



### Inhaltsübersicht

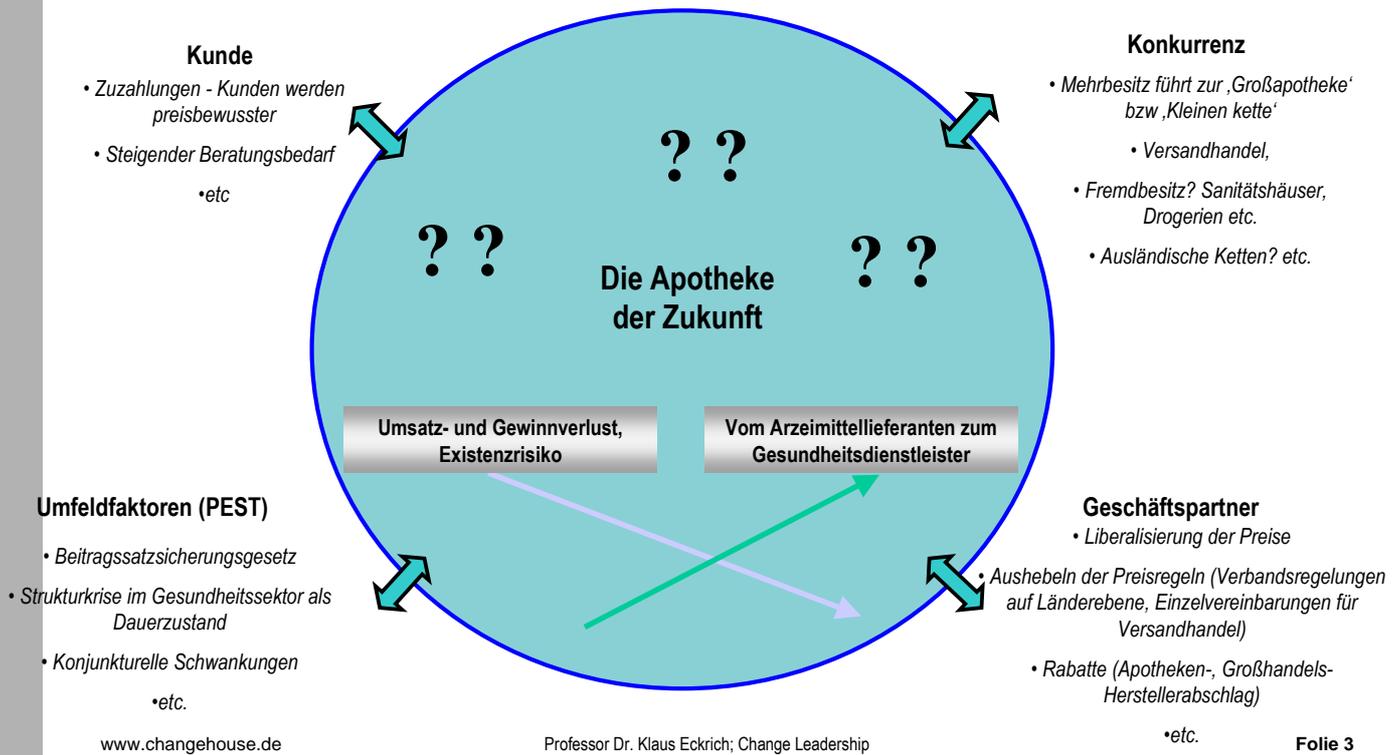
- Einführung: Vom Sinn und Unsinn von Veränderung
- Lust und Frust in Veränderungsprozessen
- Kulturmanagement: Die verborgene Führungsdisziplin
- Strategischer Wandel: Visionen und Ziele die verbinden
- Strukturveränderung: Eigenverantwortlich und zu Ende gedacht

## Einführung - Sinn von Veränderung und Unsinn in Veränderungsprozessen



### Übersicht

- Warum verändern?
- Wie Manager mit Veränderung umgehen
- Warum nicht verändern?



Es gibt drei Arten von Unternehmen:

- die einen bewirken, dass etwas geschieht;
- die anderen beobachten, dass etwas geschieht;

und

- wieder andere fragen sich, was geschehen ist!

*In welcher Liga spielt Ihr Unternehmen - Wie lange noch ?*

Quelle: Volkmund, Zitiert nach Kotler, P.; Bliemel, F., (1995), S. 85

Jahr	Firma	Hintergrund/ Folgen
1961	Borgward, Automobil, Bremen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegen Kapitalschwäche zunächst zuerst Vergleich, wenig später Konkurs angemeldet</li> <li>&gt; 15.000 Mitarbeiter entlassen</li> </ul>
1974	Herstatt, Bankhaus, Köln	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleich wegen Überschuldung</li> <li>Tausende von Bankkunden gingen leer aus</li> </ul>
1982	A E G	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweitgrößter deutscher Elektronikkonzern (178.000 MA) meldet Vergleich an</li> <li>Schaden: 4,4 Mrd. DM; Ursache: aggressive Expansionspolitik</li> </ul>
1983	IBH Holding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drittgrößter Baumaschinenhersteller; Konkursgrund: Überschuldung</li> </ul>
1986	Neue Heimat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewerkschaften veräußern den völlig überschuldeten Immobilienkonzern zum symbolischen Preis von 1 DM an Berliner Bäcker Horst Schiesser</li> <li>Gläubigerbanken setzen Rückgabe und Liquidation durch</li> </ul>
1989	COOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstände beschaffen sich mittels konstruierter und fingierter Bilanzen Milliardensummen bei den Banken; Schaden: 1,7 Mrd DM</li> </ul>

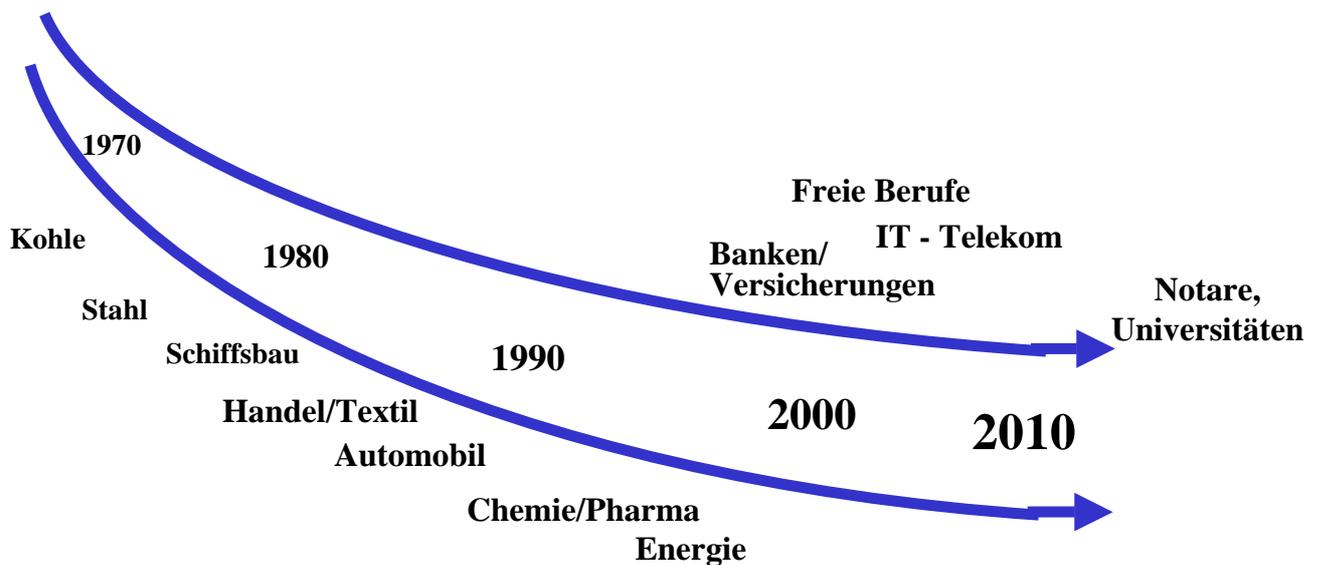
Quelle:

Jahr	Firma	Hintergrund/ Folgen
1993	Saarstahl AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurs wegen monatlicher Verluste von DM 30 Mio.</li> <li>Belegschaft von 7.200 auf 4.500 abgebaut</li> <li>Konkurs im Dezember 2001 aufgehoben</li> </ul>
1993	Klößner-Werke, Duisburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurs, später aussergerichtlicher Vergleich</li> <li>Verlust von 1 Mrd. DM wegen Öltermingeschäften</li> </ul>
1994	Balsam AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sportbodenhersteller erleidet wegen Finanzmanipulationen einen Schaden von 1,3 Mrd. DM</li> <li>Firmenchefs wegen Betrug zu langjährigen Haftstrafen verurteilt</li> </ul>
1994	Jürgen Schneider	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immobilienpleite mit Schuldenberg von &gt; 5 Mrd. DM</li> <li>Flucht in die USA und Verhaftung in USA ein Jahr später</li> <li>„Peanuts-Statement“ von Hilmar Kopper schadet der Deutschen Bank</li> </ul>
1996	Bremer Vulkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurs wegen 1,5 Mrd. Verlust; 850 Mio. DM Subventionen</li> </ul>

Jahr	Firma	Hintergrund/ Folgen
1999 / 2002	Philipp Holzmann	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Im 150. Jahr der Firmengeschichte) 2,4 Mrd. DM Verluste</li> <li>Rettungsplan unter Vermittlung von Bundeskanzler Schröder</li> <li>Juni 2002 erneut hohe Verluste → Insolvenzverfahren</li> </ul>
2000	Flowtex	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Bohrsysteme) Insolvenzverfahren, nachdem Schulden bis drei Mrd. DM auftauchen</li> <li>Chefs werden Luftbuchungen über Verkauf von nicht existierenden Geräten vorgeworfen</li> </ul>
2002	Herlitz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insolvenz, nachdem Banken keine Bürgschaften mehr ausstellten</li> </ul>
2002	Leo Kirch	<ul style="list-style-type: none"> <li>6,5 Mrd. € Schulden. Größte Pleite in der Geschichte der Bundesrepublik</li> </ul>
2002	Fairchild Dornier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insolvenz nach monatelangem Überlebenskampf</li> </ul>
2002	Babcock	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermittlung des NRW-Ministerpräsidenten Wolfgang Clement scheitert</li> <li>Commerzbank hält Babcock nicht für sanierungsfähig</li> </ul>
?	?	
2005	AT&T	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tochter SBC übernimmt traditionsreiche Mutter (1876-2005) f. 16 Mrd. US \$</li> <li>Anfang vom Ende: Zerschlagung des Monopols 1984</li> </ul>

Quelle: Die großen Pleitefälle von Borgward bis Babcock, in: DIE WELT vom 9. Juli 2002, S. 14

Wer vom Wandel erfasst wird ...





”Forstyr mig ikke nu – kan du ikke se, jeg har travlt med at vinde dette slag...”

(DON'T DISTURB ME - CAN'T YOU SEE I AM BUSY WINNING THIS BATTLE)

Das Führungsmodell ‚Minestrone‘/1





Wir übten ohne Unterlass, doch jedes Mal, wenn wir uns zu einer Gruppe zu formieren begannen, wurden wir wieder neu durcheinander gewürfelt.

Später lernte ich, dass es in der Natur des Menschen liegt, in neuen Situationen alles umzuwerfen.

**Was für eine wunderbare Methode, Fortschritt vorzugaukeln, während man doch nur Konfusion produziert, Ineffizienz und Frust!**

(Petronius Arbitr, Satyricon 1. Jahrhundert n.Chr. )

## „Prinzipien“ im Veränderungsmanagement

**Konstantes Verhalten durch das Beharrungsprinzip:**

Beim bewährten, persönlichen Stil von unverwechselbarer Eigenart bleiben



Dem dynamischen Wandel des Marktes nicht mehr gewachsen sein

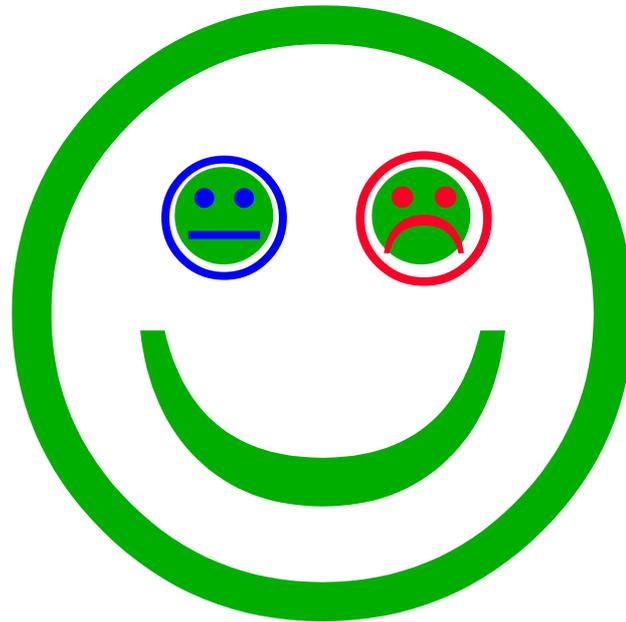
**Konstantes Verhalten durch das Wandlungsprinzip:**

Jede Mode im Wandel der Managementtechniken sofort mitvollziehen

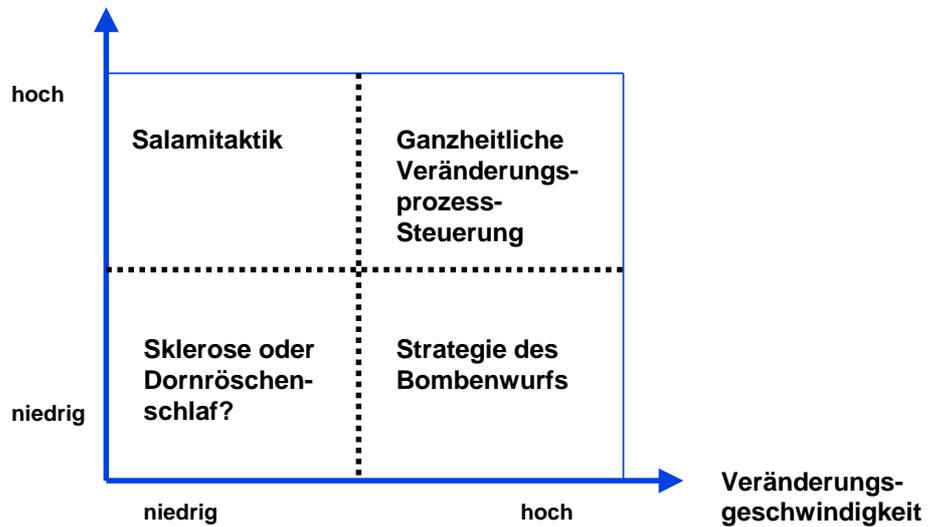


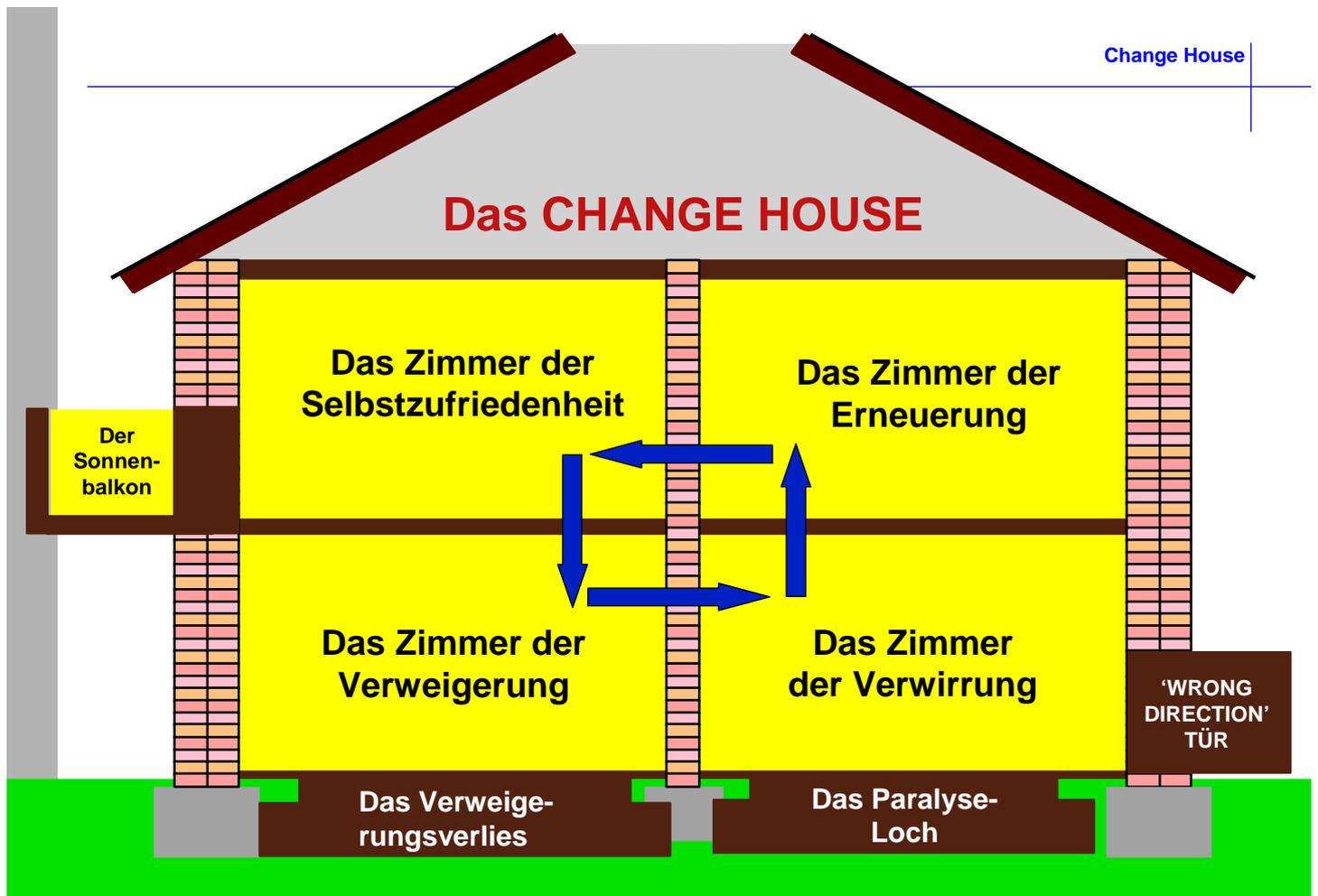
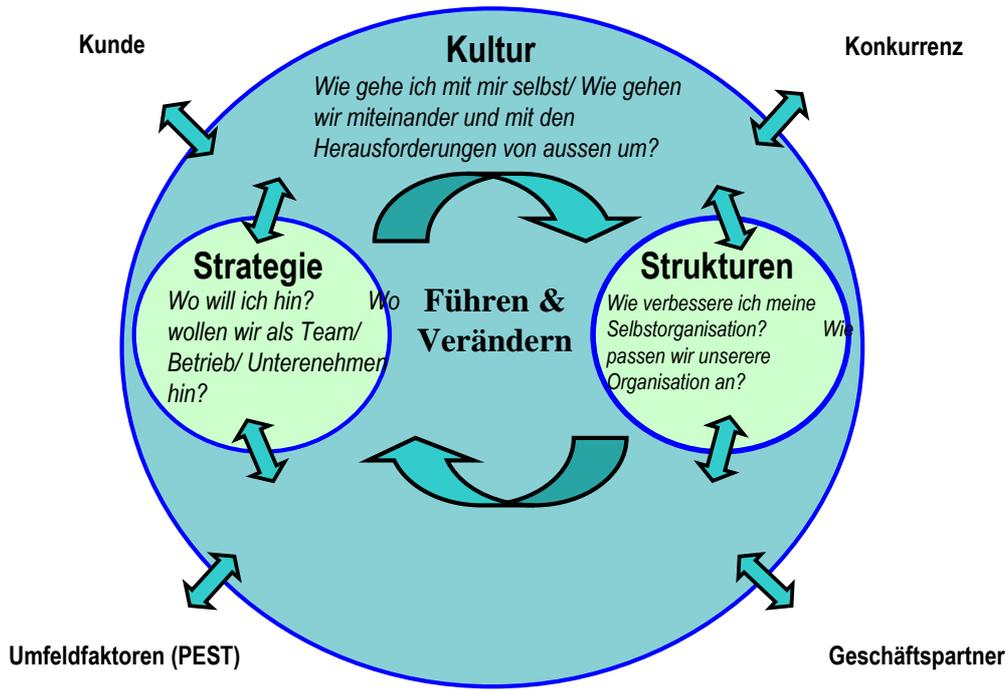
Es ändert sich wenig, aber es ist immer viel los

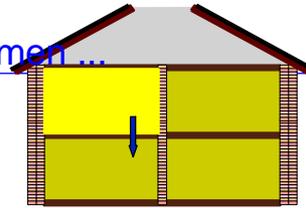
Quelle: C. Kernig, Universität Trier



Partizipation der Mitarbeiter





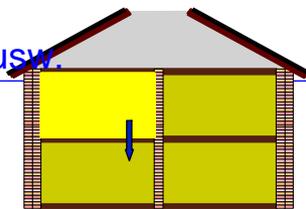


### Was wir sagen ...

- *wir sind doch der Marktführer*
- *die da oben wollen es so*
- *die Kunden sollen froh sein, ...*
- *das ist nur eine Konjunkturkrise*
- *wir machen doch Gewinne*
- *dazu haben wir jetzt keine Zeit*
- *deren Qualität ist nicht gut genug*
- *unser Geschäft läuft doch*
- *wir sind die Besten*
- *den anderen geht es auch nicht besser*

### Wie wir uns verhalten: Wir ...

- **ignorieren, was um uns herum passiert**
- **lassen uns unendlich Zeit**
- **sind arrogant**
- **arbeiten aneinander vorbei**
- **sind uninformiert über Wettbewerber**
- **ignorieren, was Mitarbeiter sagen**
- **schwärmen von Erfolgen der Vergangenheit**
- **focussieren uns auf das Tagesgeschäft**
- **streichen die automatischen Gehaltserhöhungen ein**
- **vergessen unsere Zukunft**



**„Es wird nie möglich sein, mit Flugmaschinen zu fliegen, die schwerer sind als Luft“**

Lord Kelvin, President der Royal Society, dem angesehensten wissenschaftlichen Verein der Welt, acht Jahre vor dem historischen Jungferflug der Gebr. Wright

(Quelle: M. Treacy, F. Wiersema, Marktführerschaft, 1995, S. 202)

**„Es gibt keinen Grund, warum jemand einen Computer zu Hause haben soll“**

Ken Olson, Chef von Digital Equipment, 1977 zur Vision von Steven Jobs, Mitbegründer von Apple, derzufolge jeder Mensch seinen Computer haben sollte



**„Wir sind keine Waschmaschinenhersteller“**

Frank T. Cary, IBM-Chef, 1979 in einem Vortrag an der Harvard Business School auf die Frage, ob IBM in das PC-Geschäft einsteigen wolle

**„Es ist bereits alles erfunden, was die Menschheit je erfinden kann“**

Charles Duell, Leiter des amerikanischen Patentamtes, 1899



**„Wer zum Teufel will denn Schauspieler reden hören?“**

Jack Warner, Mitbegründer Warner Brothers, aus dem der erste Tonfilm hervorging

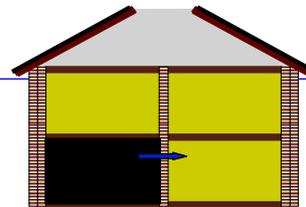


- Artikel 1  
Sieh den Tatsachen ins Auge  
Et es wie et es
- Artikel 2  
Habe keine Angst vor der Zukunft  
Et kütt wie et kütt
- Artikel 3  
Lerne aus der Vergangenheit  
Et hätt noch immer jot jejange
- Artikel 4  
Jammere den Dingen nicht nach  
Wat fott es es fott
- Artikel 5  
Sei offen für Neuerungen  
Et bliev nix wie et wor
- Artikel 6  
Sei kritisch wenn Neuerungen überhand nehmen  
Kenne mer nit, bruche mer nit, fott domet



- Artikel 7  
Füge dich in Dein Schicksal  
Wat wellste maache
- Artikel 8  
Achte auf Deine Gesundheit  
Maach et jot, ävver nit ze of
- Artikel 9  
Stelle immer zuerst die Universalfrage  
Wat sull dä Quatsch
- Artikel 10  
Komme dem Gebot der Gastfreundschaft nach  
Drinkste eine met
- Artikel 11  
Bewahre dir eine gesunde Einstellung zum Humor  
Do laachs dich kapott
- Artikel 12  
Verändere Dich nicht für andere  
Bliev we de bis

## Zeichen von Verweigerung im Unternehmen ...

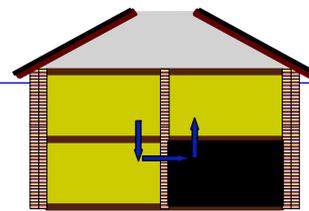
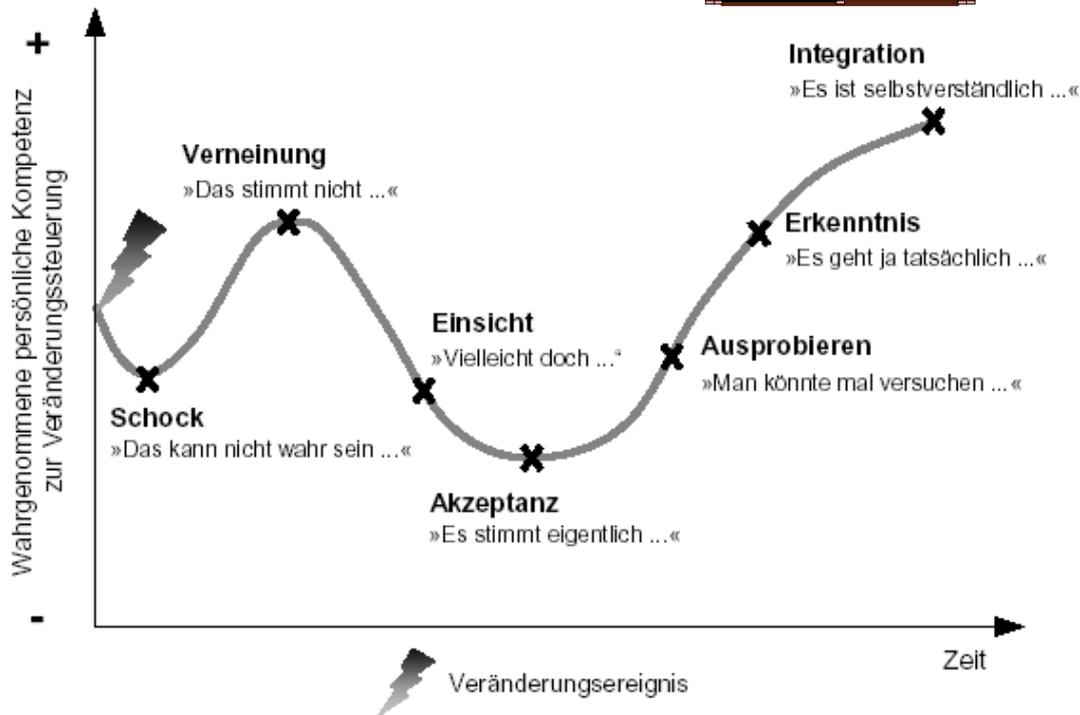
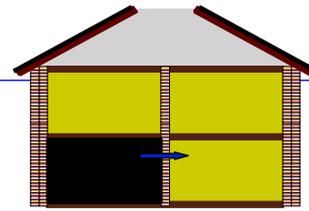


### Was wir sagen ....

- *wir haben es immer so gemacht*
- *es geht der ganzen Branche so schlecht*
- *den Wettbewerbern geht's noch schlechter*
- *bei uns ist das alles ganz anders*
- *warum gerade ich/ mein Bereich?*
- *Da wird eh' nichts draus*
- *die Zentrale kapiert es einfach nicht*
- *die anderen sind schuld*
- *mit meinen Mitarbeitern geht das nicht*

### Wie wir uns Verhalten: Wir ...

- glorifizieren die vergangenheit
- verteidigen den Status Quo
- sind aggressiv, arbeiten gegeneinander
- pflegen tabus
- köpfen den Überbringer unangenehmer Nachrichten...
- ... und überhören die Botschaften
- hören den Mitarbeitern nicht zu
- färben die Berichte und Zahlen schön

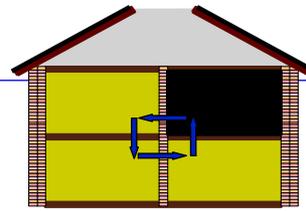


### Was wir sagen ....

- ❖ *wie sind wir eigentlich in dieses Chaos geraten?*
- ❖ *wir brauchen neue (andere) Management-Konzepte*
- ❖ *wir brauchen (neue) (andere) Berater*
- ❖ *was habe ich bloß falsch gemacht?*
- ❖ *ich predige das seit Jahren...*
- ❖ *wir haben das schon vor Jahren gemacht!*
- ❖ *Hilfe!*

### Wie wir uns verhalten: Wir ...

- ❖ sind frustriert
- ❖ sind depressiv oder verärgert
- ❖ ziehen uns zurück
- ❖ beschuldigen Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter
- ❖ fühlen uns verunsichert
- ❖ verlieren die Orientierung
- ❖ setzen noch mehr Arbeitskreise und Projektgruppen auf
- ❖ sind langsam
- ❖ bringen Dinge nicht zu Ende



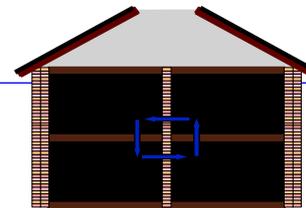
### Was wir sagen ....

- ✓ *packen wir's an*
- ✓ *lass es uns gemeinsam probieren*
- ✓ *jetzt versteh' ich es*
- ✓ *es war hart, aber wir haben es getan*
- ✓ *jetzt sind wir stärker*
- ✓ *Ich vermisse das Alte wirklich nicht*
- ✓ *es läuft besser als erwartet*
- ✓ *wir müssen einander vertrauen*
- ✓ *wir können es noch besser*
- ✓ *wo ist die nächste Herausforderung*

### Wie wir uns verhalten: Wir ...

- ✓ akzeptieren Verantwortung
- ✓ sind auch mal enthusiastisch
- ✓ kommunizieren gern
- ✓ hören zu und lernen von anderen
- ✓ vertrauen wirklich, uns wird vertraut
- ✓ delegieren selbstbewusst
- ✓ akzeptieren Ungewissheiten
- ✓ sind flexibel und kreativ
- ✓ verbessern uns kontinuierlich
- ✓ setzen neue Ziele

### Die Antworten des CHANGE HOUSE:



Was können Sie tun, um Menschen zu helfen, aus dem Zimmer ...XY... aufzubrechen?

*Überlegen Sie zu den 3 Stichpunkten:*

**(1) Was sie erreichen können, ist, :**

- dass die Leute anfangen zu ....

**(2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten:**

- dass.....

**(3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:**

- ...
- ...
- ...

**Die gravierenden Probleme  
unserer Zeit lassen sich nicht  
mit dem gleichen Denken lösen,  
unter dem sie entstanden sind.**

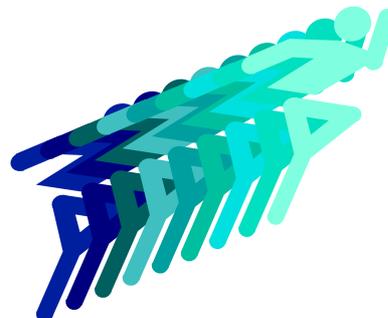
*Albert Einstein*

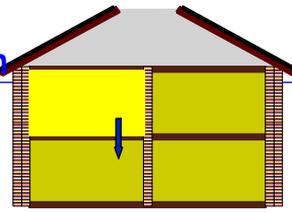
*You can't solve a problem with the  
same thinking that created the problem.*



**Die Keimzelle des Erfolgs ist die Auswahl der  
Herausforderungen !**

**Reinhold Messner**





**(1) Was sie erreichen können, ist, :**

- dass die Leute anfangen, über Veränderung nachzudenken und begreifen, dass Veränderung notwendig ist ....

**(2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten:**

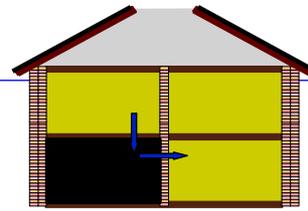
- dass die Leute akzeptieren, dass Veränderung unumgänglich ist

**(3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:**

- Führen, gemeinsame Visionen für die Zukunft entwickeln
- Auf Probleme aufmerksam machen und die Leute aus der Selbstzufriedenheit herausreißen (durch Szenarien, 'burning plattform', Teufel an die Wand malen etc.)
- Durch Schulung die Annahmen und mentalen Modelle in Frage stellen (z.B. mit den Leuten die strategische Ausgangslage analysieren)
- 'Paradox intervenieren': *“Was sind lässt uns als Unternehmen/ Team usw. zuverlässig scheitern?”*

**„Ziehe, wenn Dich jemand schiebt und ,  
lasse locker, wenn Dich jemand zieht!“**

Quelle: Aus der Jujutsu-Philosophie



### (1) Was sie erreichen können, ist,:

- dass die Leute nachdenken und akzeptieren, dass einiges verändert werden sollte....

### (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten:

- dass die Leute so klar nach vorne schauen und motiviert sind, wie Sie ...
- dass die Leute verstehen, was genau und was alles gemacht werden muss und wie ihre Rolle dabei ist

### (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen:

- Widerstand als normale Begleiterscheinung des Wandels antizipieren und akzeptieren, Zeit für Sorgen und Ängste nehmen, Veränderung selbst vorleben!
- Das 'big picture' kontinuierlich erläutern, verständlich machen und ins Gedächtnis rufen (setzt voraus, dass Sie das 'big picture' selbst kennen!)
- Offen sein, die Leute so frühzeitig wie möglich in Veränderungsprozesse einbeziehen, Veränderungsspielregeln vereinbaren und einhalten
- Kraftfeldanalyse gemeinsam mit Beteiligten und Betroffenen durchführen
- Bedenkenträger ernst nehmen, ihnen zuhören und die Fundamente der Bedenken zum Einsturz bringen

### 1. **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!**

Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

*- Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!*

### 2. **Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!**

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

*- Die Ursachen für den Widerstand liegen im emotionalen Bereich!*

### 3. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!**

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. *noch nicht* gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.

*- Denkpausen einschalten – noch einmal über die Bücher gehen!*

### 4. **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!**

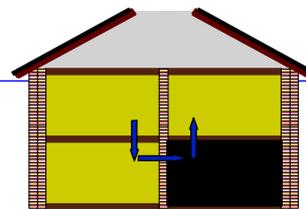
Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d. h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden. Die Kunst im Umgang mit Widerstand heißt „Judo“!

*- Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)  
- Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)  
- Gemeinsame Absprachen (Vorgaben neu festlegen)*

## „Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“

Quelle: unbekannt, in umstrukturierten Unternehmen täglich zu erleben

### Aus dem Zimmer der Verwirrung aufbrechen



#### (1) Was sie erreichen können, ist:

- dass die Leute verstehen, was genau und was alles gemacht werden muss
- dass die Leute verstehen, was ihre neue Rolle und ihre neue Verantwortung ist

#### (2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten:

- dass die Leute aufhören, von den 'guten alten Zeiten' zu reden
- dass die Leute nicht ab und zu in alte Gewohnheiten zurück fallen

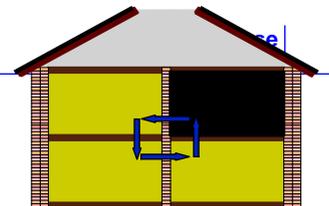
#### (3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen :

- Den Leuten kontinuierlich das Gesamtbild vermitteln, (durch Vision, strategische Ziele, Begründung und Sinn liefern für neue Strukturen); d.h. das 'big picture' kontinuierlich kommunizieren
- Die Leute coachen, statt kontrollieren, verunsichern oder ignorieren etc.
- Mitarbeiter in die Mitverantwortung nehmen.
- Auf das Wesentliche konzentrieren und Prioritäten halten
- Guten Beratern zuhören, aber SELBST entscheiden und SELBST verantworten
- Die vereinbarten Spiegelnicht nur einhalten, sondern vorleben

**"Die Unfähigkeit, sich der Zeit zu verschreiben,  
der es nun einmal bedarf, um große Dinge zu tun,  
ist genau der Grund, warum die meisten 'Führer'  
keine großen Dinge zustande bringen."**

Quelle: Waterman, R., Die neue Suche nach Spitzenleistungen - Erfolgsunternehmen im 21. Jahrhundert, Econ-Verlag, 1994

## **Im Zimmer der Erneuerung bleiben!**



### **(1) Was sie erreichen können, ist,:**

- dass die Leute verstehen, dass Veränderung niemals endet
- dass sie Energie und Lust für weitere Veränderung haben

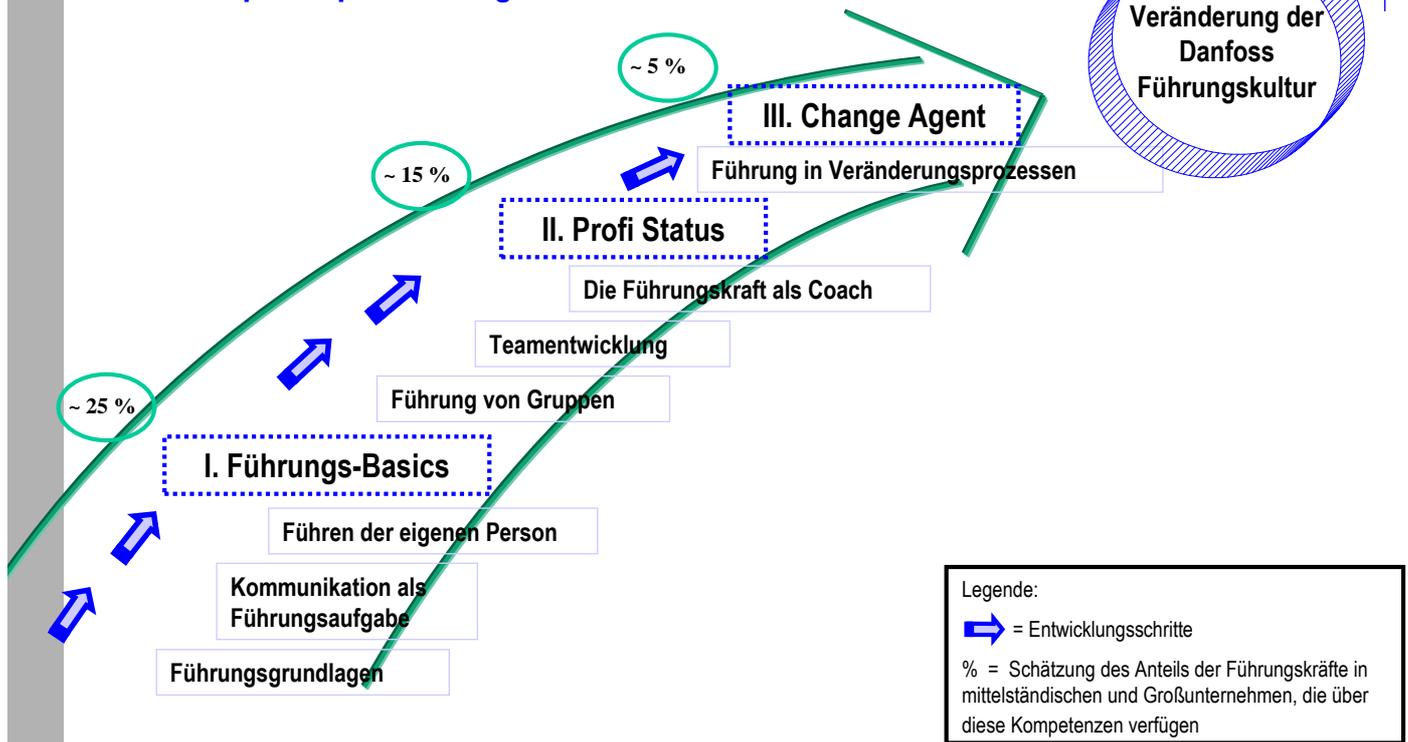
### **(2) Was Sie jetzt noch NICHT erwarten sollten:**

- dass niemand in die Verwirrung zurückfällt
- dass niemand in das Zimmer der Zufriedenheit rutscht

### **(3) Mögliche Aktionen und Verhaltensanforderungen :**

- Eine Innovationskultur, insbes. 'vernünftige Streitkultur', begründen, und vor allem neue Horizonte erschliessen, anspruchsvollere (strategische) Ziele setzen, Experimentieren und Fehler zulassen etc.,
- Eine Spitzenleistungskultur fördern, durch coachen und Entwicklung der Mitarbeiter
- Eine positive Führungskultur fördern, d.h. die Führungskräfte dazu professionalisieren, dass sie wirklich führen
- Das Selbstmanagement verbessern und VORBILD SEIN!

# Die drei Entwicklungsstufen des Danfoss Leadership Kompetenz-Programms



# Ganzheitliches Denken als Kerndisziplin im Veränderungsmanagement

## Ganzheitliches Denken...

bezeichnet die Methodik des Denkens in vernetzten Ganzheiten zur Lösung komplexer (d.h. reich vernetzter, dynamischer) Probleme.



## Ganzheitliches Denken bedeutet...

- ... eine Vorstellungskraft für die Komplexität von Problemstellungen zu entwickeln,
- ... die auf die Problemlösung wirkenden Faktoren zu identifizieren und
- ... deren Wirkung auf das Ergebnis sowie die Wechselwirkungen untereinander in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen.

„Es ist besser, ein Problem zu erörtern, ohne es zu entscheiden,  
als zu entscheiden, ohne es erörtert zu haben.“

Joseph Joubert (1754-1824), französischer Philosoph

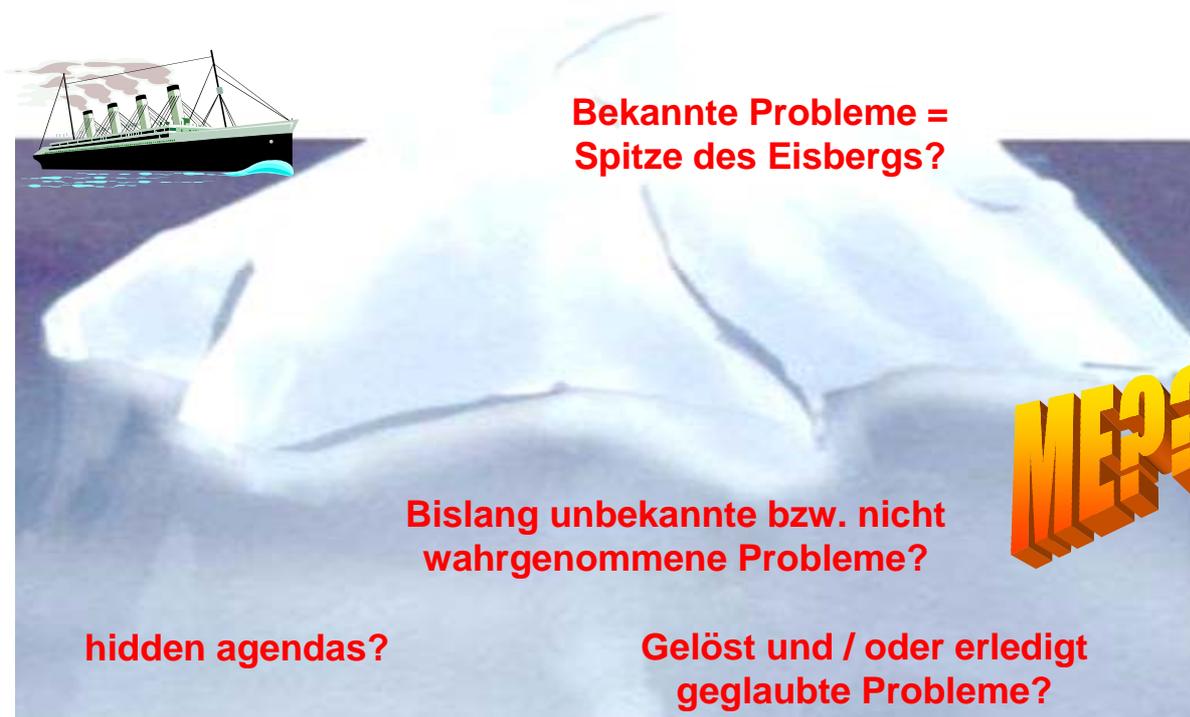


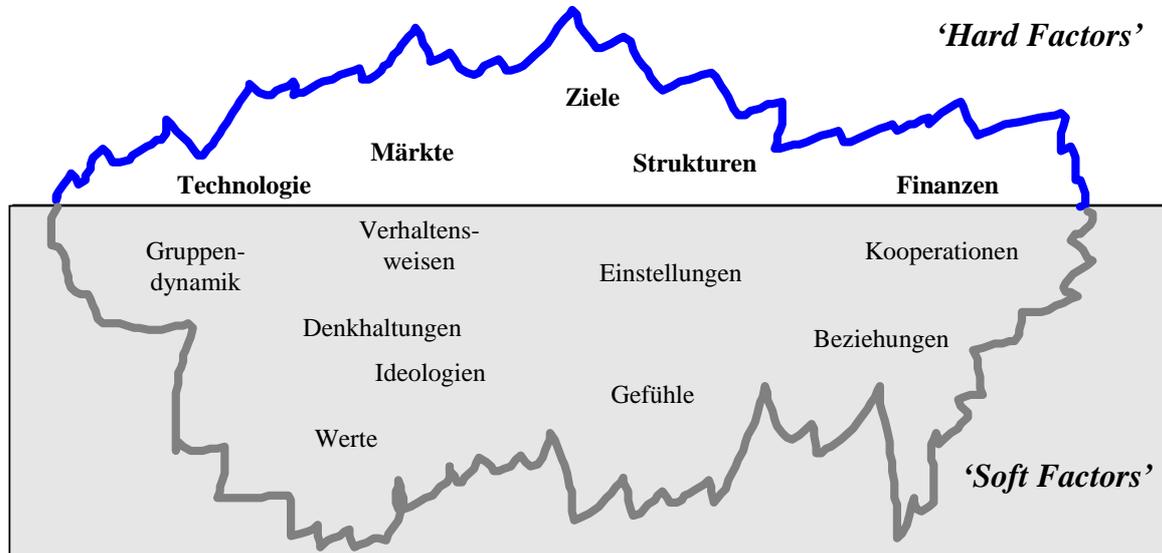
Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln:

1. durch Nachdenken, das ist der edelste
2. durch Nachahmen, das ist der leichteste und
3. durch Erfahrung, das ist der bitterste.

Konfuzius (551-479 v. Chr.), chinesischer Philosoph

## Haben wir ein Problem mit unserem Problembewusstsein? Der Eisbergeffekt





Quelle: Prof. Dr. Manfred Peditz, Universität Mannheim Professor Dr. Klaus Eckrich; Change Leadership

Folie 41  
CH\_VL

## Ganzheitsdenker und Umsetzer im Team

### Der Ganzheitsdenker

- betreibt bei der Problemlösung echte Ursachenforschung, aber er packt nicht richtig zu

#### Gefahr:

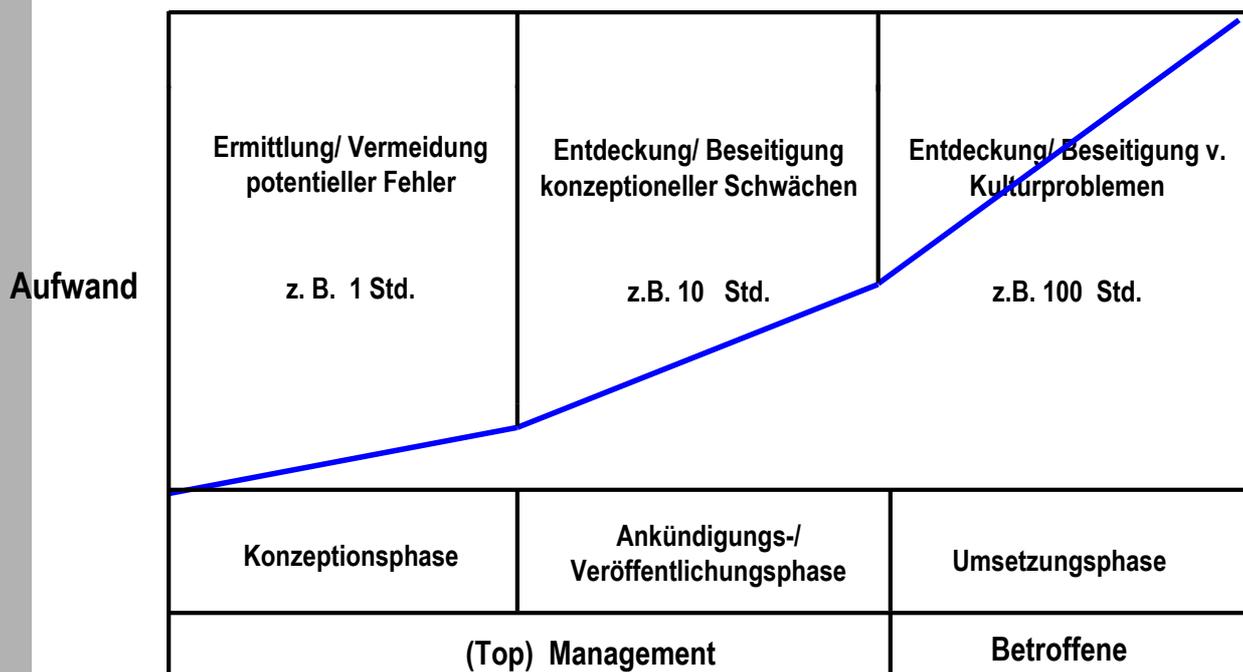
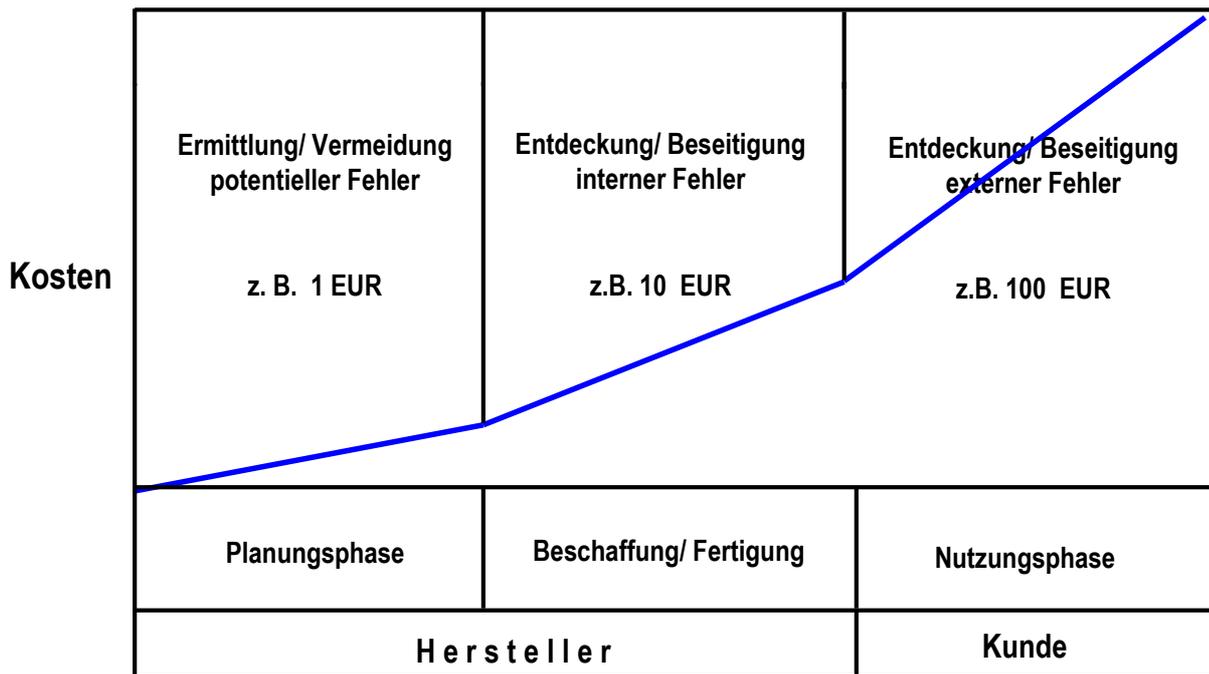
„Analyse bis zur Paralyse“

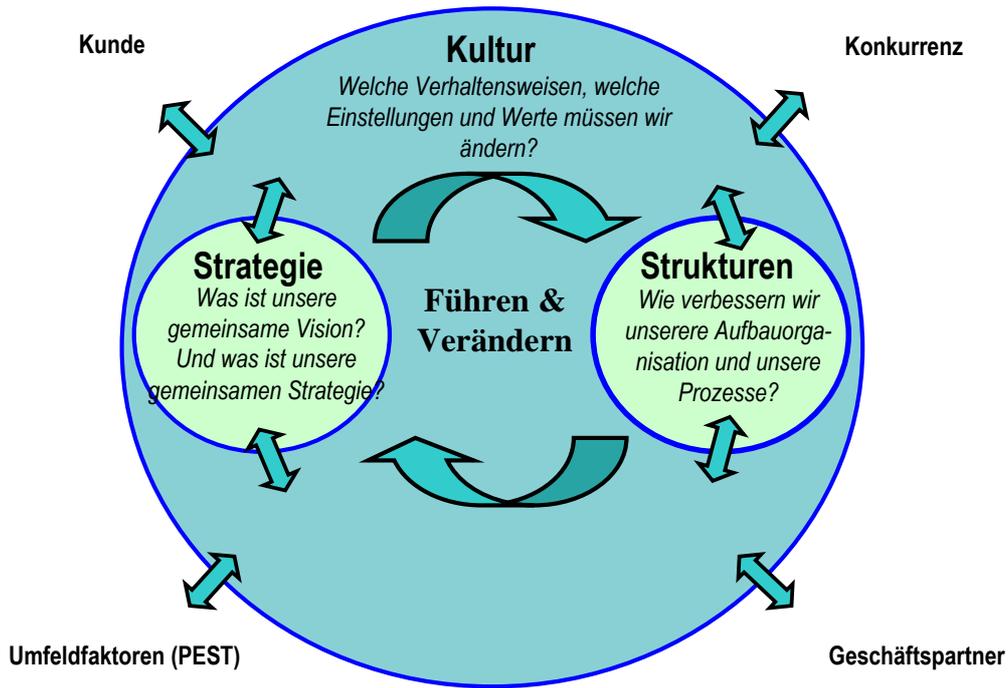
### Der Umsetzer

- packt an, aber er betreibt ggf. nur Symptombehandlung im Sinne eines Reparaturdienstverhaltens

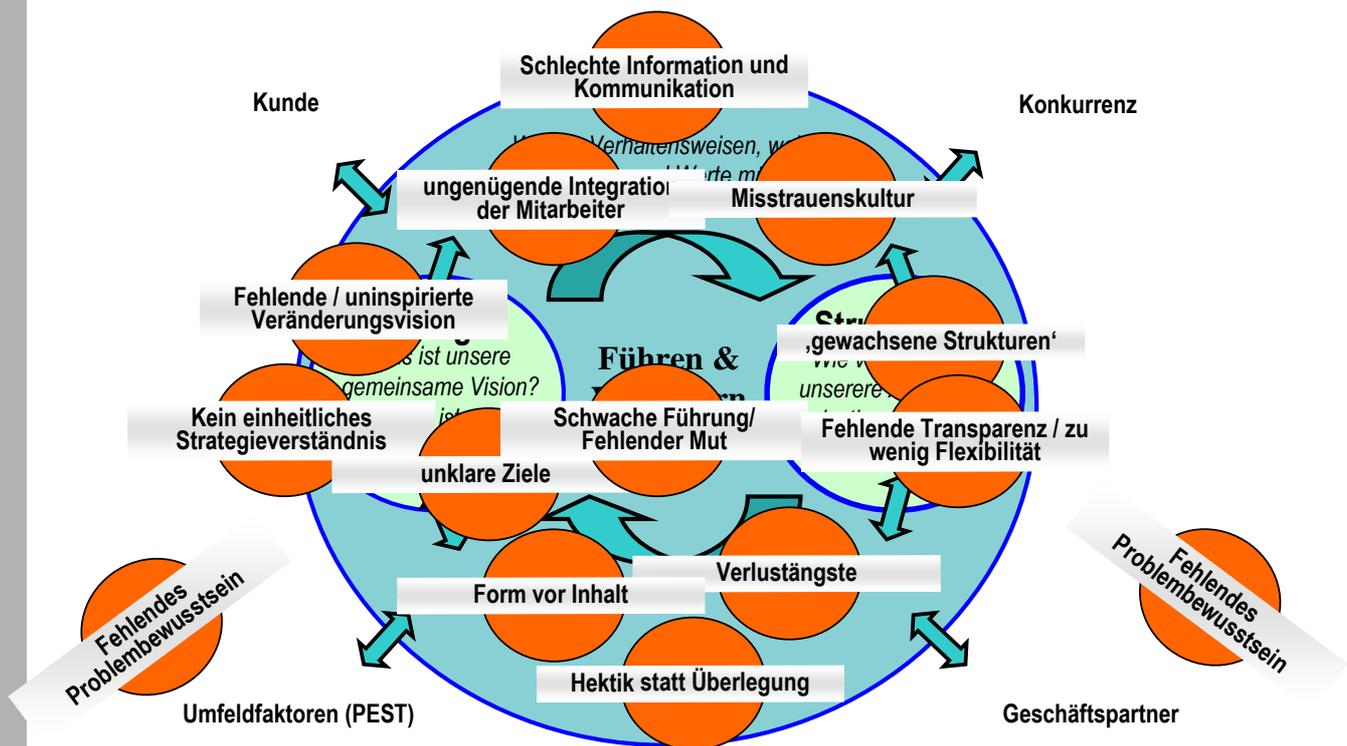
#### Gefahr:

„Die Lösungen von heute sind die Probleme von morgen“





Woran Veränderungsprozesse zuverlässig scheitern ...



- **Verändern Sie sich, Ihren Bereich und leisten Sie Ihren Beitrag zur Veränderung des Unternehmens; sonst werden Sie verändert, weil Veränderungen im Markt und im Umfeld unerbittlich zuschlagen**
- **Übernehmen sie 100 % Verantwortung zu jeder Zeit!**
- **Sorgen Sie für aussergewöhnliche Klarheit über Veränderungsziele, -inhalte und Wirkungsketten**
- **Veränderung fängt bei Ihnen selbst an. Bevor Sie sagen, was andere anders machen sollen, zeigen Sie, dass Sie selbst anders können. Legen Sie sich die richtigen Gewohnheiten zu und ineffektive Gewohnheiten ab!**
- **Veränderung im Unternehmen steht und fällt mit Ihrem Verhalten als Vorbild. Es gibt keine Verbesserung bei den Mitarbeitern, wenn Sie als Vorgesetzte neues Verhalten und neue Werte, d.h. die neue Kultur, nicht vorleben**
- **Arbeiten Sie mit einem effektiven Unterstützungssystem!**

- Berger, Wolfgang (2002), ‚Business Reframing‘ - Erfolg durch Resonanz, Gabler, 3. Auflage**
- Doppler, Klaus; Lauterberg, Christoph, Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, 5. Auflage, Frankfurt/M., New York 1996**
- Greipel, Peter (1988), Strategie und Kultur - Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements, Dissertation, Universität Wuppertal, Bern/Stuttgart 1988**
- Jost, Hans Rudolf, Unternehmenskultur - Wie weiche Faktoren zu harten werden - , 2003**
- Hopfenbeck, W.; Müller, M.; Peisl, T., Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie, Landsberg 2001**
- Malik, Fredmud, Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 3. Aufl. 2003**
- Reiß, M.; Rosenstiel, L. von; Lanz, A., Change-Management - Programme, Projekte und Prozesse, 1. Auflage, Stuttgart 1997**
- Rüegg-Sturm, Johannes, Das neue St. Galler Management-Modell, 2002**
- Wassermann, Otto, Das intelligente Unternehmen, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1999**

<http://www.brainguide.de>

<http://www.pro-manager.de>

<http://www.pyramid-commerce.com>

<http://www.change-management-toolbook.com/>

<http://www.changex.de/>

<http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/lexikon-change-management-a-d.php>

<http://home.att.net/~nickols/change.htm>

<http://www.pmi-post-merger-integration.de/kulturelle-integration.php>

<http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/vision.php>