

Veränderungen kommunizieren

Eike Wagner befasst sich in seinem Buch mit erfolgreicher Kommunikation in Veränderungsprozessen und hat dafür einen umfangreichen Werkzeugkasten entwickelt. Zunächst erläutert er den Beitrag der Kommunikation zur Effizienzsteigerung von Change-Projekten sowie die Ziele der Veränderungskommunikation. Anschließend beschreibt er 23 Prinzipien einer guten, den Change-Prozess fördernden Kommunikation. Diese reichen von der Situationsanalyse und einem differenzierten, je nach Zielgruppe maßgeschneiderten Vorgehen über den Umgang mit Kernbotschaften sowie die frühzeitige und kontinuierliche Information bis hin zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit und ‚Orchestrierung‘ aller Maßnahmen. Im nächsten Kapitel schildert er in zwölf Schritten, was bei der Erstellung eines Kommunikationskonzeptes zu beachten ist.

Der umfangreichste Abschnitt bietet einen Überblick über 61 Kommunikationsmaßnahmen, die jeweils mit ihren Zielen, Zielgruppen, Timings, Feedbackmöglichkeiten, der Vernetzung mit anderen Maßnahmen und weiteren Ideen für die Ausgestaltung vorgestellt werden. Neben der persönlichen Kommunikation und Printmedien kommen auch elektronische Kommunikationswege zur Sprache. Dabei geht es beispielsweise um den Intranetauftritt des Projekts, moderierte Chats im Intranet, Blogs oder eine Videobotschaft des Vorstands. Weitere Erläuterungen beziehen sich auf typische Reaktionen in



Veränderungsprozessen, die Auswahl von Multiplikatoren, die Organisation der Kommunikation im Projekt und das Monitoring.

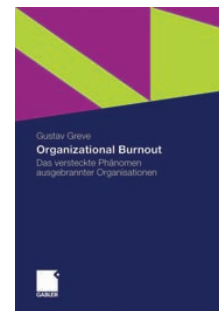
Eike Wagner: **Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?!** Pro Business, 2010, 248 S., € 44,95 ISBN 3-86805-556-6

Ausgebrannte Organisationen

Ein kleines Nachschlagewerk für Organizational Burn-out (OBO) will dieses Buch sein. Der Unternehmensberater Gustav Greve verdichtet hier 20 Jahre Berufserfahrung, in denen er „schätzungsweise mehr als zweihundert Organisationskulturen intensiv erlebt“ hat, und definiert das Syndrom des OBO. Es liegt vor, wenn sich eine Organisation „in einem erschöpften und paralyisierten Zustand befindet und mit eigenen Ressourcen diesen (...) Zustand nicht mehr positiv verändern kann“.

Greve beschreibt die Stadien eines individuellen Burn-out, sieht deutliche Analogien bei den Ursachen des persönlichen wie des organisationalen Ausgebrannt-Seins und erläutert im zweiten Kapitel ausführlich die Gründe für ein OBO: Erfolgsarroganz, das Ausblenden disruptiver Marktveränderungen, der aussichtslose Versuch, Misserfolge mit bewährten Mitteln zu besiegen, die „Lust am gemeinschaftlichen Fehler“, Fusionen als Beschleuniger für das OBO und unfreundliche Übernahmen durch Investoren.

Die folgenden beiden Kapitel beschäftigen sich mit ersten Symptomen des organisationalen Burn-out und mit typischen Phasen der OBO-Spirale, an deren Ende Kontrollverlust, die „diffuse Sehnsucht nach dem ‚Big Bang‘ des Neubeginns“, Hoffnungslosigkeit und die „unbewusste Duldung des Organisationssuizids“ stehen. Dabei erleichtern Testfragen am Ende jedes Abschnitts die Diagnose, bevor Greve in den letzten Kapiteln die Folgen des OBO, Lösungsvorschläge und Präventionsmaßnahmen aufzeigt.



Gustav Greve: **Organizational Burnout**. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Gabler, 2010, 281 S., € 34,95 ISBN 3-8349-2291-5