

Veränderung managen Change-Projekte

Pflegekräfte müssen sich neben ihrer eigentlichen Arbeit mit vielseitigen Veränderungen am Arbeitsplatz auseinandersetzen. Veränderungen sind jedoch mit Widerstand verbunden, der häufig aus Ängsten resultiert. Das führt dazu, dass drei Viertel aller Änderungsvorhaben scheitern. Damit Veränderungsprozesse erfolgreich sein können, müssen 3 Dinge als Voraussetzung vorhanden sein: Veränderungsbereitschaft (das Wollen), Veränderungskompetenz (das Können) und Veränderungsmöglichkeit (das Tun).

Man unterscheidet zwischen 7 verschiedenen Adaptionstypen, die in die Gruppen Schnell-Adapter, Langsam-Adapter und Opposition zusammengefasst werden können. Um die Mitarbeitenden zum Mitmachen zu motivieren, benötigen Veränderungsprojekte eine Struktur, die kontinuierlich an die Belegschaft in allen Richtungen kommuniziert werden muss. Damit Veränderungen erfolgreich sein können, werden die unterschiedlichen Adaptionstypen auch unterschiedlich angesprochen und einbezogen. Vor allem die Schnell-Adapter können als Veränderungsmanager eingesetzt werden und so die große Gruppe der Abwartenden ins Boot holen. Aber auch eine kontinuierliche Evaluation ist unumgänglich. Sie hilft dabei, Schwachstellen zu identifizieren und Nachbesserungen an den richtigen Stellen vorzunehmen.

Autorin: Barbara Schubert, Diplom Pflege- und Gesundheitswissenschaftlerin, Lerncoach, Physiotherapeutin, selbstständige Autorin, Gutachterin, Dozentin und Trainerin, www.wollen-können-tun.de

LERNZIELE

Wenn Sie diese Fortbildungseinheit gelesen haben ...

- wissen Sie, was ein Sanddünen-Effekt ist und wie er zustande kommt.
- unterscheiden Sie zwischen 7 verschiedenen Adaptionstypen.
- kennen Sie verschiedene Ängste, die zu Widerstand bei Veränderungsprozessen führen.
- wissen Sie, dass Veränderungsfähigkeit aus 3 Komponenten besteht.
- wissen Sie, wie wichtig eine gute Planung und Vorbereitung ist und wie Sie beides angehen können.
- nutzen Sie eine Checkliste mit Erfolgsfaktoren, wie Veränderungsprozesse gelingen können.

STICHWÖRTER

Veränderungsmanagement, Change-Projekte, Widerstand, Sanddünen-Effekt, Adaptionstypen, Veränderungsfähigkeit, Prozessmanagement

Nichts ist so beständig wie der Wandel – dieser Satz ist in vieler Munde und gilt für alle Unternehmen in der Wirtschaftswelt. (1) Veränderungen gehören jedoch auch schon längst zum Pflegealltag. Die Einführung elektronischer Dokumentationssysteme und die Implementierung von Expertenstandards sind nur 2 Beispiele für Veränderungsprojekte, mit denen sich Pflegenden neben ihrer eigentlichen Arbeit auseinandersetzen müssen. Doch nicht immer sind Veränderungsprojekte willkommen und manches Projekt, das als Tiger beginnt, endet schon bald als Bettvorleger.

Widerstand gehört dazu

Menschen reagieren unterschiedlich auf anstehende Veränderungen und sind nur bereit sich zu engagieren, wenn die vorgenommenen Anstrengungen auch zum Ziel führen. Das liegt an der Natur der Sache. Drei Viertel aller Änderungsvorhaben scheitern jedoch – der Sanddünen-Effekt kommt in Gang. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Effekt. Der Anstieg der Kurve am Punkt A zeigt, dass die Mitarbeitenden sich auf den Weg machen, das Neue umzusetzen. Bleiben Erfolge aus, kommen jedoch Fragen auf: Sind wir auf dem richtigen Weg? Ist es sinnvoll

weiterzumachen? Wollen wir das noch immer? Durch den Mangel an schnellem Erfolg, aber auch durch das Erleben von persönlichem Macht- und Kompetenzverlust (auch der Führungskräfte!) und müde von Diskussionen mit Zweiflern schleicht sich Unsicherheit ein. Wenn es dann an Konsequenz fehlt, geht es nicht weiter in die gewünschte Richtung hin zu Punkt B, sondern die Versandungsschwelle wird losgetreten und der Veränderungsprozess wird zu einer Düne. Anstatt durchzuhalten und sich immer wieder die Notwendigkeiten, die Ziele und den Sinn vor Augen zu führen. Häufig wird, nachdem etwas Zeit vergangen ist, mit mehr oder weniger Elan das nächste Projekt gestartet.

Wer diese Erfahrung zweimal gemacht hat, sitzt es beim nächsten Mal einfach aus. (2) Denn so entstehen Glaubenssätze. Glaubenssätze sind – häufig unbewusste – Überzeugungen und Annahmen zu uns selbst und/oder zu unserer Umwelt. Wir Menschen empfinden diese Annahmen als wahr. Sie haben großen Einfluss auf Entscheidungen und können Veränderungsprozesse beeinflussen. (3) Glaubenssätze entwickeln sich häufig bereits in der Kindheit („Ich kann kein Mathe“) und werden nur selten hinterfragt. Negative Glaubenssätze erzeugen Widerstand, der sich z. B. bei anstehenden Veränderungen zeigt. Typische negative Glaubenssätze im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen sind „Das hat beim letzten Mal auch nicht funktioniert“ oder „Das haben wir immer so gemacht, und es war immer gut so wie es ist.“ Trotzdem gilt: Nur weil ich persönlich noch niemals einen schwarzen Schwan gesehen habe, bedeutet es noch nicht, dass es keine schwarzen Schwäne gibt.

Die 7 Adaptionstypen

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Windmühlen, die anderen Mauern.“
(Chinesisches Sprichwort)

Vor allem zu Beginn von Veränderungsprozessen sind die verschiedenen persönlichen Einstellungen gegenüber der anstehenden Veränderung in Organisationen gut wahrnehmbar, wenn man sie bewusst beobachtet. Man unterscheidet 7 unterschiedliche Adaptionstypen voneinander:

Neben der aus 3–5 % der betroffenen Mitarbeiter bestehenden kleinen Gruppe der „Missionare“, die sich für alles interessieren und grundsätzlich begeisterungsfähig sind, bilden 10–15 % der gesamten Mitarbeiterschaft die Gruppe der sogenannten „Gläubigen“. Die Gläubigen sind davon überzeugt, dass es eine Notwendigkeit für die betreffenden Veränderungen gibt. Sie erkennen schon sehr früh einen Nutzen und springen gerne auf den neuen Zug auf. Die „Lippenbekenner“ akzeptieren das Änderungsvorhaben ebenso, sie unterscheiden sich von den Gläubigen jedoch in dem Punkt, dass sie nicht wirklich überzeugt sind. Dieser



Abbildung 1: Veränderungsprojekte als Tiger-Bettvorleger

Gruppe gehören ca. 5 % der Mitarbeiter an. Die ersten aufgeführten 3 Gruppen kann man zusammenfassend als „Schnell-Adapter“ mit großer Akzeptanz bezeichnen.

Die sogenannten „Abwartenden“ bilden mit ca. 45 % der Mitarbeitenden die größte Gruppe. Sie sind zu Beginn eines neuen Projektes neutral. Da sie sich noch keine eigene Meinung zu dem neuen Thema gebildet haben, benötigen sie weitere Informationen. Die Abwartenden werden auch als „Langsam-Adapter“ bezeichnet.

Die übrigen ca. 30 % der Mitarbeitenden bilden zusammen die Opposition, die sich wiederum in 3 Untergruppen teilt. Von ihnen gehören etwa 10 % zur Gruppe der „aufrechten Gegner“. Sie beziehen klar und deutlich Position gegen die

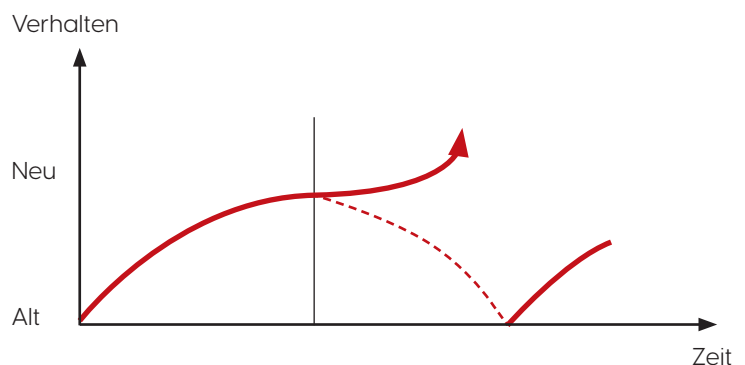


Abbildung 2: Der Sanddünen-Effekt. Eigene Darstellung.

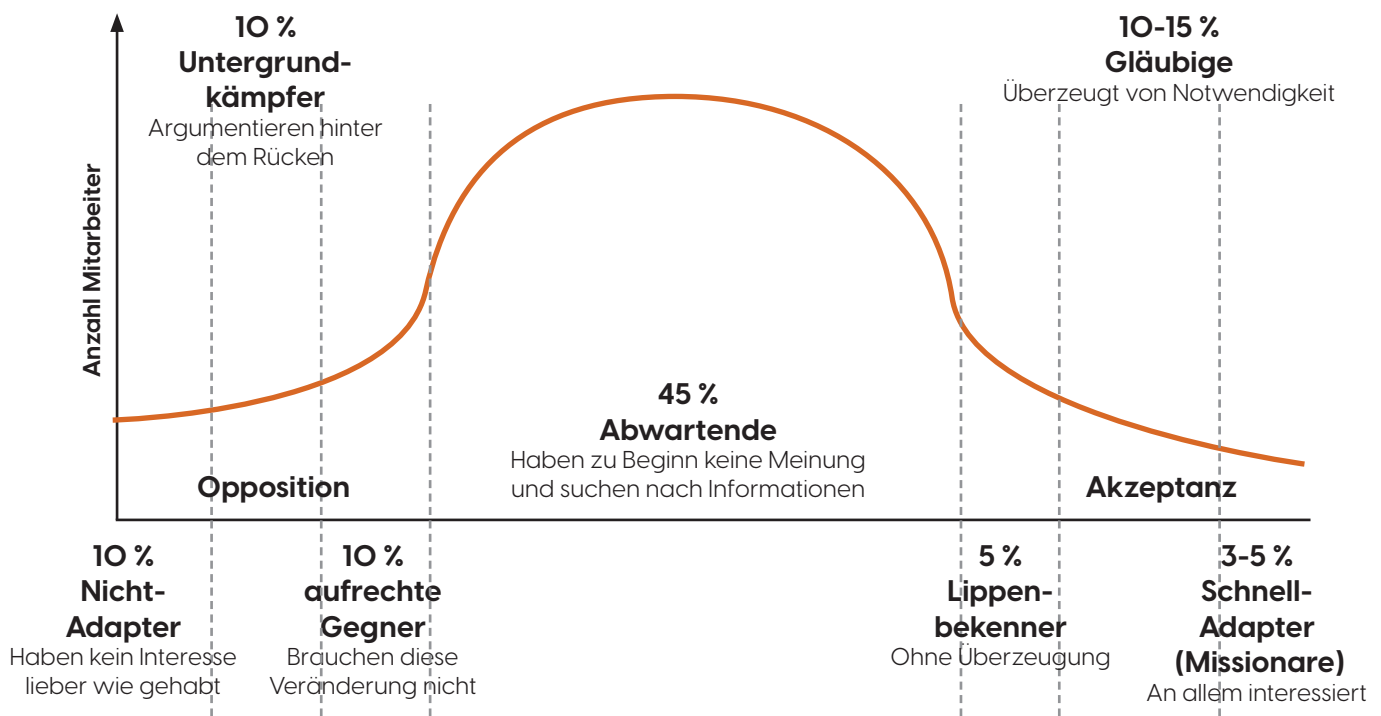


Abbildung 3: Die 7 Adaptionstypen bei Veränderungsprozessen. In Anlehnung an Dollinger. (4)

geplante Veränderung. Das teilen sie teilweise lautstark mit und sie sind der Ansicht, dass die Veränderung nicht nötig ist. Die sogenannten „Untergrundkämpfer“, ebenfalls ca. 10 %, teilen zwar die Ansicht der aufrechten Gegner, sprechen ihre Meinung jedoch nicht öffentlich aus, sondern hinter vorgehaltener Hand. Sie sind gefährlich, da sie für negative Stimmung unter den Mitarbeitenden sorgen können. Die übrigen rund 10 % bilden die Gruppe der „Nichtadapter“. Sie interessieren sich nicht für das anstehende Thema und wenn es nach ihnen geht, kann alles so bleiben wie gehabt. Sie wollen in Ruhe gelassen werden und zeigen weder gegnerischen Widerstand noch bringen sie sich förderlich in Projekte ein. (4)

Ängste als Ursache für Widerstand

Wenn Veränderungen anstehen, führt das zu Angst und es kommen viele Fragen auf. Auf der einen Seite ist das mit Widerstand verbunden, auf der anderen Seite kann es auch nützlich und gewinnbringend sein. Denn wer mitdenkt, kann Fallstricke aufzeigen und zu besseren Lösungen beitragen. Man kann 3 Kategorien von Ängsten unterscheiden:

Etwa 50 % dieser Ängste machen die Sachängste aus. Ihnen liegt die Sorge zugrunde, dass die Entscheidung für diese Veränderung falsch sein könnte. Konkrete Beispiele für aufkommende Fragen sind: „Was ist das Ziel dieser Veränderung?“ „Ist das der richtige Weg?“ „Sind die Maßnahmen wirklich nötig?“ „Werden wir damit erfolgreich sein?“

Persönliche Ängste stellen ca. 30 % der Ängste dar. Sie sind in existenziellen Sorgen begründet und stellen die eigenen Kompetenzen auf den Prüfstand. Typische Fragen sind: „Verfüge ich über die nötigen Fähigkeiten?“ „Was genau werden meine Aufgaben sein?“ „An wen kann ich mich wenden, wenn ich unsicher bin?“

Schließlich kommt es auch zu eigeninteressengeleiteten Widerständen, die aus der Sorge um Revierverluste entstehen. Sie machen ca. 20 % der Ängste aus. Hier stehen Fragen im Vordergrund wie „Werde ich meine Privilegien behalten?“ „Werde ich jetzt degradiert?“ „Wird mir etwas verschwiegen?“

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Sachängste gut durch Argumente aufgehoben werden können. Bei persönlichen Ängsten hilft Einfühlungsvermögen durch die Leitungskraft sowie die Möglichkeit zur Mitgestaltung. Der Umgang mit eigeninteressengeleiteten Widerständen ist eine Herausforderung: Im ersten Ansatz sollte man den Betroffenen Zeit geben im Sinne von „Erst verstehen und dann verstanden werden“. Wenn weitere Informationsgabe sowie ein intensiver Dialog nicht für Abhilfe sorgen, bleibt nur noch die Durchsetzungskraft der Leitungsperson als Mittel zum Ziel.

Symptome von Widerstand

Die Symptome des Widerstands sind genauso vielfältig wie seine Ursachen. Aber nicht jedes Verhalten ist Ausdruck von Widerstand, sondern muss im Vergleich zum sonstigen

	reden	nicht reden
angreifen	<ul style="list-style-type: none"> · sagen, dass man nicht einverstanden ist · dagegen argumentieren · Vorwürfe machen · drohen 	<ul style="list-style-type: none"> · Unruhe verbreiten · sich an Gerüchten beteiligen · Cliques bilden
zurückziehen	<ul style="list-style-type: none"> · Gesprächen ausweichen · schweigen · ins Lächerliche ziehen · Unwichtiges debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> · sich lustlos oder müde fühlen · der Arbeit fernbleiben · innerlich kündigen · krank werden

Tabelle 1: Symptome von Widerstand. In Anlehnung an 5. (5)

Verhalten betrachtet werden. Man unterscheidet die Symptome auf zweierlei Weisen: Angreifen versus Zurückziehen und Reden versus Nichtreden. Eine Übersicht fasst Tabelle 1 zusammen.

Veränderungen erfolgreich gestalten

Der Begriff „Change Management“ steht für die Steuerung von Veränderungsprozessen im Arbeitsalltag. Wie man es auch betrachtet: Im Vordergrund muss der Faktor Mensch stehen mit seinen individuellen Bedürfnissen, Vorstellungen und Erfahrungen. (1) Ein einfaches Rezept gibt es nicht, vielmehr sind es gewisse Grundsätze, die Veränderungsprojekten zum Erfolg verhelfen.

Veränderungsfähigkeit als Basis für Erfolg

Veränderungsfähigkeit, auch Changeability genannt, ist eine Schlüsselkompetenz, die nicht nur Führungskräfte, sondern alle Projektbeteiligten in unterschiedlichem Ausmaß benötigen. Veränderungsfähigkeit setzt sich aus den 3 Einzelbausteinen Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit zusammen.

Veränderungsbereitschaft ist das WOLLEN. Mit Wollen ist die Motivation gemeint, sich auf Neuerungen einzulassen und sie mitgestalten zu wollen. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, selbst von anderen gestaltet zu werden.

Veränderungskompetenz bedeutet, dass es verschiedene Wege nach Rom gibt und dass der zuerst eingeschlagene Weg nicht immer zielführend ist. Wenn ein Projekt im Verlauf Änderungen erfordert, braucht man ein gewisses Methodenrepertoire, um Problemen begegnen zu können. Veränderungskompetenz zeigt sich also im KÖNNEN.

Darüber hinaus müssen *Veränderungsmöglichkeiten* als Rahmenbedingungen vorhanden sein. Nur und erst wenn die oberste Leitungsebene die Veränderung wünscht und die Prozesse unterstützt (auch durch Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen), wird eine nachhaltige Veränderung durch aktives TUN möglich.

Gut geplant ist halb gewonnen: Tipps für die Umsetzung

Projekte brauchen einen Fahrplan und dieser Fahrplan muss kontinuierlich kommuniziert werden. Bevor in einem Krankenhaus ein neuer Expertenstandard implementiert wird, übernimmt eine Arbeitsgruppe die Anpassung an die besonderen Anforderungen der Institution. Auch wenn sie die Kernaussagen nicht verändert, konkretisiert sie die Standardkriterien und passt sie gegebenenfalls an den Sprachgebrauch der Einrichtung an. Dieser Schritt erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand von mehreren Monaten. Das sollte unbedingt in der Planung berücksichtigt werden.

Als Nächstes werden Schulungen oder Trainings zum Fachthema konzipiert und getestet. Und zwar vor dem Hintergrund der aktuellen Situation: Wo stehen wir? Was haben wir, was läuft gut? Was fehlt uns, was läuft weniger gut? Alle bisher genannten Schritte sind Anteile der Vorbereitungsphase und werden von der Arbeitsgruppe im Austausch mit der übrigen Mitarbeiterschaft bearbeitet. Am Ende stehen umfangreiche Schulungs- und Beratungsunterlagen, Checklisten, Dokumentationsun-

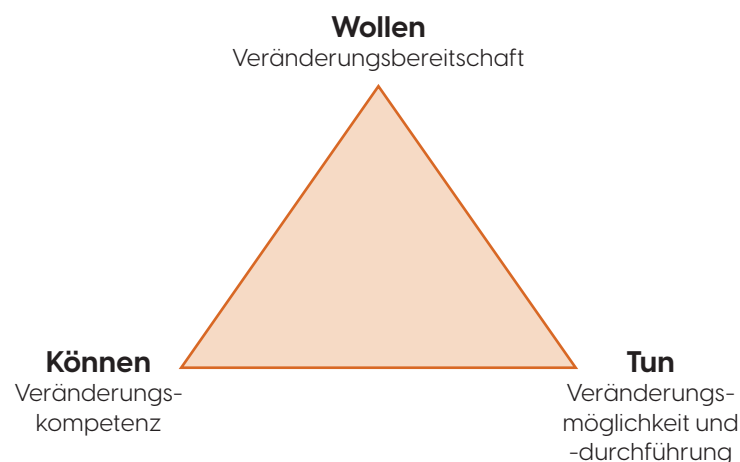


Abbildung 4: Die 3 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Modifizierte Darstellung in Anlehnung an Dollinger. (4)

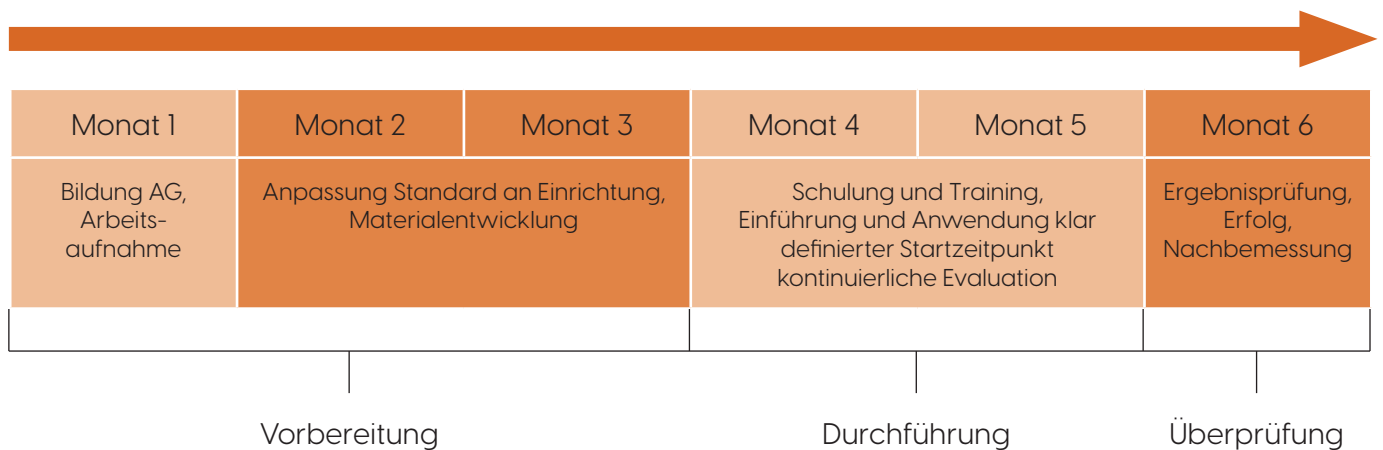


Abbildung 5: Vorbereitung, Durchführung und Überprüfung von Veränderungsprozessen im zeitlichen Verlauf. Eigene Darstellung.

terlagen, Verfahrensanweisungen und weitere Materialien bereit.

Danach beginnt die eigentliche Einführung und Anwendung des Expertenstandards, die sogenannte Durchführungsphase des Projektes. Der Startzeitpunkt der praktischen Umsetzung sollte klar kommuniziert werden, damit alle Beteiligten informiert sind. Zu diesem Zeitpunkt sollte die Möglichkeit für Fragen und Rückmeldungen eingebaut werden.

Jetzt können die verschiedenen Adaptionstypen bewusst angesprochen und einbezogen werden. Schnelladaper und Gläubige lassen sich als Veränderungsmanager einsetzen. Darüber wird für alle anderen sichtbar, dass Mitmachen sich lohnt. Aber auch die Lippenbekenner sollten Zuwendung erhalten – ihnen hört man am besten aktiv zu und zeigt ehrliches Interesse für ihre Motivation und ihre Ängste. Wenn sie Bedenken äußern, sollten diese ernst genommen und geprüft werden. Mit den Abwartenden bleibt man am besten in Kontakt. Sie benötigen (noch) Zeit und die gesunde Skepsis kann gewürdigt werden. Wenn es allerdings keine Alternative zur anstehenden Veränderung gibt, muss dies klar kommuniziert werden. Den Verweigerern sollte man Konsequenzen aufzeigen und, wenn nötig, werden sie auch durchgesetzt. Ihnen sollte man nicht zu viel Zeit und Energie schenken. Solange die aufrechten Gegner aufrecht bleiben, kann ein konstruktiver Dialog entstehen. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass sie zu den Untergrundkämpfern wechseln. Diese Gruppe kann gefährlich werden, da man sie kaum gewinnen kann und man ihre Argumente nicht kennt. In der Praxis zeigt sich, dass die aufrechten Gegner oder Nichtadaper viel mehr Aufmerksamkeit erhalten als die Gläubigen. Dabei sind gerade die Gläubigen für Veränderungsprozesse sehr wichtig, denn sie sollen die große Gruppe der Abwartenden anstecken.

Alle Erfahrungen und Beobachtungen im Zusammenhang mit der Implementierung werden dokumentiert. Ganz wichtig ist die letzte Phase der Ergebnisprüfung: Haben die Schulungen zum gewünschten Wissenszuwachs geführt? Wie gelingt die Umsetzung? Welche Stolpersteine werden sichtbar? Gibt es einen erlebten Vorteil? Gibt es einen weiteren Unterstützungsbedarf? Neben den üblichen Evaluationsmethoden (Fragebogen, Beobachtung) spielen bei der Implementierung von Expertenstandards auch Tür- und Angelgespräche eine große Rolle. Es geht nicht darum, Fehler und Schuldige zu suchen, sondern darum, die „Sache“ in die richtige Richtung zu bringen. Durch Evaluation können Schwachstellen identifiziert und nachgebessert werden. Diese Veränderungen im Prozess müssen wiederum kommuniziert werden – in alle Richtungen. Ein solches internes Wissensmanagement muss nicht in Form von Arbeitstreffen erfolgen, auch ein schwarzes Brett oder ein interner Newsletter (dessen Lesen dann allerdings für alle Empfänger verpflichtend ist) eignen sich dafür als Medien.

Wie Change-Projekte gelingen

in Anlehnung an Kotter (6). Um Projekte erfolgreich durchzuführen, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Wir brauchen diese Veränderung**
Wenn es kein Problem gibt, ist auch kein Wandel nötig. Deshalb muss ein Gefühl der Notwendigkeit bzw. eine Einsicht geschaffen werden.
- **Wir definieren klare Erwartungen und Ziele**
Hilfreich ist eine Vision: Wie ist es am Ziel bzw. wie fühlt es sich an, wenn das Projekt erfolgreich ist? Was ist der Vorteil, wenn wir es geschafft haben? Es gehört aber auch dazu, dass man sich nicht verzettelt. Deshalb sollte man immer das große Ganze im Blick haben.

- **Wir sind permanent und intensiv im Gespräch**
Über den gesamten Zeitraum werden Fragen gestellt und beantwortet. Das schafft Transparenz über Fortschritte und Stolpersteine.
Projektleitungen müssen sicht- und ansprechbar sein. Absprachen sind verbindlich und gelten für alle. Kommunikative Missverständnisse werden vermieden oder möglichst zeitnah aus der Welt geschaffen.
- **Alle sind Projektbeteiligte. Jeder soll und darf partizipieren**
Durch klare Aufgabenverteilung sitzen alle im selben Boot und jeder trägt Verantwortung.
Das funktioniert jedoch nur, wenn die Leitung keine Angst vor Basisdemokratie hat.
- **Wir brauchen einen Projektplan**
Dieser wird definiert, verabschiedet, verfolgt und wenn nötig immer wieder verändert.
- **Wir suchen gute Beispiele und orientieren uns daran**
Es ist sinnvoll, Veränderungen zunächst in einzelnen Bereichen einzuführen, dort zu festigen und eine neue Kultur entstehen zu lassen. Solche „Leuchtturmprojekte“ können an anderen Stellen als Vorbild dienen.
- **Wir trainieren das Neue**
Neue Abläufe sind immer mit Unsicherheiten verbunden. Schulungen dienen der Wissensvermittlung, Manuale der Nachhaltigkeit. Veränderungsprojekte nehmen häufig lange Zeiträume in Anspruch. In dieser Laufzeit verlassen einige Mitarbeiter/innen das Unternehmen, andere kommen hinzu. Auch aus diesem Grund sind Wiederholungen wichtiger Aspekte zur Verstetigung.
- **Wir beobachten Prozesse und Ergebnisse kontinuierlich**
Evaluation findet prozessbegleitend und kontinuierlich statt und nicht nur zum Projektende.
- **Wir fördern gewünschtes Verhalten**
Erfolg wird nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern bewusst wahrgenommen. Das Prinzip „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ reicht bei Veränderungsprozessen nicht aus. Gerade die Anerkennung einer Leistung hat eine gravierende Auswirkung auf die zukünftige Motivation. Das Tragen einer Lob-Such-Brille statt einer Fehler-Such-Brille schafft Anerkennung und gibt Orientierung und Selbstwertgefühl.
- **Wir sanktionieren unerwünschtes Verhalten**
Häufig werden Misserfolge nicht bewusst wahrgenommen oder ignoriert. Damit es zu einer nachhaltigen Verhaltensveränderung kommt, muss das wiederholte Aufzeigen von unerwünschtem Verhalten unterbunden werden.
- **Veränderungsprozesse sind aufwändig**
Alte Abläufe zu überdenken und verändern ist mühsam. Widerstand ist eine normale menschliche Reaktion, die sich gegen die Veränderung als solche oder aber

gegen die Art und Weise richten kann, wie sie gestaltet wird. (7) Veränderungsprozesse brauchen viel Zeit und Durststrecken gehören dazu. Darüber sollten sich alle Personen im Klaren sein, die an Veränderungsprozessen teilnehmen. Geplante und gut strukturierte Projekte haben eine gute Aussicht darauf, erfolgreich abgeschlossen zu werden. Denn eine Arbeitsgruppe steuert das Projekt und übernimmt die Hauptverantwortung, und die Aufgaben und Zuständigkeiten aller Mitarbeitenden sind klar beschrieben und transparent kommuniziert. Es gibt Schulungen und Arbeitshilfen. Das führt dazu, dass alle beteiligten Personen in dieselbe Richtung arbeiten und nach denselben Prinzipien vorgehen. (8) Darüber fühlen die Mitarbeitenden sich nicht nur sicherer, sie sind auch zufriedener. Ein Ergebnis, von dem schließlich alle profitieren: nicht nur die Mitarbeitenden, sondern vor allem die Patienten.

Literatur

- 1 Lauer T. *Change-Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 3. Aufl. Berlin: Springer Gabler; 2019 [Stand: 21.11.2021]. Online unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-59102-4.pdf>.
- 2 Busch R, Hrsg.: *Change-Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2000.
- 3 Warkentin N.: *Glaubenssätze erkennen & ändern: Liste und Beispiele*. 2022. Online unter: <https://karrierebibel.de/glaubenssaetze/>.
- 4 Dollinger A.: *Change-Trainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan*. Bonn. managerSeminare Verlags GmbH. 2013.
- 5 Doppler K, Lauterburg C.: *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, New York. Campus Verlag, 2019.
- 6 Kotter JP.: *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. 3. Nachdruck 2015. München: Vahlen. 2015.
- 7 Wagner E.: *Vom Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen*. 2010. 9 (7): 1–4.
- 8 Schubert B.: *Change-Projekte erfolgreich gestalten*. Heilberufe 2020. 72(4):58–62. doi: 10.1007/s00058-020-1457-2.

Bildquellen

© Lady-Luck – AdobeStock.com