
Schriften zum europäischen Management

Herausgegeben von/edited by
Roland Berger
München, Deutschland

Die Reihe wendet sich an Studenten sowie Praktiker und leistet wissenschaftliche Beiträge zur ökonomischen Forschung im europäischen Kontext.

This series is aimed at students and practitioners. It represents our academic contributions to economic research in a European context.

Herausgegeben von/edited by

Roland Berger

München, Deutschland

Herausgeberrat/Editorial Council:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Universität St. Gallen

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Karl-Ulrich Rudolph

Universität Witten-Herdecke

Prof. Dr. Guido Eilenberger

Universität Rostock

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Spremann

Universität St. Gallen

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann

Universität Hamburg

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Kurt Reding

Universität Kassel

Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Roland Berger

Doreen Appelt

Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung

Zur Einflussnahme auf die
Bedeutungskonstruktion
durch das Management

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Krystek

 Springer Gabler

Doreen Appelt
Berlin, Deutschland

Zugl. Dissertation Technische Universität Berlin (TUB), 2015

D 83

Schriften zum europäischen Management
ISBN 978-3-658-12947-7 ISBN 978-3-658-12948-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-12948-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Meinen Eltern

Geleitwort

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Sanierungen liegt in deren mangelhafter Implementierung. Dabei spielt gerade die Mitwirkung der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Es muss daher als eine Kernaufgabe des Managements angesehen werden, Mitarbeiter zur Unterstützung des Sanierungsvorhabens zu mobilisieren. Um zu bewirken, dass Mitarbeiter und ihre Reaktionen in Sanierungen positiv beeinflusst werden können, ist es notwendig, die Entstehung dieser Reaktionen zu verstehen, um so Ansatzpunkte für eine Beeinflussung durch das Management zu gewinnen.

In der vorliegenden Arbeit stehen daher verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse im Mittelpunkt der Betrachtungen, die in der Forschung zu Sanierungen bisher eher vereinzelt untersucht wurden. Die Autorin verknüpft Erkenntnisse aus der Forschung zu Unternehmenskrisen und deren Bewältigung mit Erkenntnissen psychologischer und sozialpsychologischer Forschungen zum Verhalten von Menschen in Organisationen. Dabei liegt der Fokus der Arbeit auf der aktuell verstärkt diskutierten Perspektive des Sensemaking, die eine Bedeutungszuweisung zu Umweltereignissen als Basis für menschliches Denken und Handeln postuliert.

Diese Perspektive wird mit aufschlussreichen empirischen Ergebnissen zu Einstellungen und Verhalten in sanierungsähnlichen Kontexten zusammengeführt. Es gelingt der Autorin, wichtige Aspekte mit Relevanz für Mitarbeiterreaktionen transparent zu machen. Im Ergebnis präsentiert sie eine detaillierte Analyse der zugrunde liegenden Mechanismen und konkretisiert somit bisherige Erkenntnisse wesentlich.

Darauf aufbauend wird Sensegiving als eine Möglichkeit der Einflussnahme auf Sensemaking und damit auf Mitarbeiterreaktionen betrachtet. Die Autorin entwickelt hierzu einen eigenen konzeptionellen Rahmen zur ganzheitlichen Gestaltung des Sensegiving im Sinne der vom Management intendierten Sanierungsstrategie. Dieser konzeptionelle Rahmen zeigt sehr detailliert, welche Akteure durch welche Aktivitäten in welcher Phase der Sanierung welche Aspekte und Inhalte vermitteln sollten. Damit wird ein integrierter Ansatz für Sensegiving in der Sanierung entwickelt, der – in der hier erarbeiteten Form einer umfassenden Betrachtung von Management-Aktivitäten als Erzeuger von Bedeutungen zur Motivation der Mitarbeiter-Unterstützung – bisher noch nicht vorliegt. Die Autorin liefert neben einem ausgebauten theoretischen Fundament zugleich einen umfassenden, praxisrelevanten Leitfaden für die Ausgestaltung und konkrete Umsetzung von Sensegiving in der Sanierung.

Mit der vorgelegten Arbeit gelingt es der Autorin, eine neuartige Sichtweise auf die ganzheitliche Gestaltung von Sanierungen mit Bezug auf die Mitarbeiter-Motivation zu entwickeln. Sie bereichert die Forschung zu Sanierungen damit um ein wesentliches Element und schafft

es, praxistaugliche Empfehlungen zu entwickeln, die wissenschaftlich fundiert argumentiert und hergeleitet sind.

Die Arbeit ist mit ihrem hohen Innovationsgehalt einem breiten Spektrum von Lesern zu empfehlen. Wissenschaftler und Praktiker finden in ihr gleichermaßen wichtige Erkenntnisse und Anregungen zu einem Forschungsgebiet, das nicht nur unverminderte Bedeutung besitzt, sondern nicht zuletzt durch neue gesetzliche Initiativen sowie spektakuläre Sanierungsfälle in den Blickpunkt einer breiten Öffentlichkeit gerückt ist.

Prof. Dr. Ulrich Krystek

Vorwort

Sensemaking kann als Prozess der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit beschrieben werden, der durch Bedeutungszuweisung die Basis für menschliches Denken und Handeln liefert. Es geschieht ständig und verändert unsere Welt fortlaufend. Auch dieses Promotionsprojekt war eine Reise der Bedeutungszuweisung und Sinngebung.

Am Anfang stand der Wunsch zu promovieren, dann kamen die Projektarbeit in Krisenunternehmen und die damit verbundenen Beobachtungen, dass dem Faktor Mensch häufig zu wenig Beachtung geschenkt wird. An diesem Punkt stellte sich mir die Frage, wie kann Mitarbeiterverhalten in der Sanierung erklärt und positiv beeinflusst werden. Auf der Suche nach Antworten stieß ich auf die spannende Perspektive des Sensemaking und begann die zugrunde liegenden Mechanismen menschlichen Verhaltens und Möglichkeiten der Einflussnahme darauf zu ergründen. Als Ergebnis dieser Reise ist diese Arbeit entstanden. Ich hoffe, sie hilft auch dem Leser, sich einem ganzheitlichen Verständnis von Bedeutungszuweisung und Sinngebung zu nähern und zukünftig bewusster mit den Bedürfnissen von Mitarbeitern in Sanierungssituationen umzugehen.

Auf dem Weg der Bedeutungszuweisung und Sinngebung habe ich vielfältige Unterstützung erhalten, für die ich mich ganz herzlich bedanken möchte. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Ulrich Krystek für sein Interesse an der Erforschung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte in der Sanierungspraxis, seine wissenschaftliche Betreuung und seine konstruktive Kritik. Prof. Dr. Hans Georg Gemünden danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine spannenden Gedanken zur Ethik in der Sanierungspraxis. Dr. Mischa Lentz und Marcel Hinzmann danke ich für den fachlichen Gedankenaustausch als auch für die Unterstützung bei allen organisatorischen Belangen.

Außerdem möchte ich meinem Arbeitgeber Roland Berger für die Möglichkeit danken, diese Dissertation im Rahmen des Promotionsprogramms freigestellt von der Projektarbeit zu verfassen zu können. Besonderer Dank gilt meinem Mitstreiter Andreas Wagner für seine ständige Verfügbarkeit, seine Ratschläge unterschiedlichster Art, für wertvolle Diskussionen und für seine Begleitung im gesamten Prozess. Zudem möchte ich Dr. Karsten Lafrenz für die Anregungen am Anfang meines Promotionsprojektes, Timo Kamp für die Unterstützung im Laufe der Erstellung sowie Dr. Ralf Moldenhauer für den Rat ein Thema zu wählen, das mich wirklich begeistert, danken.

Die Erstellung einer Promotion macht auch vor dem Freundeskreis nicht halt. Hier möchte ich speziell für seine Anregungen in Sachen Verständlichkeit, Stil und Ausdruck Wolfgang

Grimme sowie Dr. Johannes Kotte, Dr. Claudia Sommer, Prof. Dr. Barbara Beham und Klaus Stucke für ihre Diskussionsbereitschaft und das Gegenlesen des Manuskriptes danken.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern und meinem Freund. Mein Freund hat mich während dieser Zeit mit viel Geduld und Verständnis für meine manchmal seltsame Arbeitsweise und gewisse Abkapselung von der Außenwelt uneingeschränkt unterstützt. Bei allen Überlegungen zur Umsetzung dieses Vorhaben war meine Mutter immer mit Rat und Tat an meiner Seite. Mein Vater hat die Erstellung dieser Arbeit leider nicht mehr erleben dürfen, hat aber gemeinsam mit meiner Mutter meine eigene Reise der Bedeutungszuweisung und meine Entwicklung auf vielfältige Weise unterstützt und mir den Rückhalt gegeben, mich anhand unterschiedlichster Erfahrungen auszuprobieren. Beide haben einen großen Anteil, dass ich meinen Weg bis hierher gegangen bin. Ihnen widme ich diese Arbeit in großer Dankbarkeit.

Doreen Appelt

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Unternehmenskrisen und Sanierung.....	9
2.1 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen.....	9
2.2 Stand der Forschung zu Sanierungen.....	18
2.3 Fazit.....	31
3 Einflussfaktoren auf Mitarbeiterreaktionen in Sanierungen.....	33
3.1 Forschung zu Mitarbeiterreaktionen in sanierungsähnlichen Kontexten.....	33
3.2 Definition und theoretische Einordnung von Einstellungen.....	36
3.3 Einflussfaktoren auf Einstellungen in sanierungsähnlichen Kontexten.....	38
3.4 Fazit.....	50
4 Sensemaking.....	53
4.1 Die Perspektive des Sensemaking.....	53
4.2 Bezugsrahmen.....	58
4.3 Organisationales Sensemaking.....	66
4.4 Basisprozesse im Sensemaking.....	68
4.5 Sensemaking und Einstellungen.....	72
4.6 Sensemaking und Emotionen.....	75
4.7 Sensemaking und organisationale Veränderungen.....	78
4.8 Fazit.....	81

5	Sensegiving.....	85
5.1	Definition und Begriffsabgrenzung Sensegiving.....	85
5.2	Framing von Bezugsrahmen.....	87
5.3	Gestaltung von Sensegiving bei organisationalen Veränderungen.....	89
5.4	Fazit.....	109
6	Sensemaking in der Sanierung.....	113
6.1	Rahmenbedingungen für Mitarbeiter.....	113
6.2	Einflussfaktoren und Bewertungskomponenten.....	117
6.3	Fazit.....	150
7	Sensegiving in der Sanierung.....	153
7.1	Sensegiving-Inhalte.....	154
7.2	Sensegiving-Akteure.....	166
7.3	Sensegiving-Aktivitäten.....	173
7.4	Sensegiving-Phasen.....	205
7.5	Fazit.....	224
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	227
8.1	Zusammenfassung.....	227
8.2	Empfehlungen an die Praxis.....	231
8.3	Einschränkungen und weiterer Forschungsbedarf.....	232
	Literaturverzeichnis.....	235

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Unternehmenskrisen und Sanierung	9
2.1 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen.....	9
2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	9
2.1.2 Verlauf.....	10
2.1.3 Ursachen.....	12
2.1.4 Wirkungen.....	15
2.2 Stand der Forschung zu Sanierungen.....	18
2.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	18
2.2.2 Sanierungsprozess	22
2.2.3 Träger der Sanierung.....	25
2.2.4 Organisation der Sanierung.....	28
2.2.5 Sanierungsstrategien und -maßnahmen.....	29
2.3 Fazit.....	31
3 Einflussfaktoren auf Mitarbeiterreaktionen in Sanierungen	33
3.1 Forschung zu Mitarbeiterreaktionen in sanierungsähnlichen Kontexten	33
3.2 Definition und theoretische Einordnung von Einstellungen	36
3.3 Einflussfaktoren auf Einstellungen in sanierungsähnlichen Kontexten.....	38
3.3.1 Einstellungen gegenüber Arbeit und Organisation	39
3.3.2 Einflussfaktoren auf Einstellungen gegenüber Arbeit und Organisation	42
3.3.3 Einstellungen gegenüber dem Wandel.....	45
3.3.4 Einflussfaktoren auf Einstellungen gegenüber dem Wandel	47
3.4 Fazit.....	50

4	Sensemaking	53
4.1	Die Perspektive des Sensemaking.....	53
4.1.1	Grundlagen	53
4.1.2	Gelegenheiten für Sensemaking	56
4.2	Bezugsrahmen	58
4.2.1	Schemata als kognitive Strukturen	58
4.2.1.1	Definition Schemata	58
4.2.1.2	Kategorien/Typen von Schemata	59
4.2.1.3	Funktionen und Funktionsweise von Schemata	61
4.2.2	Vokabularen von Sensemaking	63
4.3	Organisationales Sensemaking	66
4.4	Basisprozesse im Sensemaking	68
4.4.1	Überzeugunggetriebene Prozesse	69
4.4.2	Handlunggetriebene Prozesse	70
4.5	Sensemaking und Einstellungen	72
4.6	Sensemaking und Emotionen.....	75
4.7	Sensemaking und organisationale Veränderungen	78
4.8	Fazit.....	81
5	Sensegiving.....	85
5.1	Definition und Begriffsabgrenzung Sensegiving.....	85
5.2	Framing von Bezugsrahmen	87
5.3	Gestaltung von Sensegiving bei organisationalen Veränderungen	89
5.3.1	Themenbereiche des Sensegiving	89
5.3.2	Gestaltung und Vermittlung von Bezugsrahmen	90
5.3.2.1	Konzeptionelle Anker	91
5.3.2.2	Kernbegriffe	92
5.3.2.3	Symbolische Prozesse	93
5.3.3	Akteure des Sensegiving	99
5.3.3.1	Sensegiving in vertikalen Interaktionen	99
5.3.3.2	Sensegiving in horizontalen Interaktionen	101
5.3.3.3	Sender und Empfänger des Sensegiving	101
5.3.4	Gelegenheiten für Sensegiving.....	103
5.3.5	Wirksamkeit von Sensegiving.....	107
5.4	Fazit.....	109

6	Sensemaking in der Sanierung	113
6.1	Rahmenbedingungen für Mitarbeiter.....	113
6.1.1	Unsicherheit am Arbeitsplatz.....	113
6.1.2	Arbeitsbelastung.....	116
6.2	Einflussfaktoren und Bewertungskomponenten.....	117
6.2.1	Einflussfaktor: Veränderungsbereitschaft	118
6.2.1.1	Grundlagen	118
6.2.1.2	Bewertungskomponenten	121
6.2.1.3	Wirkungen.....	127
6.2.1.4	Wirkung auf Emotionen	129
6.2.2	Einflussfaktor: Gerechtigkeit	131
6.2.2.1	Grundlagen	131
6.2.2.2	Distributive Gerechtigkeit.....	133
6.2.2.2.1	Bewertungskomponenten.....	133
6.2.2.2.2	Wirkungen.....	135
6.2.2.3	Prozedurale Gerechtigkeit	136
6.2.2.3.1	Bewertungskomponenten.....	137
6.2.2.3.2	Wirkungen.....	140
6.2.3	Einflussfaktor: Vertrauen	142
6.2.3.1	Grundlagen	142
6.2.3.2	Bewertungskomponenten	144
6.2.3.3	Wirkungen.....	147
6.3	Fazit.....	150
7	Sensegiving in der Sanierung.....	153
7.1	Sensegiving-Inhalte.....	154
7.1.1	Diagnose: Diskrepanz.....	155
7.1.2	Prognose: Angemessenheit.....	157
7.1.3	Motive	160
7.1.3.1	Unterstützung durch Führungskräfte.....	160
7.1.3.2	Valenz.....	160
7.1.3.3	Wirksamkeit	162
7.1.4	Konzeption von Bezugsrahmen.....	164
7.2	Sensegiving-Akteure	166
7.2.1	In die Projektstruktur eingebundene Führungskräfte	167
7.2.2	Nicht in die Projektstruktur eingebundene Führungskräfte	169
7.2.3	Interimsmanager/CRO.....	169
7.2.4	Externe Berater.....	170
7.2.5	Arbeitnehmersvertreter	171

7.2.6	Sensegiving-Strategie	172
7.3	Sensegiving-Aktivitäten.....	173
7.3.1	Führung	173
7.3.1.1	Wirkungen auf die Bewertungskomponenten	174
7.3.1.2	Gestaltungsempfehlungen	177
7.3.2	Kommunikation.....	179
7.3.2.1	Wirkungen auf die Bewertungskomponenten	179
7.3.2.2	Gestaltungsempfehlungen	182
7.3.3	Partizipation.....	186
7.3.3.1	Wirkungen auf die Bewertungskomponenten	187
7.3.3.2	Gestaltungsempfehlungen	190
7.3.4	Gestaltung von Maßnahmen.....	193
7.3.4.1	Wirkungen auf die Bewertungskomponenten	193
7.3.4.2	Gestaltungsempfehlungen	196
7.3.5	Gestaltung von Prozessen.....	200
7.3.5.1	Prozedural gerechte Gestaltung wesentlicher Prozesse	200
7.3.5.2	Wirkungen auf weitere Bewertungskomponenten	203
7.4	Sensegiving-Phasen.....	205
7.4.1	Zeitpunkt der Erstkommunikation des Sanierungsvorhabens an die Gesamtbelegschaft.....	206
7.4.2	Phase 1: Erkennung und Initiierung der Sanierung	210
7.4.3	Phase 2: Grobanalyse und Sofortmaßnahmen.....	212
7.4.4	Phase 3: Sanierungskonzept	213
7.4.4.1	Gestaltung des Sensegiving (gegenüber der Gesamtbelegschaft)	214
7.4.4.2	Gestaltung der Projektarbeit.....	216
7.4.5	Phase 4: Implementierung und Kontrolle.....	218
7.4.5.1	Gestaltung des Sensegiving (gegenüber der Gesamtbelegschaft)	218
7.4.5.2	Gestaltung der Projektarbeit.....	220
7.5	Fazit.....	224
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	227
8.1	Zusammenfassung	227
8.2	Empfehlungen an die Praxis	231
8.3	Einschränkungen und weiterer Forschungsbedarf	232
	Literaturverzeichnis.....	235

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitete
BV	Betriebsversammlung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
exkl.	exklusive
FKM	Führungskräfte-Meeting
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
i. d. R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
inkl.	inklusive
InsO	Insolvenzordnung
jmds.	jemandes
o. J.	ohne Jahr
O. V.	Ohne Verfasser
PG	Persönliche Gespräche
SG	Sensegiving
SBG	Sozialgesetzbuch
u.	und
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
usw.	und so weiter
verb.	verbesserte
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig

WpHG

Wertpapierhandelsgesetz

z. B.

zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	6
Abbildung 2: Krisenphasenmodelle nach Müller und Krystek	12
Abbildung 3: Krisenphasen und Krisenmanagement	21
Abbildung 4: Sanierungsprozess und wesentliche Aufgaben	22
Abbildung 5: Übersicht zu wesentlichen Einflussfaktoren auf Einstellungen und Verhalten in sanierungsähnlichen Kontexten	51
Abbildung 6: Zirkel der Wahrnehmung	61
Abbildung 7: Organisationales Sensemaking	68
Abbildung 8: Treiber und Basisprozesse des Sensemaking	72
Abbildung 9: Sensemaking und organisationale Veränderungen	80
Abbildung 10: Schematische Darstellung Wirkung von Sensegiving durch Framing	88
Abbildung 11: Gestaltung von Bezugsrahmen	99
Abbildung 12: Akteure und Interaktionen von gezieltem Sensegiving	103
Abbildung 13: Konzeptioneller Rahmen Sensegiving	111
Abbildung 14: Kategorien und mögliche Aspekte der Unsicherheit am Arbeitsplatz	115
Abbildung 15: Übersicht zur Herleitung von Bewertungskomponenten als Basis für Sensemaking und Sensegiving	118
Abbildung 16: Bewertungskomponenten der Veränderungsbereitschaft und Sensemaking-Fragen	127
Abbildung 17: Übersicht zu den Bewertungskomponenten	152
Abbildung 18: Übersicht zur Struktur von Kapitel 7	153
Abbildung 19: Mögliche Inhalte zum Themenbereich Diagnose	157
Abbildung 20: Mögliche Inhalte zum Themenbereich Prognose	159
Abbildung 21: Mögliche Inhalte zur Förderung der wahrgenommenen Valenz	162
Abbildung 22: Mögliche Inhalte zur Stärkung der wahrgenommenen Wirksamkeit	164
Abbildung 23: Mögliche Inhalte zum Themenbereich Motive	164
Abbildung 24: Wesentliche Rollen von Führungskräften in Sanierungsprojekten	168
Abbildung 25: Typische Projektorganisation in Sanierungen	171
Abbildung 26: Gestaltungsempfehlungen für Sensegiving durch Kommunikation in der Sanierung	186
Abbildung 27: Partizipative Methoden und Akteure	193
Abbildung 28: Gestaltungsleitlinien und Beispiele für konkrete Maßnahmen zur Unterstützung eines ganzheitlichen Sensegiving	199

Abbildung 29: Wesentliche Gestaltungsempfehlungen für Prozesse in der Sanierung	205
Abbildung 30: Projektorganisation und Aufgaben entlang der Sanierungsphasen.....	222
Abbildung 31: Sensegiving-Phasen	223
Abbildung 32: Übersicht zur Gestaltung eines ganzheitlichen Sensegiving in der Sanierung	226