jeder im Unternehmen sein Bestes geben kann, hängt entscheidend von der Frage ab, wie das Zusammenspiel organisiert ist, in das er/sie eingebunden ist. Es kann nur im Sinne der Ergebnisverbesserung des Unternehmens liegen, Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen.

- Mache die Umfänglichkeit und Tiefe klar, mit der ein wichtiges Thema bearbeitet werden soll. Beides zusammen bestimmt das Ausmaß der Gestaltungsmöglichkeiten.
- Zeige auf, dass Arbeit an der Strategie, an Systemen und Prozessen strukturelle(!) Auswirkungen haben können und dürfen; dass also die Projektaktiven ihr Haus sozusagen selber bauen. Wenn diese Möglichkeiten eröffnet werden, steigt die Spannung, die Aufmerksamkeit – die Energie.
- „Rücke das Geschäft in den Mittelpunkt!“. Das ist immer die Leitüberlegung. Die Fragestellung für jede Veränderungsanstrengung muss immer lauten: „Was müssen wir tun, um die Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden besser zu erfüllen“? Und dass tatsächlich Gestaltungsspielräume eröffnet werden, wird klar, wenn für die Beantwortung dieser Frage auch die Macht- und Gratifikationsstrukturen der Organisation zur Veränderung frei gestellt werden.
- Den Gestaltungsauftrag heißt es ernst zu nehmen! Wir schließen damit Analysearbeiten aus, weil sie keinerlei Möglichkeit geben, einen Unterschied zu machen. Dasselbe gilt für die sogenannten „weichen Themen“: Reflektieren über z.B. Werte, Kultur, Stil, Klima wird von den Mitarbeitenden als reine Selbstbeschäftigung wahrgenommen und zu Recht, denn sie lassen sich gar nicht fokussiert bearbeiten (s.o. „Rücke das Geschäft in den Mittelpunkt!“).
- Denke daran: Energie – spürbar im herrschenden Projekt-Geist oder „Spirit“ als unmissverständlicher Gradmesser für die Qualität von Veränderungsarbeit – lässt sich nur über unmittelbar geschäftsbezogene Fragestellungen wecken.
- Sorge für klare Grenzen! Grenzen haben zwei Seiten, daher werden Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar, wenn die Spielräume sachlich klar abgegrenzt und damit auch geöffnet sind. Sollen z.B. Prozesse neu gestaltet werden, dann werden die Grenzen durch klare Definition des Beginns und des Endes des Prozesses definiert.
- Für alle Beteiligten muss der Unterschied zwischen dem hier praktizierten Empowerment und sorglosem „Laissez faire“ klar sein. Dass es um eine wohlüberlegte Führungsentscheidung geht, macht eben eine sorgfältige Grenzziehung klar: Was ist der Einflussbereich der Projektaktiven und wo beginnt „verbotenes Gebiet“ (Kern eines klaren Projektauftrags)?
- Denke zu diesem Zweck und aus Klarheitsgründen auch an die Definition von Nicht-Zielen (wie wir später auch Nicht-Regeln verwenden werden).
- Die Gestaltungsmöglichkeiten sind z.B. durch die Aussagen begrenzt: „Wir wollen keine Hierarchiediskussionen!“ und „Keine Kästchen malen!“ (Über diese entscheiden beim Town-Meeting bzw. um das Town-Meeting herum die Verantwortlichen der Linienorganisation). Auch wenn die Dinge zusammenhängen und letztlich die berühmte Kästchen-Frage durch die Gestaltungsarbeit der Teams präjudiziert wird, wird die Absicht von den Teams verstanden und als Orientierung akzeptiert.
- Stecke also den Rahmen ab und schaffe Raum durch Grenzen: Zeitlimits, definierte Rollen und Mitgliedschaften, Ziele und Nicht-Ziele, „Go’s und No-Go’s“, Verhaltensregeln für die Projektarbeit.

Abbildung B.3 Auszug aus einer Projektbroschüre: Grenzziehung durch Namensgebung (Das Logo steht für: „Für Fitness!“ und „Prozess-Fitness“)



- Gib dem „Kind“ einen Namen: Ein Projektname ist der Ausdruck für etwas Eigenes (s. **Abbildung B.3**). Er bezeichnet das Insgesamt der Grenzziehungen (sozial: Mitgliedschaften bzw. Publikum und Protagonisten, zeitlich: Anfang und Ende, sachlich/inhaltlich: SPSS) und damit den Unterschied, von dem Wandel lebt. Nur durch das Erschaffen einer Welt II in Welt I kann das Paradox gelöst werden: „Du hast nur das Bestehende, um das ganz Neue zu schaffen!“.
- Alle diese Punkte konkretisieren sich einerseits in der Projektbroschüre, aber vor allem in den Leitplanken, die im klassischen Projektmanagement in etwa dem Projektauftrag entsprechen (s. **Abbildungen C.3 ff.**).

3.3 WAS SICH DADURCH ÄNDERT

- Wenn die Ermächtigung ausgesprochen ist, ist die Welt nicht mehr, wie sie war. Betroffene wechseln von der Rolle des Ausführenden in die des Mit-Bestimmers (der eigenen Zukunft), und das macht einen Unterschied: Der Unterschied von oben und unten wird (zeitweise) außer Kraft gesetzt.
- Als Projektaktiver kann ich zum einen zeigen, was ich kann, was die Organisation von mir im Normalfall nicht abfordert. Zum anderen muss ich Verantwortung übernehmen: Was ich hier tue, hat Auswirkungen auf viele andere und auf mich selber. Die Organisation wird als veränderbar wahrgenommen.
- Das Projekt hat noch gar nicht richtig Gestalt angenommen, da bekommt die Aufmerksamkeit weitere Nahrung. Eine Art innerbetrieblicher Öffentlichkeit fängt sich an zu bilden.
- Damit sind die „weichen Faktoren“ nicht im Fokus, aber in Bearbeitung (Stichwort: unfokussierte Bearbeitung), und so soll es sein. Die WaVe-Regeln sollen Veränderer in die Lage versetzen, Kontexte zu gestalten, damit die kulturwirksamen Veränderungen selbsttätig in Gang kommen. WaVe und besonders die Eröffnung von Gestaltungsmöglichkeiten wirkt als Kultur-Intervention. Der Weg ist der Wandel.

3.4 BEISPIEL

Im Falle eines Zulieferers komplexer Aggregate für die Nutzfahrzeug-, Bau- und Landmaschinenindustrie (Umsatz: ca. 1,1 Mrd. Beschäftigte: ca. 6.500 weltweit) liegt der Fall klar: Es muss etwas getan werden. Das Fass zum Überlaufen brachte der Ausfall eines der Hauptumsatzträger am wichtigsten Standort des Unternehmens in Deutschland. Es entsteht die schonungslose Diagnose einer Krise. Aber auch in dieser Turn-

Wandel durch Vernetzung

Das Praxisbuch für nachhaltiges Change-Management

In Zusammenarbeit mit: Hans Baumeister, Carola Pust
und Heinz Vetter

Petersen, D.; Witschi, U.

2015, VIII, 171 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06769-4