

## Management Summary

Change-KommunikatorInnen brauchen Medien und Methoden, um Information, Meinung und Stimmung zu transportieren und Dialoge und Diskussionen zu ermöglichen. Bevor Sie sich aber entscheiden, welche Medien oder welcher Medienmix der passende ist, gilt es, das Ziel der Change-Kommunikation zu definieren: Wollen Sie überzeugen, begeistern oder ist Mitgestaltung möglich? Jedes Medium hat seine Vor- und Nachteile und seine Berechtigung – von Printmedien über Social Media bis zu Events. Wesentlich ist es, dass gerade im Change das direkte Gespräch, der unmittelbare Austausch mit den Betroffenen und Beteiligten – vor allem über den direkten Vorgesetzten – möglich bleibt und über die Change-Kommunikation organisiert und koordiniert wird. Genauso wichtig, wie die Suche nach dem passenden „Transportmittel“ ist es, die Botschaft klar, verständlich und passend für den Empfänger zu gestalten. Ein Credo aller KommunikatorInnen, das im Veränderungsfall noch stärker betont werden muss: wissen diejenigen, die betroffen sind, wirklich wohin es gehen soll und warum?

Insgesamt prasseln auf Medienkonsumenten heute eine Fülle von Informationen nieder. Im Normalfall, wie im Change. Es braucht schon beträchtliche Anstrengungen, all die Mails, Newsletter, Rundschreiben, Anrufe, die wir täglich bekommen, aufzunehmen. Noch mehr Anstrengung ist es, sie einzuteilen in wichtig und unwichtig. Veränderungen haben es an sich, dass diese Einteilung in wichtig und unwichtig noch nicht präzise ist: ein heute nebensächlicher Schauplatz kann morgen große Auswirkungen haben und umgekehrt kann eine aufgeblasene Diskussion plötzlich platzen und sich in Luft auflösen. Change-Kommunikation hat die Aufgabe, die „Vorsortierung“ für die Betroffenen zu machen: Wichtige Aspekte zu erklären und von unwichtigen zu trennen. Und damit alle notwendigen Kräfte zu bündeln.

Ihre zweite wichtige Aufgabe ist es, klar und verständlich für die Empfänger der Botschaften zu sein. Schließlich muss der Wurm dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. 95 % der MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind unsicher über die Bedeutung der Unternehmensstrategie oder kennen sie gar nicht<sup>1</sup> (Kaplan und Norton D P 2005). Wenn wir mal beiseitelassen, dass eine geraume Zahl an Unternehmensstrategien undurchschaubar oder gar Quatsch sind, dann bleibt immer noch ein Teil guter Strategien, die entweder nicht gehört, und wenn gehört, dann nicht verstanden werden. Das ist ein Fall für eine bessere Kommunikation. Vor allen für Organisationen in Veränderung, die zumeist auf einem strategischen Richtungswechsel passiert. In diesem Kapitel wenden wir uns möglichen Medien und Instrumenten zu, die zum Zuhören und Nachdenken anregen, zum Verstehen und zum Motivieren beitragen und die den Austausch zwischen hierarchischen Ebenen und unterschiedlichen Bedürfnissen fördern.

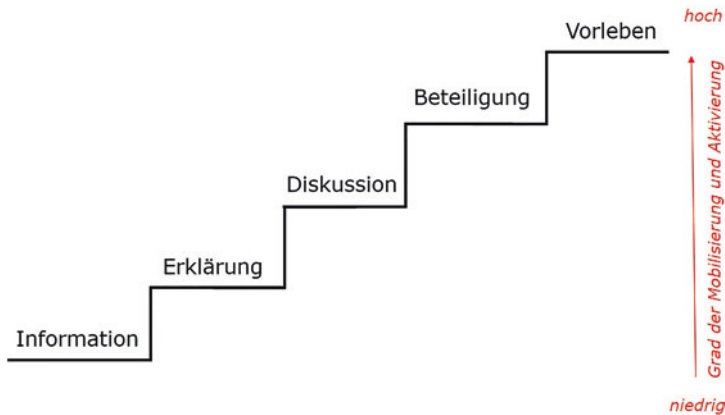
Grundsätzlich unterscheidet sich der Medieneinsatz im Veränderungsfall nicht von jenem im Normalzustand. Auch ohne Veränderung möchten MitarbeiterInnen informiert werden, ihrer Meinung Ausdruck verleihen und sich beteiligen können. Auch im Normalfall möchten Geschäftsführer und Vorstände Botschaften und Visionen verbreiten – manche sich darstellen und im Medienlichte glänzen. Daher ist heute in den meisten Organisationen ein Medienmix für die interne Kommunikation vorgesehen: aus elektronischen Medien (online), Printmedien (offline) und nicht zu vergessen dem direkten Gespräch (face-to-face).

Das Wesentliche in der Kommunikation wird aber oft vergessen: kommunizieren ist mehr als informieren. Sehr viel mehr.

Auf der beiliegenden Stufenleiter der Kommunikation (Abb. 2.1) sehen Sie, dass Information nur ein Grundstock, eine Basis sein kann. Inhalte und Neuerungen zu erklären und damit auf die Ängste und Befürchtungen der Betroffenen einzugehen, ist ein weiterer zentraler Baustein der Kommunikation. Mit dem dritten Schritt, der Diskussion, beginnt der eigentliche Dialog. Stufe 1 und 2 laufen schwerpunktmäßig eindimensional ab, auch, wenn wir heute bei Informationskanälen Rückantwortmöglichkeiten haben oder bei Erklärungen nachfragen können. Echter Dialog beginnt aber erst ab Stufe 3, der Diskussion: Hier ist eine zweiseitige Kommunikation mit Rückkoppelung und damit Verständigung möglich. Verständigung heißt Auseinandersetzung: Mit Vorschlägen, mit Ideen, mit Kritik. Wer in der Diskussion nur auf seinem Standpunkt beharrt, wird keine Verständigung erreichen. Stufe 4, die Beteiligung, nimmt Betroffene des Wandels und Stakeholder mit. Verwechseln Sie Beteiligung nicht mit Überzeugung. Beteiligung bedeutet teilhaben lassen, integrieren. Es ist eine Möglichkeit, Menschen zu aktivieren und zu mobilisieren. Die fünfte und höchste Stufe der Kommunikation ist das Vorleben:

---

<sup>1</sup>„(...) on average, 95 % of a company's employees are unaware of, or do not understand, its strategy. If the employees who are closest to customers and who operate processes that create value are unaware of the strategy, they surely cannot help the organization implement it effectively.“ Aus: Kaplan R S. und Norton D P (2005) The Office of Strategy Management. In: Harvard Business Review Oktober.



**Abb. 2.1** Die Stufenleiter der (Change-)Kommunikation

Führungskräfte, die einen wirklichen und wahren Wandel wollen, müssen ihre eigenen Handlungen und Haltungen überdenken. Sie müssen so agieren und so sein, wie sie es von anderen verlangen. Diese fünfte Stufe kommt ohne viele Worte aus und ist doch die glaubwürdigste Form der Kommunikation.

Wann welche Stufe der Kommunikation im Change erklimmen werden soll, das legen guten Change-KommunikatorInnen zu Beginn in ihrem Kommunikations-Ziel fest. Ziele der Change-Kommunikation können höchst unterschiedlich sein. So ist das Ziel, dass 80 % der MitarbeiterInnen überzeugt sein sollen, dass der Wandel sinnvoll und richtig ist, genauso legitim, wie das Ziel, dass zwei von drei Außendienst-MitarbeiterInnen die neue Form der Gesprächsführung im Kundenkontakt anwenden. Bevor Sie also beginnen, sich über den Medieneinsatz und den Methodenmix im Change den Kopf zu zerbrechen, investieren Sie lieber notwendige Zeit in die Zieldefinition. Was wollen Sie mit der Change-Kommunikation erreichen? Wen zu welchem Zeitpunkt mit welcher Botschaft? Dazu hilft Ihnen wieder die Stufenleiter: Geht es um ein Mehrwissen der MitarbeiterInnen? Dann wird die erste Stufe, das informieren, möglicherweise ausreichen. Sollen die MitarbeiterInnen hingegen ein neues Verhalten oder eine neue Haltung einnehmen, etwa im Zusammenhang mit Kunden- und Bürgerorientierung oder im Compliance-Fall bislang toleriertes Verhalten aufdecken und anzeigen, dann wird „nur“ Information nicht reichen. Dann müssen Sie erklären, schulen, Beispiele setzen und vor allem muss das neue Verhalten für alle, auch für die Unternehmensspitze gelten. Da heißt es dann für die C-Ebene: Farbe bekennen und sich selbst ändern.

Das deutsche Beratungsunternehmen IFOK (2010) hat 1300 UnternehmensleiterInnen und ManagerInnen befragt, welche Ziele sie mit Kommunikationsmaßnahmen in Veränderungsprozessen verfolgen. „Für Akzeptanz werben“ galt dabei als wichtigstes Ziel vor „Führungskräfte und Multiplikatoren zur Kommunikation befähigen“. Die „Belegschaft informieren“ kam an dritter Stelle. Ziele, wie „Inputs für Entscheidungen bekommen“,

also das aktive Nachfragen und Beteiligen der MitarbeiterInnen am Wandelprozess war sehr weit abgeschlagen. Top-down zu informieren, gilt nach wie vor als wichtig, während Diskurs und Partizipation nachgereicht werden. Gleichzeitig wissen die ManagerInnen dieser Umfrage, woran Change-Kommunikation scheitert: „Die Kommunikation ist zu sehr auf ‚senden‘ und zu wenig auf ‚Dialog‘ ausgerichtet.“ Ein Widerspruch, den es in den nächsten Jahren auf Management-Ebene aufzulösen gilt.

In Folge wird nun jeder Stufe auf der Leiter der (Change-)Kommunikation ein Unterkapitel gewidmet und die Vor- und Nachteile der einzelnen Medien und Methoden beleuchtet.

---

## 2.1 Medien und Methoden zur Information

Printmedien, wie Werks- und Mitarbeiterzeitung bzw. Mitarbeitermagazine, die in regelmäßigen Abständen erscheinen, haben gegenüber den elektronischen Medien, wie E-Mail, Intranet-Artikel oder Blogs den gleichzeitigen Vorteil und Nachteil der Verlangsamung. Von Vorteil ist es, größere Zusammenhänge ohne Zeitdruck zu verdeutlichen. In Artikeln mit Hintergrundinformationen und Grafiken, in Kommentaren anderer, in immer wieder nachlesbaren Interviews und Statements der Belegschaft.

Eine gedruckte Sonderausgabe des Mitarbeitermagazins oder eine Beilage zur Werkszeitung, die im Zuge der Veränderung erscheinen, genießen heute mehr Aufmerksamkeit als jedes elektronische Medium: das gedruckte Wort überdauert, ist wiederholbar, vergleichbar und transportierbar. Gerade letzteres sollte auf keinen Fall unterschätzt werden. Viele Unternehmenszeitschriften und Zeitungen suchen und finden ihren Weg außerhalb des Betriebsgeländes zu Familien und zu Freunden – denn schließlich ist auch das soziale und gesellschaftliche Umfeld jedes einzelnen Betroffenen Adressat von Botschaften.

Zu den weniger genutzten Offline-Medien für die Information – vielleicht weil sie eine Spur veraltet wirken – zählen das „Rundschreiben an Alle“ sowie Anschläge oder Infoplakate am „schwarzen Brett“. Als die Mitarbeiterkommunikation noch nicht online möglich war, waren dies oft die einzigen Möglichkeiten, die ganze Belegschaft zu erreichen; vermutlich werden sie wegen dieses oldfashioned-Images seltener eingesetzt.

Grundsätzlich sorgt ein Rundschreiben an alle MitarbeiterInnen für sehr hohe Aufmerksamkeit. Die Umsetzung kann als persönlich adressierter Brief erfolgen oder auch als Flugzettel. Wesentlich in diesen Medien ist seine Vorgeschichte im jeweiligen Betrieb: hat der persönliche Brief die Konnotation von „Kündigungsschreiben“, dann kann dieses Medium Verunsicherung und sogar Angst auslösen.

Flugzettel sind ein sehr schnelles gedrucktes Medium: im Idealfall können sie im Betrieb in wenigen Stunden kopiert werden. Denken Sie bei Flugzettel nicht nur an die Billigvariante der Supermärkte mit den Schnäppchenangeboten. Flugzettel können vom Layout und der Aufmachung an die Werkszeitung oder das Mitarbeitermagazin angepasst werden. Sie sind eine schlanke, schnelle Form der schriftlichen Kommunikation. Zu überdenken ist bei diesem Medium seine Distribution: Die Aufmerksamkeit wird

gesteigert, wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter zu Betriebsbeginn ein Exemplar ausgehändigt bekommt. Andere Distributionsorte sind die Sozialräume, in denen sich mehrere Flugblätter zum Mitnehmen befinden oder sogenannte Aufsteller, wie sie in den U-Bahnen für Gratiszeitungen verwendet werden.

Eine aufmerksamkeitsstarke Form der Flugblatt-Verteilung hat ein IT-Unternehmen gemacht. Als im Unternehmen Corporate Social Responsibility-Maßnahmen (CSR) eingeführt wurden, hat die verantwortliche Stelle alle Erst-Informationen in eine Papiertasche gesteckt, die die Form eines „Bitte nicht stören-Schildes“ hatte. Diese Tasche hatte – wie im Hotel – einen Aufhängen und damit wurde sie an jeder Bürozimmertür befestigt. Am Morgen, beim Aufsperrn der Bürotür, hatte jede MitarbeiterIn echten Kontakt mit der Information.

In jedem Veränderungsfall gibt es zentrale Botschaften vonseiten der Geschäftsführung, die es wert sind, gedruckt und damit aufbewahrt zu werden. Das kann am Beginn einer Veränderung sein, wenn die Absicht und das Ziel der Veränderung kommuniziert werden. Das kann im Laufe des Wandelprozesses sein, wenn die wichtigsten Meilensteine fixiert werden. Das kann sein, wenn die ersten Erfolge sichtbar werden, um ihnen Kraft zu geben und sie zu verstärken. Das kann am Ende eines Changes sein, um aus der Rückschau Learnings zu ziehen, ein Vorher-Nachher-Bild gegenüber zu stellen oder dem Neuen Raum zu geben. Denn ein gedrucktes Werk gilt immer noch als beständig.

Allerdings kann die reduzierte Geschwindigkeit dieses Mediums auch zu Nachteilen führen. Die Dauer der Produktion verlangsamt das Medium und das kann im Worst Case dazu führen, dass sich Inhalte selbst überholen. Ein Interview, das der internen Zeitungsredaktion am Tag X gegeben wurde, kann zwei, drei Wochen später im besten Fall ungenau, im Worst Case falsch sein. Oft überschlagen sich Ereignisse während eines Veränderungsprozesses – daher überlegen Sie genau, welche Inhalte das Geschehen überdauern. Diese Inhalte gehören in ein Printprodukt. Falls Sie keine überdauernden Inhalte haben, dann ist das weniger ein Problem des Mediums als der fehlenden Botschaften. Ohne Change-Story keine Change-Überzeugung. Mehr dazu im Kapitel Elemente der Change-Kommunikation.

In der Tab. 2.1 sehen Sie nochmals alle beschriebenen Medien und Methoden, die der Informationsweitergabe während des Wandelprozesses dienen inklusive ihrer Wirkung und einiger Tipps für ihren Einsatz.

Elektronische oder Online-Medien für die Information im Change finden sich in den meisten Dienstleistungsorganisationen: E-Mail, Newsletter, Intranet, Unternehmens-TV, Broadcast, Videobotschaften der Unternehmensspitze, Blogs und/oder sogar Twitter. Ihr Vorteil respektive ihr Nachteil ist ihre Geschwindigkeit. So gut schnelle Kommunikation an alle Betroffenen ist, so negativ kann sie sein – wenn man nicht an die Folgen denkt.

Gerade bei elektronischen Medien gilt: der Ton macht die Musik. Da im Veränderungsfall noch mehr Emotionen mitschwingen, gilt dieser Satz doppelt und dreifach. Jeder Zwischenton eines Mails wird auf versteckte Hinweise und unterschwellige Botschaften analysiert. Daher gilt: elektronische Medien sind Info-Medien. Sie dienen dem Transport von Botschaften von A nach B. Damit bei B die Botschaft auch in der

**Tab. 2.1** Bewertung der Medien und Methoden zur Information im Change

	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Artikel in der Werks-/Mitarbeiterzeitung oder Mitarbeiterzeitschrift	Gelerntes Medium. Je nach Attraktivität wird es von der Belegschaft und deren Familien gelesen	Der Produktionszeitlauf von Mitarbeiterzeitungen und Zeitschriften ist meist sehr lange. Daher stellt sich die Frage, wie aktuell eine Mitteilung hier ist. Als ergänzende Hintergrundinformation mit Details denkbar	Eher gering. Hat oft Dokumentationscharakter
Sonderausgabe der Werks-/Mitarbeiterzeitung oder Mitarbeiterzeitschrift	Erreicht das Ziel, die breite Streuung von Information Top-down ideal	Bei einer glaubhaft und gut eingeführten Mitarbeiterzeitung/Zeitschrift sorgen „Sondernummern“ für hohe Aufmerksamkeit. Muss allerdings rasch produziert werden, um Aktualität und damit Authentizität zu bewahren	Hoch, wenn die Verteilung gut klappt. Tipp: Statt den Postweg zu verwenden, neue Distributionswege gehen!
Anschläge am „schwarzen Brett“	Zwingen den Absender zur kurzen, präzisen Informationsweitergabe; können schnell an neuralgischen Punkten aufgehängt werden	Es bedarf zentraler Stellen, wo sich viele Mitarbeitende aufhalten (z. B. Teeküche, Kantine, Standort des Zeiterfassungsgeräts). Gutes Ergänzungsmedium, wenn es in einem Unternehmen keine flächendeckende Email-Versorgung gibt z. B. bei Firmenwerkstätten	Hoch, wenn sie kurz und präzise sind und nicht inflationär verwendet werden
Infoplatkat	Bilder emotionalisieren und werden schneller wahrgenommen als Text	Entspricht einem „Anschlag am schwarzen Brett“ in Form von aussagekräftigen Bildern oder Grafiken	Bei aussagekräftigen Bildern hoch; bei allgemeiner oder unglaubwürdiger Darstellungen gering

(Fortsetzung)

**Tab. 2.1** (Fortsetzung)

	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Mitarbeiter-Rundschreiben als Brief, Flyer, Folder	Schnelles Offline-Medium	Vom persönlichen Brief bis zum Flugblatt ist alles möglich. Je nach Machart kann es, aber billig wirken und dann wenig Vertrauen erwecken	Die Personalisierung, etwa in einem Brief, erhöht die Wirkung
Betriebsversammlung und Events	Kann sehr aufwendig werden, wenn es mehrere Standorte gibt	Der Zeitpunkt für Events ist entscheidend und die Inszenierung: als Kick Off und zum Ende gut geeignet, aber nicht in der emotionalen Schockphase	Gut, wenn es nicht als Vorstands-Show missbraucht wird
E-Mail an alle Speziell: E-Mail mit dem Absender des Top-Managements an alle	Ziel ist die breite Streuung von Information Top-down und nur teilweise das Nutzen von Interaktionen. Einzelne Antwort-Mails können kommen und müssen entsprechend schnell und gut beantwortet werden. Achtung vor Ping-Pong-Spielen, wenn eine große Menge an Personen am Mail- Verteiler ist	Es ist das schnellste Medium, das Ihnen zur Verfügung steht und, wenn es nicht inflationär eingesetzt wird, auch jenes, das die größte Aufmerksamkeit schafft. Setzen Sie es für Klarstellungen, Fakten, kurze und präzise Informationen ein. Keinesfalls für Anschuldigungen, Beschimpfungen oder Informationen, die nicht gesichert sind. Jedes Mail innen kann schnell den Weg nach außen finden!	Sehr hoch

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Artikel im Intranet	Viele Intranets sind dazu da, über Mittagsmenüs zu informieren bzw. Formulare zu Urlaubsanträgen zu speichern. Es braucht das richtige Umfeld, damit relevante Change-Themen nicht untergehen und auch gefunden werden	Wenn Sie bereits ein gut eingeführtes und nutzerintensives Intranet haben, gehören die Wandelinformationen auf alle Fälle hinein. Sehen Sie das Intranet dennoch als Zusatzmedium – oder arbeiten Sie an einer Attraktivität des Change-Bereichs im Intranet. Postings, Kommentare, Gewinnspiele, Abstimmungen über Fragen und FAQs erhöhen die Attraktivität	Je nach Nutzung und Attraktivität des Intranets unterschiedlich
Artikel im Newsletter oder eigener Change-Newsletter	Schneller als das gedruckte Pendant einer Mitarbeiterzeitung	Wenn Sie einen eigenen Newsletter für den Wandel machen und diesen regelmäßig versenden, wird er sicher aufmerksam verfolgt. Das Change-Thema im „Standard-Newsletter“ erfährt geringe Aufmerksamkeit	Hoch, wenn es einen eigenen Change-Newsletter gibt. Ansonsten gering
Videos, Videobotschaft oder Original-Töne	Medien ohne Interaktion, aber mit hoher Wirksamkeit (wenn gut gemacht)	Bewegte Bilder bewegen	Hohe Emotionalisierung und hohe Aufmerksamkeit

(Fortsetzung)



Tab. 2.1 (Fortsetzung)

	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Blog	Überlegen Sie gut, wie Sie den Blog nach der ersten Zeit am Laufen halten und wie Sie mit negativen Kommentaren umgehen	Wenn Sie einen funktionierenden Blog und eine Blog-Kultur in Ihrer Organisation haben, können Sie im Change-Fall darauf aufbauen. Wenn Sie es extra für den Change-Fall einsetzen, sollten Sie sich gut darauf vorbereiten: mit einem Redaktionssteam, mit Redaktionsplänen und sprachlich guten Beiträgen	Am Beginn hoch, sehr oft flaut es nach einer ersten Welle ab

gewünschten Weise ankommt, muss sie klar, eindeutig und unmissverständlich sein. Verwenden Sie vor allem in Mails keine großen Erklärungsmuster, keine langen Ausschweifungen. Bringen Sie auf den Punkt, was Sie zu sagen haben. Aber verwenden Sie bloß keine Mails, wenn Sie bessere Wege in der Kommunikation zur Verfügung haben!

In nicht wenigen Organisationen werden unangenehme Botschaften per Mail kommuniziert. Dabei gäbe es das besser geeignete direkte Gespräch, das Erklärungen erlaubt, das auf Gefühle eingehen kann, das auf Reaktionen des Gegenübers replizieren kann. Überlegen Sie daher genau: ist die elektronische Kommunikation das am besten geeignete Mittel für das, was zu sagen ist. Dann und nur dann mailen, twittern oder bloggen Sie im Veränderungsfall.

Newsletter und Intranet haben heute viele Funktionen von gedruckten Mitarbeiterzeiungen und Magazinen übernommen: Allgemeine Botschaften der Unternehmensspitze an die Belegschaft, Nachberichterstattungen über Firmenfeiern und Veranstaltungen, Berichte über Teams aus anderen Ländern oder anderen Bereichen, Gewinnspiele, Infos über Aktionen im Betrieb, wie Schutzimpfungen, Laufgruppen – und am meisten frequentiert der Speiseplan, wenn es eine Kantine gibt. Das hat vielfach dazu geführt, dass das Intranet als wirklich bedeutende Informationsquelle keine Rolle spielt, weil brisante Themen nicht öffentlich gemacht werden oder nur mit Verzögerung. Newsletter werden, wenn gerade Zeit und Lust ist, kurz überflogen. Ihre Aufmerksamkeitsschwelle ist oft tendenziell gering (auch, wenn es die eine oder andere Ausnahme in einem Betrieb gibt).

Für den Veränderungsfall heißt das: Überlegen Sie genau, ob Sie Intranet und Co als Informationsmedien einsetzen, wenn die Belegschaft sie nicht als solche akzeptiert hat. Wenn keiner ins Intranet reinschaut oder Newsletter nicht geöffnet werden, brauchen Sie vielleicht andere Wege der breiten Informationsdistribution. Manchmal reicht schon ein eigener Newsletter für den Change-Fall. Oder Sie arbeiten (am besten vor dem Change) an der Attraktivierung des Intranets: etwa, indem Sie die Kommentierung von Artikeln erlauben. Bedenken Sie allerdings: die Wahrscheinlichkeit für negative Kommentare ist mehr als doppelt so groß, wie für positive, bestärkende Kommentare. Die Anziehungskraft jedes Intranets steigt, wenn Sie aktivierende Elemente einbauen. Wenn Sie Gewinnspiele bieten, wenn die Leser über Fragen abstimmen können, wenn sie Fragen an den CEO einsenden können, die auch beantwortet werden, wenn FAQs erscheinen – mit diesen und mehr Elementen generieren Sie Leser im Medium Intranet.

Bewegte Bilder und Töne haben eine starke Wirkung. Stärker als jedes gedruckte Wort. Die audiovisuelle Kraft können Sie sich im Change (und natürlich auch abseits davon) zunutze machen, etwa durch Videos zur Veränderung und durch Interviews mit Change-Verantwortlichen.

Videosequenzen oder Originaltöne lassen sich heute einfach in ein bestehendes Intranet einbetten. Und selbst, wenn Sie das nicht haben, gibt es die Möglichkeit des Versandes von O-Tönen und Videos via Mail oder – wie das ein großes Technologieunternehmen gemacht hat, über USB-Stick. Für einen kulturellen Change wurde ein sehr bewegendes, emotionales Video gedreht, in dem die neuen Werte und Visionen in Bildern umgesetzt wurden. Nach der Mitarbeiterveranstaltung erhielt jede TeilnehmerIn als

Give-away einen USB-Stick in einem kleinen Säckchen, auf dem das Video zum nochmaligen Ansehen gespeichert war. Neben dem Video enthielt der USB-Stick auch Bilder der neuen Werte, die als Bildschirmschoner zum Download zur Verfügung standen.

Das Mail vom Chef hat zwei entscheidende Vorteile: es kann zeitnah zu wichtigen Ereignissen erscheinen und es hat einen sehr hohen Aufmerksamkeitswert. Nehmen wir folgenden Fall: Über Veränderungen in Ihrem Unternehmen wird spekuliert. In der Morgenzeitung steht ein Gerücht, das aus Ihrer Sicht unrichtig ist. Über elektronische Medien können Sie zeitnah den MitarbeiterInnen Ihre Sicht der Dinge darlegen.

---

## 2.2 Medien und Methoden, die erklären

Das direkte Gespräch ist in der Veränderungssituation das wirksamste Instrument der Change-Kommunikation. Und dennoch ist es das am seltensten gebrauchte. Das mag einerseits daran liegen, dass die Unsicherheit gerade am Beginn einer Veränderung noch groß ist und Verantwortliche glauben, nichts mitzuteilen zu haben. Es mag auch daran liegen, dass Veränderung nicht nur positive Seiten hat und Verantwortliche davor zurückscheuen, Negatives oder Beunruhigendes mitzuteilen oder gar sich Kritik auszusetzen. Es ist eine geradezu menschliche Eigenschaft, sich bei Verunsicherung oder noch ungewisser Situation zuerst einmal zurück zu ziehen und den Dingen ihren Lauf zu lassen. Doch gerade das ist fatal.

Veränderungen, die klappen sollen und dann auch noch nachhaltig sind, brauchen Offenheit und Ehrlichkeit. Zwei Eigenschaften, die Sie über das geschriebene Wort schwer vermitteln können. Wem vertrauen wir? Dem, der uns in die Augen blickt. Daher ist es von besonderer Bedeutung, den direkten Kontakt zwischen den Verantwortlichen für den Wandel und den Betroffenen herzustellen. Das kann in Einzelgesprächen ebenso passieren, wie in größeren Diskussionsrunden. In Events und Methoden, die die Organisationsentwicklung anbietet, die nahezu alle MitarbeiterInnen umfasst.

Sie werden sehen: Das Vertrauen in die oberste Führung steigt, wenn sie das direkte Gespräch anbietet und für Fragen und Diskussionen jeder Art zur Verfügung steht. Und wenn sie das macht, ist sie damit ein wichtiges Role Model für die nächste Ebene, die ein optimales kommunikatives Verhalten im Change kopieren kann.

Echte Führungskräfte erkennt man nicht in Schönwettersituationen. Sie erkennt man daran, wie sie sich in schweren und schwierigen Zeiten verhalten. Wie sie es schaffen, Sicherheit zu geben, und ähnlich einem Kapitän an Board zu bleiben – mit Wort und Tat. „Kommunikation ist die eigentliche Arbeit der Führung.“ So sieht es Nitin Nohria, Dekan der Harvard Business School<sup>2</sup> (Eccles und Nohria 1992).

Jetzt werden Sie einwenden, dass es manchmal aber wirklich nichts zu sagen gibt, weil es noch zu wenige Informationen oder sich widersprechende Szenarien gibt. Ja, das

---

<sup>2</sup>„Communication is the real work of leadership.“ Nitin Nohria.

ist Veränderung. Dass es wenige oder sich widersprechende Informationen gibt, das wissen Sie als Führungskraft – und es gibt Ihnen zumindest einen kleinen Haltegriff und Sicherheitshaken. Denken Sie eine Sekunde daran, wer sich in einem Flugzeug, das wackelt, am meisten ängstigt: der Kapitän, die Stewards oder der Passagier? Zumeist wohl der Passagier. Und warum ist es der Passagier? Weil er nicht mitsteuern kann, nicht weiß, warum es wackelt und wie lange dieser Zustand andauert und wie schlimm es wirklich ist. Derjenige, der im Bauch des Flugzeuges angeschnallt sitzt, ist zur Passivität verdammt und ihm fehlen wesentliche Informationen, um sich zu beruhigen. Er sucht daher dringend nach Informationen, nach Beruhigung, nach Sicherheit. Wenn er diese bekommt, reduziert das zumindest vorläufig seine Angst. Bis zum nächsten Wackler.

Wären Sie nun der Passagier, wem würden Sie am meisten vertrauen? Ihren Mitreisenden, der Stewardess oder dem Kapitän? Ganz klar: Sie verlangen nach einer verlässlichen Ansage aus dem Cockpit. Denn nur der Kapitän kann die Lage realistisch einschätzen. Das ist Führungskräftekommunikation. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Organisationsentwickler Warren Bennis fasste diese Aufgabe der Führungskommunikation so zusammen:

Communication creates meaning for people. Or should. It's the only way any group, small or large, can become aligned behind the overarching goals of an organization<sup>3</sup> (Quirke 2008).

Dieses Wissen dringt immer mehr in die Führungsetagen vor. Und zunehmend beschreiten Führungskräfte den Weg der Kommunikation im Zuge von Veränderungen. Knapp das Statement eines amerikanischen Change-Kommunikationsberaters zu diesem Trend: „They realize that they have no choice.“<sup>4</sup>

#### Good Practise VIPnet: Offene Freitags-Meetings

VIPnet, ein Mobilfunkunternehmen aus Kroatien, führte 2010/2011 einen internen Restrukturierungsprozess durch, um sich den neuen Marktgegebenheiten anzupassen. Ein Teil der Belegschaft wurde gekündigt.

Dieser Restrukturierungsprozess wurde für die MitarbeiterInnen sehr offen und transparent gehalten: Wöchentlich, jeden Freitag ab 14 Uhr, standen drei Top-Executives des Unternehmens – der CEO und die beiden Leiterinnen von Human Resources und von Corporate Communications – im Besprechungssaal Rede und Antwort zur

<sup>3</sup>Frei übersetzt: „Kommunikation schafft Bedeutung für die Mitarbeiter. Sollte sie zumindest. Nur durch sie können kleine, wie größere Gruppen auf das übergeordnete Ziel der Organisation ausgerichtet werden.“ Mehr über Warren Bennis ist auf Wikipedia nachzulesen. Siehe: [http://de.wikipedia.org/wiki/Warren\\_Bennis](http://de.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis). Zugegriffen Juli 2016.

<sup>4</sup>Zitat aus einem Interview mit Thomas J Lee (2000) *Arceil Leadership*. Das gesamte Zitat lautet „Senior executives are taking communication much more seriously than they were just a few years ago. They realize that they have no choice.“ *British journal* (2000) Internal Communication, Januar. Nachdruck unter [http://rainbows.typepad.com/blog/2004/11/an\\_interview\\_wi.html](http://rainbows.typepad.com/blog/2004/11/an_interview_wi.html). Zugegriffen Juli 2016.

Restrukturierung. Jede und jeder aus dem VIPnet-Team konnte, musste aber nicht an diesem Termin teilnehmen.

Der Ablauf war immer gleich: Nach einem kurzen Überblick der Führung über den neuesten Stand der Restrukturierung wurden die Fragen der MitarbeiterInnen beantwortet. Die Fragen für das wöchentliche Treffen wurden vorab über das Intranet gesammelt und am Freitag ohne Namensnennung gestellt und beantwortet.

Dubravka Jusic, die Leiterin Corporate Communications von VIPnet erklärt dazu:

Wir haben wirklich jede Frage aufgenommen und so ehrlich es ging, geantwortet. Nicht jede Frage war aber zum gestellten Zeitpunkt beantwortbar. Solche Fragen haben wir in die nächste Woche transferiert und sie standen dann erneut auf unserer Liste. Obwohl wir ein Technologieunternehmen sind, haben wir uns gegen eine online Diskussion und gegen die Fragebeantwortung per Mail ausgesprochen und auf persönliche Vermittlung gesetzt. Ein ehrlicher, persönlicher Umgang mit jenen, die uns verlassen müssen und mit jenen, die weiter VIPnet sind, war uns ganz wichtig. Und hier schlägt das direkte Gespräch alle anderen Kommunikationsformen. Die Technologie spielte eine wichtige Rolle für alle, die nicht am Hauptstandort arbeiten: Für sie haben wir das Freitags-Treffen per Videoschaltung übertragen.

### **Erklärung durch die unmittelbar Vorgesetzten**

Auf das mittlere Management kommt im Change eine große Kommunikationsaufgabe zu. Eine Studie mit dem Titel „It’s what you say not what you pay“ ergab, dass „die persönliche Kommunikation von Führungskräften zu ihren MitarbeiterInnen der wirksamste (und zugleich wirtschaftlichste) Weg ist, um Mitarbeiter zu motivieren und die Leistung von Organisationen spürbar zu steigern“ (Gerharz 2009, S. 164).

Einen zahlenmäßigen Beleg für die Bedeutung der Führungskräftekommunikation lieferten Towers Perrin und Tom Lee. Sie untersuchten die Frage, welche Informationsquelle welchen Einfluss auf das Verhalten der MitarbeiterInnen hat. Formale Medien der internen Kommunikation wie Intranet, Newsletter, Magazine sind zu 7 % dafür verantwortlich, dass sich das Verhalten der MitarbeiterInnen ändert. Der Einfluss der Führungskräfte auf die MitarbeiterInnen liegt aber bei 61 % (Quirke 2008). Mehr über Medien und Methoden, die den Change erklären, in Tab. 2.2.

Die Change-Kommunikation kann dem mittleren Management sehr viel Unterstützung anbieten, diese Aufgabe gut zu erfüllen: Durch FAQ-Listen (eine Sammlung von möglichen Fragen der MitarbeiterInnen und Antwortoptionen für die Führungskraft), durch Präsentationen, durch Leitfäden und vor allem durch gute Visualisierungen. Ein Bild, wohin der Change führen soll, sagt mehr als 1000 Worte. Mehr dazu lesen und sehen Sie im Kap. 6.

**Tab. 2.2** Bewertung der Medien und Methoden, die im Change erklären

	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Face-to-face	Im Idealfall ist es ein direktes Gespräch im engeren Kreis ohne technische Hilfsgeräte (z. B. ohne Powerpoint-Präsentation und ohne Mikro); bei verschiedenen Standorten auch als Skype-Gespräch möglich	Diese Methode ist der intensivste Austausch, weil hier eine sofortige Nachfrage möglich ist und Klarstellungen gemacht werden können. Auch Informationen, welche Auswirkungen der Change auf jede und jeden Einzelnen hat, sind möglich. Die Vertraulichkeit muss dabei aber gewährleistet werden	Besonders hoch
Kaskadische Informations-Weitergabe	Für das ganze Unternehmen/die ganze Organisation	Jede Führungskraft informiert in individuellen Sitzungen und Workshops die jeweils nächste Ebene. Damit es zu keinem Stille-Post-Syndrom kommt, wo am Schluss nur die halbe oder gar eine andere Information ankommt, sind gute Vorbereitungen und Schulungen der Führungskräfte für diese Aufgabe notwendig	Besonders hoch

## 2.3 Medien und Methoden, mit denen Diskussion möglich wird

Laut Duden ist eine Diskussion ein „lebhaftes“ Gespräch über ein bestimmtes Thema oder Problem, das in der Öffentlichkeit stattfindet (Duden 2016). Selbst bei einem Diskurs gibt es einen Sprecherwechsel, sodass der erste Sender der Botschaft zum Zuhörer wird und der Zuhörer zum Sender. Diskussionen, Dialoge und Diskurse gehören als Methoden der tatsächlichen inhaltlichen Auseinandersetzung zur Change-Kommunikation. Umgesetzt werden sie meist als Zusammenkunft aller Mitarbeitenden oder eines Teils, zum Beispiel der Führungskräfte. Diese Zusammenkünfte oder Events sind zumeist motivierend, klären Fragen und verstärken den Zusammenhalt der Betroffenen.

Unter solchen „Events“ in der Change-Kommunikation versteht man nicht ein zu Marketingzwecken ausgerichtetes Sich-feiern-Lassen. Events stehen allgemein für Veranstaltungen, für geplante interne Zusammenkünfte, um sich auszutauschen. Das kann

sehr einfach und spontan passieren, etwa durch das Zusammenholen aller in die Aula oder den großen Konferenzraum. Das kann sehr intensiv und zeitaufwendig organisiert werden, in Seminarhotels mit Anreise oder in gemeinsamen Aktivitäten bis hin zu einer Roadshow. Damit echte Diskussion aufkommt und nicht die höhere Hierarchie den Sprechfluss bestimmt, braucht es eine gute Moderation, die auf das Gleichgewicht achtet, und Überlegungen im Vorfeld, wie eine Steuerung der Diskussion passieren kann. Zwei Methoden stelle ich Ihnen hier stellvertretend für viele vor, bevor ich das Spezialthema Social Media im Change streife und anschließend auf eine wichtige Diskussionszielgruppe hinweise: dem Austausch innerhalb des mittleren Managements. Dass hier der Diskussionsbedarf besonders groß ist, erklärt sich aus deren Sandwichposition von selbst. Einen Überblick aller Methoden, die Diskussion ermöglichen, finden Sie auch in Tab. 2.3.

### 2.3.1 Das Finden vieler Ideen und neuer Perspektiven im World Café

Das World Café ist eine wirklich sehr gute Alternative zu herkömmlichen Info-Meetings, an denen viele Mitglieder eines Betriebs zusammenkommen. Die Ursprungsidee ging auf die Beobachtung zurück, dass Menschen sich in Konferenz-Pausen intensiv und lustvoll unterhalten, während die Energie im Vortragssaal meist deutlich geringer ist. Wie man diese „Pausen-Energie“ für die Arbeit an wichtigen Themen nutzen kann, diese Frage stand Pate bei der Entwicklung des World Cafés.<sup>5</sup>

Organisiert ist das World Café in wirklicher Kaffeehaus-Atmosphäre: Je vier bis sechs Personen nehmen an Kaffeehaus-Tischen Platz. Sie finden an diesem Tisch eine „Speisekarte“, in der die Frage und Handlungsanweisungen zusammengeschrieben sind. Die Tischdecke (meist Flipchart- oder Packpapier) ist beschriftbar – zum Formulieren und Festhalten der Gedanken, die diskutiert werden. Wer die Atmosphäre noch authentischer gestalten will, organisiert Musik, Kuchen und Kaffee.

Jede Tischgruppe diskutiert eine bis drei vorformulierte Fragen und schreibt wesentliche Ergebnisse nieder. Nach einer festgelegten Zeit – etwa 15 bis 30 min – wechseln die TeilnehmerInnen auf andere Tische – bis auf eine Person. Diese übernimmt den Vorsitz, auch genannt als „Gastgeberrolle“, und kann der neuen Gruppe bisher diskutierte Standpunkte übermitteln. Und dann beginnt die Diskussion von vorne. Mit dieser Methode „befruchten“ sich alle TeilnehmerInnen gegenseitig mit neuen Ideen, mit Einblicken,

---

<sup>5</sup>Nachdem die Methode World Café schon viel Verbreitung gefunden hat und manchmal mehr schlecht als recht durchgeführt wird, hat die Organisationsberatung häufige Fehler aufgelistet, in die Sie nicht tappen sollten: <https://organisationsberatung.net/methode-world-cafe-haufigste-praxisfehler/> Zugegriffen Juli 2016. Wer sich näher mit dem Thema World Café beschäftigen will, zum Nachlesen und Vertiefen: <http://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php> und <http://www.beteiligungskompass.org/article/show/166> Zugegriffen Juli 2016.

**Tab. 2.3** Bewertung der Medien und Methoden, die im Change Diskussion fördern

	Für wen	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
Diskussionsrunden mit dem Top-Management	Für eine hohe Interaktion und für ehrlichen Austausch sind kleine Gruppengrößen zu empfehlen	Bei gespannter Stimmung oder bei Unternehmenskulturen, die Feedback unerfahren sind, ziehen Sie besser eine ModeratorIn hinzu	Sie werden unterschiedliche Wirkungen erzielen, wenn Sie die Gruppenzusammensetzung homogen halten oder durchmischen
Peergroup - Erfahrungsaustausch	Alle, die der Peergroup angehören – z. B. alle Führungskräfte	Es geht hierbei weniger um den Informationsaustausch, sondern vielmehr um einen Erfahrungsaustausch und ein Erfahrungslernen	Besonders hoch
World Café	Von zwölf Teilnehmenden bis 2000	Es kommen viele Beteiligte zu Wort. Diese Methode ermöglicht Mitgestaltung und erhöht die Motivation. Sorgen Sie für eine gute Atmosphäre	Hoch, wenn die Ergebnisse berücksichtigt und umgesetzt werden
Open Space	Ab 50 bis ca. 2000; es gilt das „Gesetz der zwei Füße“: Jeder bleibt so lange, wie sie oder er es sinnvoll findet	Diese Methode erzeugt sehr intensive Auseinandersetzung und ist grundsätzlich sehr lösungsfokussiert. Es werden nur jene Themen behandelt, die von der Gruppe als wichtig erachtet werden	Was passiert mit den Ergebnissen? -> stellen Sie sich vorher die Frage. Das entscheidet die Wirksamkeit



Erkenntnisse und vielleicht ergeben sich daraus ganz neue Blickwinkel zur gestellten Frage.

Das Ende des World Cafés ist mit Zeitablauf gegeben. Alle „Tischtücher“ werden ausgestellt. Möglich ist auch eine kurze Präsentation der „Gastgeber“, die am Tisch verblieben sind, im Plenum. Eine anschließende Reflexion und Diskussion soll eine Verdichtung der Erkenntnisse liefern.

### 2.3.2 Ohne Agenda diskutieren im Open Space

Open Space<sup>6</sup> ist die scheinbar „freieste“ aller systemischen Methoden. Sie schafft „quasi nur“ den Rahmen, übergibt aber jede Themenhoheit und Entscheidung den TeilnehmerInnen. Sie sind skeptisch, ob und wie das gehen soll, ohne im Desaster zu enden? War ich auch anfangs. Sie brauchen eine gute Moderation – im Open Space heißt er Begleiter; dieser ist der Angelpunkt für das Funktionieren.

Open Space heißt übersetzt offener Raum und das ist es auch: ein Raum, in dem sich alle Eingeladenen zusammenfinden. Am besten im Sesselkreis; bei sehr vielen Teilnehmenden – und es sind zwischen fünfzig und zweitausend möglich – wird eine möglichst offene Form für die Sitzenden gewählt.

Startpunkt für Open Space ist die Sammlung von Themen. Nach der Eröffnung durch die BegleiterIn werden die Themen gesammelt. Jede und jeder, die/der ein Thema einbringen will, ist eingeladen, das in Form einer kurzen Erklärung zu tun. Allerdings gebe ich zu bedenken: Es braucht ein Klima des Vertrauens und es braucht Selbstbewusstsein, das eigene Anliegen vorzubringen. Nicht in jedem Umfeld kann daher die Methode ihre optimale Wirkung entfalten.

Wie geht's weiter? Alle Themen, die vorgebracht werden, werden schriftlich festgehalten. Inklusive jener Person, die sich dafür einsetzt. Sie werden auf Pinnwänden oder an den Raumwänden aufgehängt, die damit eine Art Themen-Marktplatz bilden. Pro Thema findet sich eine Gruppe Interessierter, die hierzu ihre Gedanken austauschen und weiterarbeiten will. Nun starten parallele Workshops, an denen die Themen bearbeitet werden. Wie viele Personen sich für eine Themenbearbeitung zusammenschließen, ist beliebig. Außerdem gilt das „Gesetz der zwei Füße“: wer denkt, dass sie oder er zur gewählten Gruppe nichts mehr beizutragen hat, wandert weiter. So ändert sich auch die Gruppenzusammensetzung immer wieder und das bringt neuen Wind und neue Ideen in die Themenbearbeitung.

Nach den Workshops kommen wieder alle TeilnehmerInnen zusammen, um eine kurze Ergebnispräsentation zu erhalten. Ideal ist es, wenn gleich anschließend festgelegt werden kann, was mit welchem Ergebnis weiter passieren wird, etwa durch die Bildung von Projektgruppen oder Umsetzungsverantwortlichen.

---

<sup>6</sup>Zum Nachlesen und Vertiefen: <http://www.openspaceworld.org>.

Wichtig bei dieser – wie bei allen systemischen Methoden der Organisationsentwicklung – ist die Freiwilligkeit. Sie können Leidenschaft und Kreativität niemals erzwingen; sie können nur den Rahmen bieten und den MitarbeiterInnen freistellen, daran teilzunehmen. Zwang, Verpflichtung oder die Aussicht auf Belohnung minimieren den Erfolg der Methode oder torpedieren ihn sogar.

### 2.3.3 Social Media im Change?

Neue Medien wie Blogs, Internet-Communities, Wikis, Web Based Trainings sind in den Organisationen verstärkt im Einsatz. Außerhalb der Organisationen tummeln wir uns auf Facebook, Twitter, Instagram und Pinterest, verabreden uns per Whats-App und buchen Urlaube erst nachdem wir eine positive Bewertung in entsprechenden Online-Portalen gefunden haben. Ob und wie erfolgreich diese neuen Medien auch Change-Vorhaben unterstützen können, diese Frage ist noch offen und zumeist vom Medieneinsatz des Betriebs im „Normalfall“, von der Branche und der Affinität der Belegschaft zu neuen Medien abhängig. So kann ein Change-Wiki für die ganze Organisation neben der Dokumentation auch das kollaborative Arbeiten fördern; gleichzeitig spricht es nicht immer alle im Betrieb an und bleibt nur selten „am Leben“.

Michael Reiß und Dirk Steffens (Lehrstuhl für Organisation an der Universität Stuttgart) erhoben 2008 den Einsatz von Web-2.0-Instrumenten im Change-Management. Sie subsumierten darunter Wikis, Blogs, Social Networking, Podcasts und Webcasts. Das Resultat war damals eher ernüchternd; 2010 wiederholten sie ihre Befragung und es zeigte sich, dass zwei Jahre später der Einsatz von Web-2.0-Instrumenten stärker erfahrungsbasiert und weniger experimentell war: 40 % der Teilnehmer hatten mittlerweile eigene Erfahrungen mit Web-2.0-Anwendungen, 2008 waren dies lediglich 20 %. Die in der ersten Erhebung feststellbare Skepsis bezüglich des erzielbaren Verbesserungspotenzials verschwand innerhalb der beiden Jahre. Das bedeutet, dass Social Media bereits 2010 eine große Akzeptanz hatten, was für deren breiteren Einsatz spricht (Niemeier 2011).

Der Nachteil der neuen Medien wurde schon 2008 gesehen:

[...] sie bergen auch die Gefahr, den Projektablauf von Veränderungsvorhaben zu verzögern und die Projektkosten zu erhöhen (Reiß und Spejic 2008).

Ernüchtert zeigte sich auch eine Praktikerin, die 2009 Blogs für drei unterschiedliche Change-Cases einsetzte: bei einer Business-Unit eines Konzerns, der rund 3000 MitarbeiterInnen angehören, in einer Behörde und bei einem kleinen IT-Unternehmen. Alle drei Unternehmen setzen mit anfänglich enormer Begeisterung auf Blogs:

Das Weblog vermittelt nicht nur Inhalte, sondern stärkt den gesamten Veränderungsprozess. Es ist ein Katalysator für den Wandel. Verläufe in Change-Prozessen werden hoch transparent (Lang 2009).

Die Begeisterung legte sich bald, vor allem als sichtbar wurde „Weblogs laufen nicht von allein.“ Ermüdungserscheinungen bei den Schreibenden, Probleme mit der IT, Einwände von Betriebsräten, überwiegend negative Kommentare auf Einträge und mehr Schwierigkeiten tauchen im Zusammenhang mit Web 2.0 Medien immer wieder auf.

Problematisch wird der Web-2.0-Einsatz im Change dann, wenn das gewählte Medium zuvor nicht im Methodenrepertoire der Organisation verankert ist. Erfahrungen mit einem ganz neuen Medium zu machen, ist an sich schon eine Herausforderung. Diese im und für den Wandel zu machen, sollte gut überlegt sein.

Das Weblog für den Change-Prozess ist selbst ein Change-Prozess zur Einführung eines innovativen Mediums in einer Organisation,

konstatierte Beatrix Lang (2009).

### 2.3.4 Diskussion der Führungskräfte untereinander

Schon von „Narrowcasting“ gehört? Es ist ein Angebot, das besonders präzise auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten ist. Eine ganz wesentliche Zielgruppe, die sich in Diskussionen austauschen und mehr erfahren muss, ist das mittlere Management. Aufgrund ihrer exponierten Situation – Erwartungen und Aufträge von oben, Vorbildfunktion für das Team und konfrontiert mit Anliegen, Wünschen und Fragen von den MitarbeiterInnen – kommt ihnen in jedem Change eine besondere Bedeutung zu: als Mittler, Motivatoren und Umsetzer.

Damit Führungskräfte der mittleren Managementebene in der Lage sind, ihren Teams die Veränderung überhaupt „schmackhaft“ zu machen, braucht es Methoden für diese Gruppe. Führungskräfte im „Mittelbau“ können selbst nur so gut informieren, wie sie selbst informiert sind. Sie können nur dann überzeugen, wenn sie selbst überzeugt sind. Und sie können nur dann auf Fragen gute und richtige Antworten geben, wenn sie selbst Antworten haben.

Im Change gehen daher viele Organisationen den Weg der Führungskräftevernetzung und benannt wird das als die Bildung einer Führungskräftekoalition. Ich halte das Wort Koalition für ein wenig irreführend und gefährlich, denn eine Koalition verlangt nach einer Opposition. Führungskräfte sollten aber kein Gegengewicht zu den MitarbeiterInnen bilden. Eine Vernetzung, ein Raum für Fragen und Antworten, für Diskussion und emotionalen Austausch für die Zielgruppe mittleres Management ist hingegen ein wesentliches und gutes Instrument der Change-Kommunikation.

Die Umsetzung dieses Instrumentes hängt von der Größe der Organisation ab und von der örtlichen Verstreutheit: ein Unternehmen, das eine Handvoll Manager an einem Standort hat und für den Austausch ein monatliches Meeting, kann dieses dafür nutzen. Oder einen Change Jour fixe im Anschluss machen. Organisationen mit vielen Standorten haben da schon mehr Aufwand, alle ManagerInnen zusammen zu holen. Gemeinsame Workshops, Peergroup-Meetings bis hin zu einer Roadshow mit Diskussion für alle Personen im Führungsrang zahlen sich auf alle Fälle aus. Der direkte Austausch gehört zu den besten Kommunikations-Instrumenten, auf die Sie setzen können.

Ergänzt sollte und kann diese Diskussion der Zielgruppe Führungskräfte mit Informationsmedien werden: einem eigenen Führungskräfte-Newsletter oder einer Online Plattform mit dem Exklusiv-Zugang für Führungskräfte. Der Online Vorteil liegt darin, dass Sie hierin schnell aktuelle Dokumente uploaden oder Aktualisierungen vornehmen können. So bleibt die Führungskraft immer auf dem neuesten Stand ohne mühsam das letztgültige Mail zu finden.

---

**Good Practice BMW: Vernetzung und Peering für Führungskräfte**

BMW hat, als das Unternehmen die Strategie „Number ONE“ – der Weg vom Automobilproduzenten zum Mobilitätsanbieter – implementierte, neben der klassischen Kommunikation ein neues Vernetzungsformat für Führungskräfte entwickelt. Unter dem Titel „Number ONE on Tour“ bot das Unternehmen insgesamt über 75 ganztägige Workshops für weltweit über 8000 Führungskräfte aller Ebenen und Funktionsbereiche an. Hier hatten alle ManagerInnen die Chance, das neue Selbstverständnis vertieft und erlebnisorientiert kennenzulernen, die Strategie zu hinterfragen, Umsetzungsideen und -beiträge zu diskutieren und sich untereinander zu vernetzen. „Das Besondere war, dass die Workshops direkt in ressort- und hierarchieübergreifenden Managementteams vorbereitet und präsentiert wurden. Die hohe Diskussionsqualität, die entstandene Aufbruchstimmung und das Commitment zur Strategie waren auch ein Resultat der intensiven und zeitlich dichten Vernetzung“, berichtete Sabine Kuschel, Leiterin Change-Management, Konzepte und Methoden von BMW. Mehr über die BMW Workshops lesen Sie im Harvard Business Manager Heft 12/2012 (Kuschel [2012](#)).

---

## 2.4 Medien und Methoden, die beteiligen

Menschen zu „beteiligen“ ist weitaus mehr, als sie einmal um ihre Meinung zu fragen. Ist mehr als ein Event im World Café-Stil oder eine Infokampagne zu planen. Partizipation ist im Wandel ein Konzept zur ehrlichen und wahrhaftigen Einbeziehung und Mitbestimmung der Betroffenen. Die Vorteile partizipativer Ansätze liegen darin, „dass die Menschen die Umstände besser verstehen können, sich mit den Entscheidungen dadurch eher identifizieren und so die Lösung verstärkt zu verwirklichen suchen. (...) Außerdem zeigt sich, dass durch partizipative Entscheidungsfindung oftmals bessere Lösungen erzielt werden können“ (Gerkhardt und Frey [2006](#), S. 56.).

Partizipations – bzw. zu Deutsch Beteiligungsprozesse schaffen Dialogfähigkeit der Belegschaft, Mitsprache, Entscheidungsfähigkeit und das Ziehen am gleichen Strang. Wesentlich bei Beteiligungsprozessen ist die Ergebnisoffenheit, die den Entscheidern bewusst sein muss.

„Fein!“, werden jetzt viele KommunikatorInnen rufen. Her mit den Methoden! Aber es ist wie bei Goethes Zauberlehrling: „...die ich rief die Geister, werde ich nicht mehr los...“ „Zauberlehrlingen“ sei vor der Anwendung eine große Warnung ausgesprochen: die Instrumente muss man beherrschen! Und außerdem muss man sich ihrer Wirkung

bewusst sein und sie bis zum „Ende“ durchdenken. Die Methode endet nämlich nicht am Abend der Veranstaltung.

Ein „Worst Practice“ zur Veranschaulichung: Ein Unternehmen mit einem aggressiven Expansionskurs plante, mehrere neu erworbene Firmen recht schnell an das Mutterhaus heranzuführen. Das Mutterhaus gab Werte vor. Diese sollten von den neuen Firmen geprüft werden, welche Teile mit dem eigenen Selbstverständnis schon jetzt übereinstimmen, wo Dissonanz vorherrscht und inwieweit die Werte des neuen Arbeitgebers in der übernommenen Firma wirken können. Dazu wurde ein Tag lang ein World Café geplant und organisiert. Die Energie der rund 60 TeilnehmerInnen war überwältigend. Ihre Ergebnisse entlang der Vorgabe offen und bereit, sich auf Neues einzulassen. Da es, noch dazu, das erste Aufeinandertreffen von neuen KollegInnen mit dem Mutterhaus war und die offene Diskussion als sehr positiv wahrgenommen wurde, gingen die Teilnehmenden noch einen Schritt weiter: sie überlegten, wie die Integration in den Mutterkonzern optimal klappen könnte und welche Schritte dazu auf beiden Seiten notwendig wären.

Nicht, dass Sie nun meinen, dass dies ein Best Practice wäre! Ganz im Gegenteil. Der Auftraggeber, das Mutterhaus, fühlte sich durch die Vielzahl an Ideen und Vorschlägen auf den Schlips getreten und reagierte mit Ablehnung. Zwar wurden die Ideen noch gesammelt und dokumentiert. Das Mutterhaus wollte aber nicht nur die Ideen keinesfalls prüfen und umsetzen. Sie gingen – vermutlich um die Diskussion, die auf Augenhöhe stattgefunden hat, wieder in hierarchisch bekannte Bahnen zu führen – noch einen Schritt weiter. Sie veröffentlichten ein Dokument der „Ergebnisse“ des World Cafés, wie sie aus Sicht des Mutterhauses hätten sein sollen. Auch mit wenig Fantasie können Sie sich die Reaktionen vorstellen.

Das Fatale an diesem Fall: 60 MitarbeiterInnen haben etwas gelernt. Sie wissen, dass es sich nicht lohnt, eigene Überlegungen und Vorschläge zu machen. Sie haben erfahren, dass sie auch im Miteinander dem Konzern unterlegen sind. Sie erkannten, dass Diskussion weniger Wert hat als Vorgaben „von oben“. Wann immer Sie als Unternehmensspitze nicht bereit sind, die Ergebnisse einer Gruppe anzuerkennen, überlegen Sie sich gut, ob partizipative Methoden für Sie richtig sind.

Die Organisationsentwicklung setzt in ihren Instrumenten auf Partizipation. Wenn Sie den „Partizipations-Knopf“ drücken, dann gibt es kein Reset- und keinen Off-Schalter. Wer dennoch versucht auf STOP zu drücken, der erntet neben Unverständnis und Ärger der MitarbeiterInnen auch hohe Demotivation. Und wie soll in einem solchen Klima Kreativität fließen und Innovation entstehen?

Für alle, die den Partizipations-Knopf bewusst und sicher drücken wollen, hier ein Tipp: Auf der Website Kulturwandel<sup>7</sup> finden Sie Beispiele für neue, partizipative Ansätze, veröffentlicht von dem bekannten Neurobiologen und Schulkritiker Prof. Dr. Gerald Hüther und dem Berater Sebastian Purps-Pardigol. Sie porträtieren etwa den Unternehmer Janssen, der das Glück seiner MitarbeiterInnen zur Firmenstrategie machte und dadurch in

---

<sup>7</sup>[www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org).

nur drei Jahren den Umsatz seiner Hotelkette Upstalsboom verdoppelte. Ein wunderbares Beispiel für Partizipation zeigt einen Berliner Großhändler für Bio-Tiefkühlwaren, der in hohem Tempo wächst. Das Problem dieses Kleinunternehmens lag darin, dass es zwischen einigen der fünfzehn Mitarbeitern große Gehaltsunterschiede gab. „Es war dem Verhandlungsgeschick eines jeden Einzelnen überlassen, an welchem Ende der Gehaltsskala man sich innerhalb des Unternehmens bewegte. Das blieb innerhalb der Belegschaft nicht unbemerkt. Die großen Unterschiede führten zu Unverständnis, tiefer Betroffenheit und Ärger, teils sogar zu Tränen bei einigen Mitarbeitern. Sie setzten ihre schlechtere Bezahlung mit weniger Wertschätzung für ihre Arbeitsleistung gleich“.

Der Geschäftsführer ging nicht den „üblichen“ Weg, ein neues Modell zu entwickeln und dieses umzusetzen, sondern band die gesamte Belegschaft in die Suche nach einer guten Lösung für die Gehaltsfrage ein. Bei einem Workshop mit allen MitarbeiterInnen wurde über Werte und Ziele diskutiert, die wichtig für ein neues Gehaltsmodell sein sollten. Damit erhielt der Geschäftsführer einen guten Eindruck, was seinen Leuten wirklich wichtig war und was nicht. Mit diesem Wissen plante er in Folge ein Modell und lud damit zu einer zweiten Teamrunde ein. In dieser bestätigten die MitarbeiterInnen das neue Gehaltsmodell mit kleinen Änderungen. „Da ist ja wirklich alles drin, was wir uns im Workshop gewünscht haben. So etwas hab ich noch nie erlebt“, freute sich eine Mitarbeiterin. Ein Jahr später soll das Modell nochmals von Beteiligten überprüft werden, ob die neue Lösung tatsächlich für jeden passt.

Die Langversion lesen Sie unter <http://www.kulturwandel.org/projekte/die-belegschaft-erarbeitet-eigene-gehaltsstruktur/index.html>.

### Die Umgestaltung einer Einkaufsstraße

Die Mariahilfer Straße in Wien ist eine der beliebtesten und längsten Einkaufsstraßen in Österreich. Mit dem Wechsel in der Wiener Stadtregerung zu einer rot-grünen Koalition (Sozialdemokratie + Die Grünen) entwickelte die Politik 2010 eine Verkehrslösung für den inneren Teil der Mariahilfer Straße: Statt Autoverkehr und Durchzugsstraßen, Begegnungs- und Fußgängerzonen. Dieses Konzept wurde kontrovers diskutiert. Die Wirtschaftsvertretung sprach sich strikt dagegen aus und warnte vor einem „Sterben der Geschäfte“. Die Stadtpolitik setzte auf breite Beteiligung der Bevölkerung.

Ein Dialogprozess zur Neugestaltung wurde initiiert. Einerseits online: Die Website [www.dialog-mariahilferstrasse.at](http://www.dialog-mariahilferstrasse.at) erreichte rund 5800 BesucherInnen, die ihre Inputs für die weitere Planungsphase der „Mariahilfer Straße Neu!“ einbrachten. Andererseits im direkten Gespräch: 650 Personen besuchten an drei Tagen die Dialogveranstaltungen zum Informationsaustausch und zur Diskussion. Der nächste Schritt war eine Bürgerbefragung, die mit knapp 53 % für die Umgestaltung und Verkehrsberuhigung votierte.

Eine Infobox vor Ort bot nach diesem Ja umfassend Information über das Projekt. Dort konnten sich alle Wienerinnen und Wiener in den Gestaltungsprozess einbringen und Wünsche und Ideen abgeben; online wurde das Projekt ebenfalls begleitet und via Newsletter alle AnwohnerInnen informiert. Zusätzlich wurden Proberäume

geschaffen, in denen an bestimmten Tagen die zukünftige Mariahilfer Straße erlebbar gemacht wurde, um sie aktiv mitzugestalten und gleich auszuprobieren. Eine Umfrage 2015 nach Abschluss der Bauarbeiten ergab, dass 71 % für die Umgestaltung und Verkehrsberuhigung stimmen würden, wäre noch einmal eine Abstimmung notwendig. Der Umbau und die Beteiligung dauerten von 2012 bis 2015. Mehr zum Nachlesen unter [www.dialog-mariahilferstrasse.at/](http://www.dialog-mariahilferstrasse.at/).

---

## 2.5 Ein gutes Beispiel sein – Vorbildfunktion als wirksames Instrument der Change-Kommunikation

Veränderungen sind am schwersten, wenn sie an gewohnten Verhaltensweisen oder Einstellungen rütteln. Das ist, als würde man versuchen, einer passionierten NichttänzerIn das Tanzen beizubringen. In einer offenen, dynamischen, flexiblen und liberalen Hochleistungskultur werden einzelne Work-Life-Balance-Ideen nicht fruchten. Die 24-h-Verfügbarkeit ist in der DNA dieser Unternehmen verankert. Wer hier einen Work-Life-Ausgleich umsetzen will, muss die komplette Organisationskultur ändern. Die veränderungsorientierte Bewahrungskultur, die sich zwar innovativ gibt, aber dennoch stark hierarchisch ist, braucht neben einer Ansage von „oben“ auch konkrete Handlungen und Haltungen, die den Beweis antreten: die ChefIn meint wirklich, was er oder sie sagt.

Ein Kreditinstitut hatte einmal eine Idee: Es wollte die Kosten für Betrieb und Wartung des zweiten Aufzugs einsparen. Nach einer kurzen Ankündigung sperrte es den Lift und verwies darauf, die Treppe zu benutzen. Das Ganze wurde als „Gesundheits- und Fitness-Programm“ verkauft, denn Bewegung würde schließlich guttun und Energiesparen die Umwelt schonen. Was tat der Vorstand? Nachdem die Vorstandsetagen meist weiter oben liegen, fuhr er weiter konsequent mit dem Lift – und alle anderen taten es ihm nach. Mit mehr Wartezeit vor dem einzig verfügbaren Aufzug.

Wir alle achten ganz genau darauf, ob sich auch der Vorstand oder die Geschäftsführung an das hält, was im Umweltschutz- oder Gender-Programm steht. Benutzt er oder sie das Fahrrad oder lässt er oder sie sich in die Firma chauffieren? Gilt der „Veggie-tag“ in der Kantine auch für die Vorstandsetage? Wie viele Frauen oder MigrantInnen werden tatsächlich in Führungsringe entsendet? Wie oft liest der/die ChefIn im Urlaub E-Mails und antwortet nach 22 Uhr? Wenn „oben“ Wasser gepredigt, aber Wein getrunken wird, warum sollte sich dann das Volk mit Wasser begnügen?

ChefInnen haben Vorbildfunktion und werden laufend beobachtet, ob Sie sich auch selbst an die Spielregeln halten. Das gibt MitarbeiterInnen Sicherheit und Orientierung. Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen müssen die Werte, die sie von ihren MitarbeiterInnen erwarten, auch selbst leben und sichtbar und bewusst vorleben. Laut dem Volkswirtschaftsprofessor und Verhaltensökonom Matthias Sutter sind Menschen so genannte „konditionale Kooperierer“ (GDI 2013). „Sie sind gewillt, mit andern an einem Strang zu ziehen, wenn sie sehen, dass es die andern auch tun. Oft reicht es sogar, wenn sie es nur erwarten, dass die andern das auch tun. Leadership ist erfolgreicher, wenn der Chef oder ein Mitglied der Gruppe ein gutes Vorbild abgibt“ (GDI 2013).



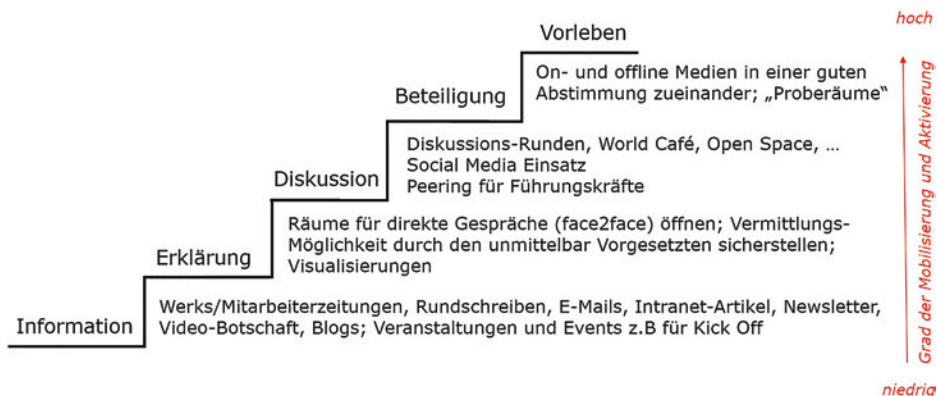
Der Telekom-Konzern Vodafone Deutschland hat das Chefbüro abgeschafft. Der neue Geschäftsführer Hannes Ametsreiter meinte gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: „Chefbüros sind verschwendeter Platz. Die stehen zu 90 % leer, weil der Chef auf Reisen oder in Meetings ist.“ Sein Büro sei sein I-Phone und sein Notebook. Wenn er in der Deutschland-Zentrale sei, dann sitze er im Großraumbüro mit seinen Vorstandskollegen, „gemeinsam an einem großen Tisch.“ Für vertrauliche Gespräche buche er sich ein Extrazimmer als Rückzugsraum (FAZ 2016).

Einen ähnlichen Weg wählte auch der Bankenmanager Andreas Treichl, CEO der Erste Group, als das Institut am neuen Headquarter-Standort ein neues Büro- und Arbeitskonzept umsetzte. 4500 MitarbeiterInnen haben keinen fixen Arbeitsplatz mehr. Sie haben einzig 1,5 Laufmeter versperzbare Fläche für ihren Laptop, Unterlagen und Co und entscheiden, sobald sie ihr Stockwerk betreten, wo sie sich für welche Art der Arbeit platzieren möchten. „Und ja, auch Herr Treichl sitzt mit seinen Kolleginnen und Kollegen im Großraumbüro“, so der Projektverantwortliche in einem Zeitungsinterview (DerStandard 2016).

### Es kommt auf den guten Mix an

In diesem Kapitel haben Sie ein Menge Medien vorgestellt bekommen: Klassische und Online Medien, Medien mit Rückkopplungsmöglichkeit und solche, die im Einbahnmodus fahren, Methoden der Organisationsentwicklung und – als wirksamstes Medium – das direkte Gespräch. Zur besseren Übersicht sehen Sie alle wesentlichen Medien und Methoden in Abb. 2.2 noch einmal im Überblick auf der Stufenleiter.

Bei der Planung Ihrer Change-Kommunikation kommt es auf den richtigen Mix an. Er muss zuerst zu Ihrer Organisation passen: Wenn Sie ArbeiterInnen und Angestellte haben und beide Gruppen verfügen über verschiedene Medienzugänge, dann müssen Sie dem Rechnung tragen. Und der Medieneinsatz muss auch zum jeweiligen Change-Fall passen. Überfordern Sie die Betroffenen nicht mit neuen Spielereien, wenn es um eine



**Abb. 2.2** Medien und Methoden auf der Stufenleiter der (Change-)Kommunikation



Veränderung mit Bedrohungspotenzial für die MitarbeiterInnen geht. Aber fordern Sie mit neuen Medien, wenn es um Motivation, ums Aufrütteln, um neue Denk- und Handlungsweisen geht.

Die Anordnung verschiedener Methoden und Medien ist auf jede Organisation und jeden Change-Fall neu anzupassen. Auf welchen Medienmix setzen eigentlich Praktiker? Michael Kucht, Veränderungsberater, ist dieser Frage in einer kleinen, nicht repräsentativen Umfrage nachgegangen, die folgendes Ergebnis erbrachte:

Beim Medieneinsatz dominiert der Onlinekanal vor Printmedien. Das Event liegt als Klassiker der emotionalen Kommunikation noch immer ganz vorne. Methoden und Formate aus der Organisationsentwicklung, wie Großgruppenkonferenzen, haben sich bereits heute durchgesetzt. (...) Die Zukunft liegt im gesunden Mix aus interdisziplinären Medien und Methoden, wobei insbesondere die interaktiven Onlinemedien und in der Face2Face-Kommunikation die Dialogformate stark zulegen werden (Kucht 2011).

---

## Literatur

- Der Standard (2016) Erste-Campus: Herr Treichl sitzt im Großraumbüro [derstandard.at/2000031843041/Erste-CampusHerr-Treichl-sitzt-im-Grossraumbuero](http://derstandard.at/2000031843041/Erste-CampusHerr-Treichl-sitzt-im-Grossraumbuero). Zugriffen: Juli 2016
- Duden (2016) Stichwort Diskussion. [www.duden.de/rechtschreibung/Diskussion](http://www.duden.de/rechtschreibung/Diskussion). Zugriffen: Juli 2016
- Eccles R, Nohria N (1992) Beyond the hype: rediscovering the essence of management. Beard Book, Washington
- FAZ (2016) Vodafone schafft das Chefbüro ab. [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/der-neue-chef-von-vodafone-deutschland-hannes-ametsreiter-schafft-das-chefbuero-ab-14068648.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/der-neue-chef-von-vodafone-deutschland-hannes-ametsreiter-schafft-das-chefbuero-ab-14068648.html). Zugriffen: Juli 2016
- GDI Gottlieb Duttweiler Institute (2013) Führung ist erfolgreicher wenn der Chef ein Vorbild ist. [www.gdi.ch/de/Think-Tank/Trend-News/Fuehrung-ist-erfolgreicher-wenn-der-Chef-ein-Vorbild-ist](http://www.gdi.ch/de/Think-Tank/Trend-News/Fuehrung-ist-erfolgreicher-wenn-der-Chef-ein-Vorbild-ist). Zugriffen: Juli 2016
- Gerharz T (2009) Dialogue with Global Range – Erfolgsmodell der Kommunikation in internationalen Veränderungsprozessen. In: Deekeling E (Hrsg) Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler, Wiesbaden, S 163–170
- Gerkhardt M, Frey D (2006) Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. OrganisationsEntwicklung Nr 4
- IFOK (2010) Erfolgsfaktor Change Communication – zwischen Wunsch und Wirklichkeit. [https://changekommunikation.files.wordpress.com/2011/01/ifok\\_studie\\_change\\_communication.pdf](https://changekommunikation.files.wordpress.com/2011/01/ifok_studie_change_communication.pdf). Zugriffen: Juli 2016
- Kaplan RS, Norton DP (2005) The office of strategy management. Harv Bus Rev 83(10):72–80 (Oktober)
- Kucht M (2011) Medien- und Methodenmix: Die Trends von Heute und Morgen. Umfrage veröffentlicht am 31.10.2011 unter <http://changekommunikation.wordpress.com/category/kommunikation-im-change/>. Zugriffen: Juli 2016
- Kuschel S (2012) Strategisches Kalkül. Harvard Business Manager Heft 12. <http://wissen.harvard-businessmanager.de/wissen/leseprobe/89521602/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwissen.harvardbusinessmanager.de%2Fwissen%2Fstatic%2Ftrefferliste.html%3Biso%3FoptZeitraum%3D1979%26qShop%3Don%26suchbegriff%3Dchange%2Bkommunikation%26qArtikel%3Don%26optSucheln%3Dtext%26>. Zugriffen: Jan. 2013

- Lang B (2009) Bloggen Sie noch oder twittern Sie schon? Change Management mit neuen Medien. Erschienen in OrganisationsEntwicklung 4:28–37
- Quirke B (2008) Making the connections: using internal communication to turn strategy into action. Gower Publishing, Burlington
- Reiß M, Spejic G (2008) Neue Medien im Change Management. Web 2.0-Einsatz im Urteil von Experten. Erschienen in OrganisationsEntwicklung 4:60–66
- Niemeier J (2011) Akzeptanz von Web 2.0 im Change Management. <http://www.blog.change-zweinull.de/2011/01/25/akzeptanz-von-web-2-0-im-change-management/>. Zugegriffen: Juli 2016



<http://www.springer.com/978-3-662-53686-5>

Kommunikation im Change

Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen

Deutinger, G.

2017, XXV, 184 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-53686-5