

# Mittragen statt ertragen!

Vieles verändert sich. Muss sich verändern. Handlungsempfehlungen für Umsetzer von Change Prozessen aus der Praxis im Generationenmix.

Elisabeth Strasser

Es gibt sehr viele Gründe, die Change Management & Organisationsentwicklungsprozesse nötig machen. Die Demographische Entwicklung, der Generationenmix von X, Y, Babyboomern und bald Z verändern unsere Arbeitskultur. Organisationen, auch Pflegeeinrichtungen müssen regelmäßig auf geänderte gesetzliche Rahmen- oder Umweltbedingungen reagieren, neue Strukturen und Prozesse schaffen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sinnvoll wirtschaften zu können, neue Anforderungen zu erfüllen und die Qualität der Pflege gewährleisten zu können.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, geplante Veränderungen umzusetzen und die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Oft wird dabei das Management des Wandels unterschätzt, sie kämpfen mit dem Widerstand der Mitarbeiter/innen, gegen Ängste (vor Überforderung, Unterforderung, Jobverlust, Machtverlust, Veränderung, etc.) und Gewohnheiten werden nicht oder nur halbherzig aufgegeben. Das kann sehr belastend und frustrierend sein. Viele dieser negativen

Emotionen wären vermeidbar oder reduzierbar, unabhängig davon, ob es sich um einen Change Management Prozess ohne Partizipation oder um einen Organisationsentwicklungsprozess mit Beteiligung der Mitarbeiter/innen handelt, unabhängig davon, ob es einen Generationenmix in der Organisation gibt oder nicht. Es geht um wenige wichtige organisationspsychologische Grundsätze für Change Prozesse. Hier die wichtigsten Erfolgsrezepte aus der Praxis mit Tipps zur Umsetzung.



# 1) Mitarbeiter/innen müssen den Sinn von Veränderungsmaßnahmen verstehen können, ansonsten gibt es keine Transformationsenergie

Der sogenannte „Sense of Urgency“ bezeichnet das Bewusstsein und das Verständnis der Mitarbeiter/innen für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der geplanten Veränderungen. Was macht z.B. die Veränderung unserer Kommunikationskultur, diese spezielle Struktur- oder Prozessänderung, die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle in unserem Pflegeheim notwendig? Und was passiert, wenn wir das/ uns nicht verändern? Was haben die einzelnen Mitarbeiter/innen, die Einrichtung, die Bewohner/Innen davon? Was wäre die folge mittelfristig, wenn diese Veränderung nicht durchgeführt wird?

Warum sollten Führungskräfte und Mitarbeiter/innen ohne einen Sinn zu erkennen Gewohnheiten aufgeben und die Ärmel hochkrempeln für geplante Veränderungsmaßnahmen? Wenn diese Einsicht fehlt, gibt es keine ausreichende Energie für eine Transformation; Mitarbeiter/innen gehen in den Widerstand, in die innere Kündigung und machen Dienst nach Vorschrift.

## EMPFEHLUNGEN

- 1) Überlegen Sie sich sinnvolle, realistische Gründe, welche die Veränderung notwendig machen.
- 1) Ist das Ziel der Transformation ausreichend attraktiv für die Mitarbeiter/innen und als machbar eingestuft?
- 2) Ist der Umsetzungs-Weg vom Ist-Zustand zum Ziel realistisch machbar (und attraktiv genug)?
- 3) Ist das Ziel auf Dauer attraktiv und realistisch machbar eingestuft?
- 4) Kommunizieren Sie den Sinn der Veränderungen gegenüber Mitarbeiter/innen so oft wie möglich in unterschiedlichen Kommunikationsformaten während des gesamten Change Prozesses.

**Sowohl Generation Y, X, als auch den Babyboomern ist die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit äußerst wichtig. Umso dringlicher ist die Beantwortung der Sinnfrage bei der Umsetzung von Change Prozessen!**



## 2) Professionelle Change Kommunikation

### Die Dosis macht das Gift.

Change Kommunikation ist nicht vergleichbar mit der üblichen internen Kommunikation einer Einrichtung. Es verlangt Change-Erfahrung und besondere Sensibilität in der Kommunikation, im Hinblick auf emotionale und projekthinderliche Inhalte, die falsch interpretiert werden könnten oder Angst auslösen. Dies gilt für die gesamte schriftliche und mündliche Information, wie Emails, Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Präsentationen in Veranstaltungen, Kick Offs, Mitarbeiterversammlungen, etc. Die Sinnhaftigkeit der Veränderung, die Vision der Veränderung, das Veränderungsziel und der gesamte Prozess der Umsetzung - soweit man ihn schon kennt - die Change-Projektorganisation, werden in einfachen Worten erklärt bzw. transparent gemacht. Es gilt das One-Voice-Prinzip: es werden immer

identische Inhalte kommuniziert in einer zielgruppenorientierten Sprache, in der sich die betroffenen Menschen wiederfinden und konkret etwas vorstellen können!

#### EMPFEHLUNGEN

- 1) Vermeiden Sie emotionale, Angst auslösende, mehrdeutige Inhalte.
- 2) Diese Kommunikation ist keine reine Information oder Holschuld, es ist immer eine Bringschuld der Umsetzungsverantwortlichen. Schaffen Sie immer Rückfragemöglichkeiten der Betroffenen!
- 3) Change Kommunikation muss wiederholt, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, an die jeweils richtige Zielgruppe der Einrichtung gerichtet sein, nach dem One-Voice- Prinzip.
- 4) Geben Sie immer Antworten – selbst wenn Sie noch keine haben.

**Die Wahrheit ist zumutbar!**



### 3) Neurobiologie:

## Was als sinnlos empfunden wird löst Ängste und Frustration aus.

Die Notwendigkeit der Sinnstiftung ist auch neurowissenschaftlich erklärbar. Wenn eine Veränderung/ Maßnahme von den Betroffenen als sinnlos eingeschätzt wird, löst sie bei den Betroffenen aufgrund des limbischen Systems Angst oder Frustration aus. Diese Reaktion ist nicht steuerbar. Außerdem: Unser Gehirn wiegt etwa 2 % unseres Körpergewichts und verbraucht etwa 20% der Energie. Gewohnheit und Automatismen aufzugeben, sich bewusst im Rahmen einer Veränderungsmaßnahme anstrengen zu müssen, verbraucht sehr viel mehr Energie. Energetische Sparsamkeit ist jedoch ein evolutionsbedingter Imperativ – wir müssen sozusagen ständig in der Lage sein, dem Säbelzähntiger zu entkommen. Unser limbisches Überlebens- und Energiesparprogramm hilft uns dabei, über die Ausschüttung von Nervenbotenstoffen und Neurotransmittern Emotionen (hier ist es die Angst) zu steuern, damit das, was energetisch teuer ist, unser Überleben gefährdet, nicht mehr von uns aufgesucht oder vermieden wird (Bestrafungssystem). Es löst die Emotion Angst vor Veränderung aus und gebietet uns den Status quo zu erhalten, Gewohnheit nicht aufzugeben, Bekanntes zu präferieren. Studien und Untersuchungen der deutschen Bevölkerung vom deutschen Neuropsychologen Dr. Hans Georg Häusel haben ergeben, dass besonders ältere Menschen und Frauen mit einem starken Sicherheitsdenken ausgestattet sind. Sie bevorzugen Bekanntes, Gewohntes, möchten

den Status Quo erhalten und Veränderung löst Angst aus.<sup>1</sup>

### EMPFEHLUNGEN

- 1) Analysieren Sie vor Veränderungsprozessen die Alters- und Geschlechtsstruktur in Ihrer Einrichtung.
- 2) Bei einem hohen Altersschnitt und/oder Frauenanteil (wie in vielen Pflegeeinrichtungen) überlegen Sie sich Maßnahmen zur Bearbeitung von Ängsten und Widerstand gegen Veränderung.
- 3) Schaffen Sie Anreizsysteme, welche die Aufgabe von Gewohnheit fördern.

**Menschen gehen nicht in den Widerstand, weil sie bockige, veränderungsunwillige Mitarbeiter/innen sind, sondern, weil Ihre Ängste (vor Veränderung, Überforderung, zu versagen, den Status quo zu verlassen) von ihrem limbischen System gesteuert sind.**

---

<sup>1</sup> Dr. Hans-Georg Häusel ist Vordenker der Neurokommunikation und Neuromarketings. Das von ihm entwickelte Limbic® Modell gilt heute als das beste und wissenschaftlich fundierteste Instrument zur Erkennung bewusster und unbewusster Lebensmotive sowie zu einer neuropsychologischen Zielgruppensegmentierung und Persönlichkeitsmessung.



## 4) Walkt the talk! Change Prozesse brauchen glaubhafte Führungspersönlichkeiten.

### Je mehr Partizipation, desto größer die Akzeptanz!

„Walkt the talk“ bedeutet, dass Führungskräfte sich auch selbst konsequent an die Vorgaben und Maßnahmen halten, die sie von ihren Mitarbeiter/innen in Change Prozessen abverlangen. Führung muss Vorbildwirkung haben. Ausnahmen dürfen nie die Regel sein, und sollten, wenn sie gemacht werden transparent und nachvollziehbar gegenüber Mitarbeiter/innen kommuniziert werden! Veränderungsprozesse brauchen klare vorgegebene Rahmen, die beharrlich eingehalten werden. So schaffen Sie als Führungskraft Vertrauen und geben Orientierung im Wandel.

**Fordern, fördern, Feedback ist die Devise!**

**Je mehr Partizipation, desto größer ist die Akzeptanz.**

Hierarchisch dominierte Vorausplanungen, Kontrolle, top-down gelebte Linienhierarchie und umgesetzte Change Prozesse sind Auslaufmodelle.<sup>2</sup>

Einsame Entscheidungen als Führungskraft sind angesichts immer komplexer werdender Dynamiken und Umwelten nicht mehr angemessen. Ein Austausch auf Augenhöhe stärkt auch die Verantwortungskultur.

### EMPFEHLUNGEN

- 1) Schaffen Sie so viele Partizipationsmöglichkeiten und -ebenen wie möglich im Veränderungsprozess und beziehen Sie andere in Entscheidungen ein. Geben Sie der Vielfalt von Denkansätzen und Verhaltensmustern Freiraum.
- 2) Beharrlichkeit in der Umsetzung ist die Devise. Machen Sie keine Ausnahmen und zeigen Sie Entschlossenheit!
- 3) Geben Sie Orientierung durch Klarheit in der Kommunikation, Fairness, Prozesssicherheit und Entscheidungskraft.
- 4) Bleiben Sie immer dialogbereit.
- 5) Mobilisieren Sie nur durch Überzeugungsarbeit, nicht durch Druck.
- 6) Vermitteln Sie glaubhaft den Sinn der Veränderungsmaßnahmen bzw. den Leidensdruck und stellen Sie die Frage „Was passiert wenn wir uns nicht verändern?“
- 7) Empathie: Zeigen Sie Wertschätzung gegenüber dem „Alten“ und kommunizieren Sie dies auch gegenüber Ihren Mitarbeiter/innen.
- 8) Feiern Sie Milestones und würdigen Sie was bereits erreicht wurde. Kleine Rituale sind hier sehr hilfreich. Sagen Sie Danke!
- 9) Gehen Sie professionell mit Widerstand und Konflikten um und zeigen Sie Bereitschaft zur Kooperation und partnerschaftlichen Konfliktlösung.

<sup>2</sup> Studie „Neue Qualität der Arbeit“ im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (D) von Prof. Kruse, Gave, Schomburg



## 5) Widerstand, Ängste und Konflikte der Generationen im Change.

Die Gründe für Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen sind besonders vielfältig. Einerseits liegen sie im Bedürfnis des Menschen nach Stabilität und Orientierung. Mitarbeiter/innen möchten nicht von außen gezwungen werden gewohnte Pfade zu verlassen. Andererseits ist die Ursache häufig auch Angst vor Status-, Macht-, Beziehungs-, Arbeitsplatzverlust, Existenzängste, Überforderung in der neuen Arbeitsplatzsituation, zusätzliche Arbeit, Verlust von Entscheidungsbefugnissen und persönlichen Handlungsspielräumen. Widerstand erntet man im Change, auch wenn kein Handlungsbedarf und Leidensdruck erkannt wird, bei fehlendem Problemverständnis der Mitarbeiter/innen, mangelhafter Kommunikation, fehlendem Vertrauen, wenn es keine Möglichkeit der aktiven Beteiligung gibt oder bei Zielkonflikten. Widerstand hat eine **wichtige Schutzfunktion** in Veränderungsprozessen, er dient als **Warnsignal** und zeigt Auseinandersetzung der Mitarbeiter/innen mit der Veränderung. Daher ist es eher beunruhigend, wenn es keinen Widerstand gibt, denn dies gibt zu bedenken,

dass die Veränderungsmaßnahmen nicht ernst genommen werden.

### EMPFEHLUNGEN

- 1) Nehmen Sie folgende Haltung ein: Widerstand ist normal.
- 2) Nützen Sie Widerstand als wichtige Information; er zeigt blockierende Energien, Skepsis, Befürchtungen oder Ängste an.
- 3) Üben Sie keinen Druck aus, Druck führt lediglich zu Gegendruck, daher ist es wichtig dem Widerstand Raum zu geben, so Druck wegzunehmen.
- 4) Treten Sie In den Dialog und erforschen Sie (mit offenen, lösungsorientierten Fragen) die Ursachen, Hintergründe, Interessen und Bedürfnisse dahinter. Prüfen Sie Einwände, holen Sie aktiv Informationen ein und nehmen Sie Mitarbeiter/innen im Widerstand ins Boot durch transparente, offene, wertschätzende, faire Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz. Perpetuieren Sie den Sinn der Maßnahmen, bzw. den Leidensdruck.



# Wie ticken die Generation Y, X, Babyboomer im Change?

## Stereotypen & Konfliktpotential

Natürlich verhalten sich junge Menschen immer anders als alte Menschen. Die wichtige Frage ist: welche Differenzen resultieren aus einem Generationenunterschied und nicht aus einem Altersunterschied? Es gibt viele Stereotypen, die sich die Generationen gegenseitig zuschreiben. Wenn daraus Konflikte entstehen, basieren diese weniger darauf, dass sich unterschiedliche Generationen gegenüberstehen, sondern vielmehr, weil **unterschiedliche Glaubenssätze zu Arbeit und Führung** aufeinandertreffen.

In Veränderungsprozessen werfen Babyboomer und Generation X der Generation Y gerne mangelndes Engagement, geringe Arbeitsdisziplin, mangelnde Kritikfähigkeit, Ungeduld und zu wenig Wertschätzung und Respekt gegenüber Altem/Gewohntem und älteren Mitarbeiter/innen vor. Die Generation Y wiederum schreibt den älteren Generationen mangelndes Verständnis für Work-Life Balance und Technik, Besserwisserei, extreme Leistungsorientierung und Karrieresucht, mangelnde Flexibilität in Veränderungsprozessen und ein falsches Verständnis von Führung zu. Dafür schreiben Sie X und Y Erfahrung und Organisationsfähigkeit zu. Stereotypen haben zwar eine kognitive Funktion zur Mustererkennung, Rahmenbildung und

Orientierung, sie bieten jedoch auch Konfliktpotential, gerade in angespannten und kritischen Situationen wie in Change Prozessen. Daher ist es wichtig, sich der Stereotypen – auch der eigenen - bewusst zu sein, bzw. diese zu hinterfragen.

## EMPFEHLUNGEN

1) Arbeiten Sie an einer **Organisationskultur, die Diversität im Sinne von Facettenreichtum** versteht, die eine vielfältige und vielschichtige Alternativenauswahl impliziert bzw. die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift.

2) Besonders Maßnahmen, die den **betrieblichen Austausch der Generationen** fördern sind hilfreich: Mentoring, Tandemprogramme, Cross-Mentoringprogramme in denen Kompetenzen, Möglichkeiten und Erfahrungen von Jung und Alt zusammengeführt werden; Weiterbildungsprogramme für alle Generationen. Fördern Sie eine **alle Generationen umfassende wertschätzende Feedbackkultur**.

3) Besprechen Sie nicht nur Probleme, die durch stereotype Denkweisen entstanden sind am runden Tisch, sondern suchen Sie auch gemeinsam nach **Lösungen**.



## Sinnstiftung

Wie bereits in Punkt 1 des Papiers erläutert, ist allen 3 Generationen die Sinnstiftung und Sinnfindung in der Arbeit wichtig. Dasselbe gilt für die Sinnhaftigkeit von Veränderungsmaßnahmen.

### EMPFEHLUNG

Professionelle Change Kommunikation: Kommunizieren Sie den Sinn von geplanten Veränderungen so früh wie möglich (vor/in Phase 1 von Change Management Prozessen und zu Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses) und so oft wie möglich.

## Work-Life Balance, Freizeit

Generation Y und X, weniger jedoch die Babyboomer, legen besonderen Wert auf die Work Life Balance. Diese unterschiedliche Werthaltung bietet nicht nur Konfliktstoff im Umgang miteinander, sondern ist auch in Change Management Prozessen mit rasantem Tempo und hohem Leistungsdruck zu bedenken.

### EMPFEHLUNG

Überdenken Sie beim Prozessdesign das Tempo und die Dichte der Arbeitspakete im Change Prozess und nehmen Sie Rücksicht auf die Vereinbarkeit von Arbeit mit Familie bzw. Freizeit bei einem hohen Anteil an X- und Y-Mitarbeiter/innen.

## Sicherheit, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Zukunftsängste

Alle 3 Generationen wünschen sich Sicherheit und haben tendenziell Angst vor einem Arbeitsplatzverlust in größeren Change Prozessen.

Studie „Global Telefonica 2015“: Befragung von mehr als 12.000 jungen Menschen zwischen 18 und 30 Jahren aus 27 Ländern: Jeder 2. sorgt sich um die eigene finanzielle Situation. Y leidet ebenso an Zukunftsängsten, weil sie sich auf die Unterstützung durch den Staat bis zum Lebensende nicht verlassen kann. Eigenvorsorge ist wichtiger denn je. Es geht dabei nicht nur um die Sicherheit der Anstellung, sondern auch um die Sicherheit der eigenen Karriere bis zum Ende der Erwerbsfähigkeit. Da sie sich nicht sicher sein können, dass ihre Ausbildung auch noch in 40 Jahren gefragt ist, hat Weiterbildung einen besonders hohen Stellenwert bei der Generation Y.

### EMPFEHLUNGEN

Existenz- und Zukunftsängste, Angst vor Arbeitsplatzverlust von Mitarbeiter/innen während eines Change Prozesses lähmen den Prozess, mindern die Veränderungsbereitschaft und reduzieren erheblich die Leistungsfähigkeit. Schaffen Sie „Räume“ für die Bearbeitung dieser Ängste, geben Sie den Mitarbeiter/innen so früh wie möglich Klarheit und Orientierung über geplante Beendigungen des Dienstverhältnisses oder teilen Sie Ihnen so früh wie nur möglich mit, dass diese Ängste unbegründet sind. Weitere Maßnahmen: psychologische Unterstützung, Trennungsmediation, Trennungsmanagement, Sozialpläne, Coaching, Supervision, etc.





## Angst vor Positionsverlust, Machtverlust

Babyboomer und Generation X haben meist bereits ihre Positionen erreicht. Die Angst einem Positionsverlust in Change Prozessen liegt deutlich höher, als bei den Jungen.

### EMPFEHLUNGEN

Sprechen Sie betroffene Mitarbeiter/innen an, teilen Sie wertfrei Ihre Beobachtungen und Interpretationen mit und räumen Sie Bedenken und Ängste aus. Bei einem geplanten Positionsverlust bzw. -wechsel sollten die Gründe nachvollziehbar, wertfrei und transparent dargelegt werden.

## Autonomie, Entscheidungsfreiheit, Partizipation

Alle 3 Generationen möchten in Change Prozessen nicht bestimmt werden, nicht gestaltet werden, sondern mitbestimmen und möglichst autonom Entscheidungen treffen dürfen.

### EMPFEHLUNGEN

Selbst in klassischen top down Change Management Prozessen empfiehlt es sich, Partizipationsebenen einzuziehen und mit Großgruppeninterventionen, die auf Beteiligung abzielen, in der Umsetzung zu arbeiten. **Fördern Sie, wo es möglich ist, Selbstmanagement** und achten Sie auf eine professionelle **wertschätzende Feedbackkultur** während des Change Prozesses. Ziehen Sie **Feedback- und Reflexionsschleifen** ein.

## Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung.

Die Generation Y legt großen Wert auf Karrieremöglichkeiten und Weiterbildung. Babyboomer legen Wert auf Wissensweitergabe und stellen sich gern für Mentoringprogramme zur Verfügung.

### EMPFEHLUNGEN

Diese Präferenzen können synergetisch in Veränderungsprozessen genutzt werden. Da die Demografie auch vor unseren Organisationen und Einrichtungen nicht halt macht, ist es wichtig, die älteren Generationen keinesfalls von Weiterbildungsmaßnahmen in/vor Transformationen auszuschließen. Motto: **Lebenslanges Lernen.**

## Demografie-Change Silver-Worker

Wir müssen verstehen, dass wir zukünftig länger und flexibler arbeiten werden, Die Strukturen in Politik, Gesellschaft und Organisationen müssen genau dieser Entwicklung angepasst werden. Dies verlangt auch ein neues Altersbild: 50jährige dürfen in Organisationen nicht zum alten Eisen gehören und wir müssen aufhören, aus der Altersdebatte eine Angstdebatte zu machen. Es geht nicht nur um die Diskussion, ob die Älteren noch arbeiten möchten, sondern auch darum, dass sich Organisationen auf ältere Arbeitnehmer/innen einstellen müssen z.B. mit weniger Druck, mehr Zeitsouveränität, weniger Überstunden, mit einem guten Arbeitsklima und Arbeit die sinnvoll ist.

**Nicht das Unternehmen hat das Privileg wählerisch zu sein, sondern die Arbeitskraft.**



## EMPFEHLUNGEN

Organisationskulturen, in denen eine große Wertschätzung gegenüber älteren Arbeitnehmer/innen gelebt wird, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Potentialerkennung älterer Arbeitnehmer/innen, lebenslanges Lernen, Zusammenführung von Kompetenzen von Jung und Alt mit Cross-Mentoring Programmen, Tandemprogrammen. Fördern.

Zieldefinition:

**Was will Jung von Alt lernen,  
was will Alt von Jung lernen,  
was mein Alt, was Jung lernen muss,  
was meint Jung, was Alt lernen muss?**

## Intrinsische Motivationsfaktoren für Generation Y

- Freiraum für Selbstbestimmung
- Selbstverwirklichung,
- Selbstorganisation

Was gibt der Generation Y Energie?

Statt einer finanziellen Extra-Vergütung, Statussymbolen (extrinsische Motivationsfaktoren = Belohnungen, Vermeidung von Bestrafung) streben Y-loner nach Kompetenz, Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Verbundenheit. Auch die anderen Generationen möchten sich nicht mehr über das extrinsische Motivationssystem führen lassen. Je sinnhafter

die Tätigkeit und größer der Nutzen der Tätigkeit ist, desto zufriedener sind sie. Y-loner lassen sich nicht erziehen, schon gar nicht zu blindem Gehorsam. Viel wichtiger sind ihnen Transparenz und Aufklärung.

Für sie ist Arbeitszeit Lebenszeit

Y-loner fragen sich in Veränderungsprozessen:

**Welchen Mehrwert liefert mir die Organisation? Wie schnell kann ich meine Kompetenzen einbringen und erweitern? Wie gut fordert und fördert mich mein Vorgesetzter? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten habe ich? Wie schnell darf ich Verantwortung übernehmen?**

## Frustrationstoleranz, Innovationspotenzial, Flexibilität der Generation Y

Auffallend ist, dass die Generation Y tendenziell eine niedrigere Frustrationstoleranz, als die anderen Generationen hat. Andererseits zeichnet sie sich aus durch hohe Flexibilität und Innovationskraft. Es gilt daher, die Generation Y nicht zu frustrieren, wertschätzend an ihrer Fehlerkultur zu arbeiten und gleichzeitig ihr Innovationspotential und ihre Flexibilität für Prozesse zu nutzen.



## Autorin, Informationen

Mag. Elisabeth Strasser, MSc  
S/C/C/B Consulting & Coaching GmbH  
Oppolzergasse 6, 1010 Wien  
www.sccb.at  
office@sccb.at  
+43 664 335 27 35

Change Management  
Umsetzungsberatung  
Organisationsentwicklung  
Teamentwicklung  
Großgruppeninterventionen  
Kulturarbeit  
Transkulturelles Management  
Diversity Management  
Executive Coaching  
Mediation, Konfliktmanagement  
Mobbingberatung  
Lektorate, Seminare

