

# **Inhalt**

<b>Vorwort</b> . . . . .	11
Lutz von Rosenstiel	
<b>Vorbemerkungen</b> . . . . .	13

## **Teil I**

### **Umsetzung einer Vision**

#### **Ein Erfahrungsbericht über den Prozeßverlauf**

**Ulrich A. Wever**

<b>1 Ausgangspunkte oder: Was wir unter Kommunikation verstehen</b> . . . . .	19
1.1 Und wo bleibt der Mensch? Organisations-Erneuerung ist Kommunikations-Erneuerung . . .	19
1.2 »Was ich gesagt habe, weiß ich erst, wenn ich die Antwort darauf gehört habe«. Kommunikation und Information sind nicht das gleiche . . . . .	22
1.3 Wo liegt das Kraftwerk für Veränderungen? oder: Eine ganzheitliche Sicht des Veränderungsprozesses . . . . .	25
1.4 Die Wahl des richtigen Zeitpunkts: Unternehmens-Kommunikation als permanenter Veränderungsprozeß . . . . .	27
<b>2 Pionierphase: Die Führung erduldet den Prozeß</b> . . . . .	30
2.1 Die Ausgangssituation im Frühjahr 1978: Grobkonzept zur Neugestaltung der Personalpolitik . . . . .	32

2.2	Organisationen verändern heißt Menschen verändern . . . . .	34
2.3	Die Führung gewinnen – aber was bedeutet Führung? . . . . .	46
2.4	Weichenstellung für eine neue interne Kommunikation . . . . .	54
2.5	Errungenschaften müssen institutionalisiert werden . . . . .	80
2.6	Resümee zur Pionierphase . . . . .	89
<b>3</b>	<b>Konsolidierungsphase: Die Führung prägt den Prozeß . . . . .</b>	<b>92</b>
3.1	Kommunikationsentwicklung und Personalentwicklung sind Geschwister . . . . .	94
3.2	Das lernende Unternehmen: Unsere Überlebenschance liegt in unserer Lernfähigkeit . . . . .	103
3.3	Die stabilisierende Wirkung von informellen Netzwerken . . . . .	113
3.4	Führen durch Kommunikation: die dritte Ebene. Es darf keinen hierarchischen Flaschenhals geben . . . . .	119
3.5	Installierung einer klaren Entscheidungsstruktur: Kommunikation braucht und schafft sich konkrete Instrumente . . . . .	128
3.6	Resümee zur Konsolidierungsphase . . . . .	133
<b>4</b>	<b>Reifephase und erste Zeichen des neuen Turnus: Die Führung trägt den Prozeß . . . . .</b>	<b>136</b>
4.1	Weiterentwicklung der OFK-Foren. Hypotheken aus der Vergangenheit müssen abgetragen werden . . . . .	138
4.2	Strategisches Früherkennungssystem: Die Frühjahrsklausuren des OFK. Für die Gesamtbank mitdenken und Verantwortung wahrnehmen . . . . .	147
4.3	Notwendige Folge: Aufbau eines Organisationsbereichs »Unternehmens-Kommunikation«. Die Kommunikationskultur der Bank findet ihre adäquate Struktur . . . . .	155
4.4	Exkurs: Zur Bewertung des Fortschritts oder: Das Ende ist immer auch ein Anfang . . . . .	164
4.5	Resümee zum Ende der »Reifephase«. Reflexionen und letzte Ein- drücke als Insider . . . . .	174

## **Teil II**

### **Kommunikation konkret**

#### **Ein Erfahrungsbericht über Unternehmens-Kommunikation als Organisationseinheit**

**Hans-Michael Besig**

<b>5</b>	<b>Kommunikation konkret.</b>	
	Einstieg: Wie wird man »L / UK«?	181
5.1	Integrierte Unternehmens-Kommunikation. Mehr als Vernetzung: Kommunikation aus einem Guß	182
5.2	Professionalität und Kundenorientierung in der Unternehmens-Kommunikation	189
5.3	Externe Kommunikation: Einheitlich und integriert – Beispiele	200
5.4	Interne Kommunikation: Aus Betroffenen Beteiligte machen – Beispiele	215
5.5	Meilensteine: Impulse mit Schubkraft	233
5.6	Kommunikation mit »Herzblut«	238
5.7	Erfolgskontrolle: Gute Kommunikation gehört dazu	247

## **Teil III**

### **Wie geht es weiter?**

#### **Auf der Suche nach einer neuen Vision** . . . . . 257

**Hans-Michael Besig / Ulrich A. Wever**

	Ausführliches Inhaltsverzeichnis	264
--	----------------------------------	-----