

## Intern investieren: Der Mitarbeiter als Fürsprecher

Impuls:

Interne Kommunikation: Das Nervensystem des Unternehmens

Lutz von Rosenstiel

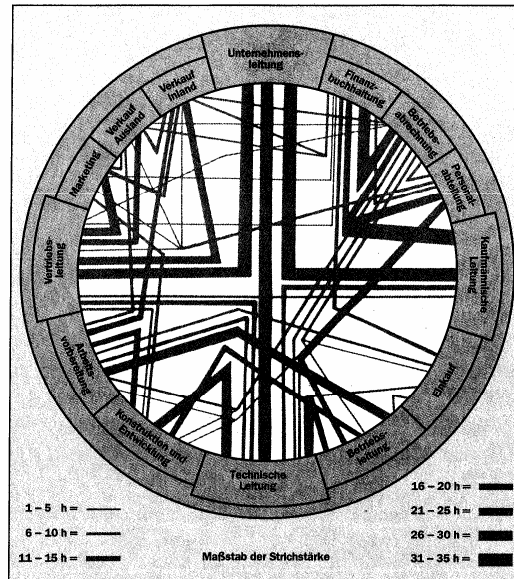
1. Die Struktur des Unternehmens: Organigramm oder Kommunikative Beziehung?
2. Trotz Intranet, e-mail, Unternehmens-TV, Video-Konferenz, Mitarbeiterzeitung oder „Schwarzem Brett“: Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen!
3. Identität und Wir-Gefühl im virtuellen Unternehmen: nicht möglich ohne Kommunikation
4. Wer oben ist hat „das Ansehen“: Kommunikation als Zuwendung und Wertschätzung
5. Ebenen der Kommunikation: das „TALK-Modell“
6. Akzeptanz für den Wandel: Kommunikation ist der Schlüssel!

## Organisationsstruktur

„Die sich stabilisierenden kommunikativen Beziehungen sind die Struktur des Unternehmens – und sonst gar nichts!“

in Anlehnung an R. Kahn und D. Gebert

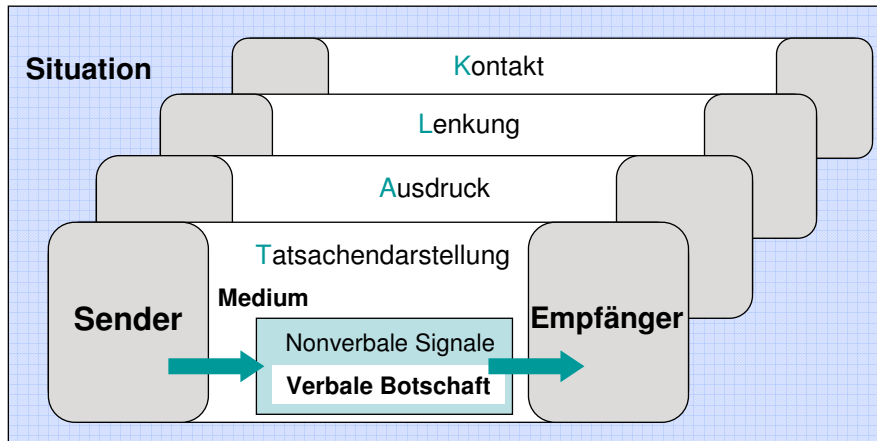
## Kommunikationszeiten, einschließlich Konferenzen in Stunden / Monaten



## Verschiedene Transfer-Barrieren bei Veränderungen

GESAGT	bedeutet nicht	GEHÖRT
GEHÖRT	bedeutet nicht	VERSTANDEN
VERSTANDEN	bedeutet nicht	EINVERSTANDEN
EINVERSTANDEN	bedeutet nicht	ANGEWENDET
ANGEWENDET	bedeutet nicht	BEIBEHALTEN

# Ebenen der Kommunikation - TALK - Modell



„Dabei ist zu bedenken, dass ... nichts so schwierig zu betreiben, so unsicher im Hinblick auf Erfolg und so gefährlich in der Durchführung ist als die Vornahme von Neuerungen.

Er (der Fürst) hat hierbei all die zu Feinden, für welche die alte Ordnung vorteilhaft ist, und findet nur laue Verteidiger an denen, welchen die neue Vorteile bringen könnte. Diese Lauheit erklärt sich teils aus Furcht vor den Gegnern ... teils aus dem Misstrauen der Menschen, die an das Neue nur glauben, wenn es eine lange Erfahrung für sich hat.“

Niccolo Machiavelli, Der Fürst

### Stufen der Umsetzung einer Veränderung

