

Change Management mit dem W⁵-Modell – Anwendung und Nutzen

- Change Management ist in den letzten Jahren zu einem geflügelten Wort in der Unternehmenspraxis geworden. Wann und wo immer die Intention vorherrscht, Veränderungen schnell, effizient und mit Unterstützung der Mitarbeiter zu realisieren, werden iterative Projekte mit dem Zusatz „Change Management“ durchgeführt.
- Aufgrund seines qualitativen Charakters, können der Verlauf und der Erfolg von Change Management kaum anhand quantitativer Kennzahlen ermittelt und überprüft werden. Entsprechend systemlos wird die Thematik in der Praxis angegangen, und entsprechend ratlos sind Manager und Controller bei der Anwendung und Nutzenbewertung des Konzepts.
- Die Wirksamkeit und der Erfolg von Change Management lassen sich jedoch durch qualitative Handlungsdimensionen und Erfolgsfaktoren belegen, die mit Hilfe qualitativer Verfahren mess- und überprüfbarer sind.
- Das Ziel des Beitrags ist es, ein Modell vorzustellen, das das Konzept Change Management für Manager und Controller greifbar sowie das Nutzenpotenzial bewertbar macht und sich gleichzeitig auf jede Art von Veränderungsprozess übertragen lässt.

| Inhalt | Seite |
|--|-------|
| 1 Einleitung | 733 |
| 2 Die Durchführung von Change Management-Projekten | 735 |
| 3 Die zwei Grundpostulate der Modellentwicklung | 738 |
| 3.1 Change Management muss sich an grundlegenden Gestaltungsdimensionen orientieren! | 738 |
| 3.2 Change Management muss die Interdependenz der Erfolgsfaktoren untereinander berücksichtigen! | 741 |
| 4 Das W⁵-Modell zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Change Management-Projekten | 742 |
| 4.1 Systematik des Modells | 742 |
| 4.2 Vorgehensweise zur Datengewinnung | 746 |
| 4.3 Erstellung von Analysen und Prognosen | 746 |
| 4.4 Nutzung prozessbezogener Checklisten | 748 |
| 4.5 Implikationen für das iterative Projektmanagement | 748 |
| 5 Fallbeispiel Großunternehmung | 749 |
| 5.1 Projekthintergrund | 749 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.2 | Ausgangssituation | 750 |
| 5.3 | Projektzielsetzung | 750 |
| 5.4 | Vorgehensweise im Veränderungsprozess | 751 |
| 5.5 | Projektergebnisse | 752 |
| 6 | Zusammenfassung | 752 |
| 7 | Literaturhinweise | 753 |

■ Die Autoren

Sandra L. Bonk ist Prozess- und Projektmanagement-Beraterin mit Schwerpunkt Change Management bei der PPMB Prozess- und Projekt-Management Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel. Sie ist Expertin für die Gestaltung, Begleitung und Umsetzung von Geschäfts- und Veränderungsprozessen jeglicher Art sowie Kommunikations- und Konfliktmanagement.

Holger Fecht und **Dr. Frank Schmidt** sind geschäftsführende Gesellschafter der PPMB Prozess- und Projekt-Management Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel. Sie sind Experten für Geschäftsprozess- und Business-Modellierungen jeglicher Art, strategisches und operatives Projektmanagement und Controlling sowie Personalführung, Motivation und Konfliktmanagement.

1 Einleitung

Unternehmen führen heutzutage vielfältige Veränderungsprozesse auf Basis unterschiedlicher Verfahrenskonzepte durch. Business Process Reengineering, Business Process Management und Geschäftsprozessoptimierungen sind nur einige Konzepte von vielen, die in Projekten eingesetzt werden und verschiedene struktur- und prozessbezogene Ziele verfolgen. Was die Projekte unabhängig vom zugrunde liegenden Konzept jedoch gemeinsam haben, ist ihre Begleitung durch das Veränderungsmanagement. Unter Change Management (kurz: CM) wird die Durchführung geplanter Wandlungsprozesse verstanden, die, eingebettet in die unternehmerische Prozesslandschaft, darauf ausgerichtet sind, die Funktionsweise einer Organisation oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern.¹ Obwohl in der Literatur keine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition des Begriffs existiert,² handelt es sich beim Change Management um einen Ansatz, der letztlich in der Konsequenz beinhaltet, was durch den Begriff ausgesagt wird.³ Damit verbindet das Change Management in seinem Kern zwei wesentliche Grundorientierungen:

- ▷ In seiner **Change-Orientierung** fokussiert es auf die Veränderung konkreter Bestandteile von Unternehmen, wie Strukturen, Systeme, Strategien, Verhaltensweisen, Prozesse, Kulturen oder Wissen.
- ▷ In seiner **Management-Orientierung** erfüllt es unternehmerische Führungsfunktionen unter Verwendung von Maßnahmen zur ganzheitlichen Planung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungen.

Je nach Veränderungsprojekt und dem zugrunde liegenden Verfahrenskonzept stehen einzelne Ziele verstärkt im Vordergrund, anhand derer sich Facetten und Ausprägungen von Change Management-Strategien identifizieren lassen.

Definition

CM-Landkarte

¹ Vgl. Bennis et al. (1985); Steinle (1985); Bowditch/Buono (2001).

² Vgl. Cap Gemini Ernst & Young (2003).

³ Vgl. Doppler; Lauterburg (2005).

| Strategiekriterien | Facetten und Ausprägungen | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|---------|--|------------------|-----------|-------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------|
| | revolutionär („Bombenwurf“) | geplant | Wandel 1. Ordnung (Organisationsentwicklung) | intern induziert | überleben | Bottom-up-Planung | weiche Faktoren | empirisch-rational | Organisation (strategisch) | evolutionär („graduelle Entwicklung“) | ungeplant |
| Intensität | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Intention | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ausmaß des Wandels | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Auslöser | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Zielspanne | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Planungsrichtung | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Fokus | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Beeinflussungsmethodik | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ebenen | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Abb. 1: Facetten, Ausprägungen und Strategiekriterien einer Change Management-Strategie⁴

⁴ Basierend auf Steinmann; Schreyögg (1997); Scholz (2000); Staehle (1999); Doppler; Lauterburg (2005).

Die dargestellte Tabelle legt beispielhaft die Eckpfeiler und Extrempunkte einer „Change Management-Landkarte“ fest, innerhalb derer Change Management-Strategien entwickelt und formuliert werden können (vgl. Abb. 1).

Obwohl das Change Management der Erreichung einer Vielzahl von Teilzielen dienen kann, lassen sich diese auf einen primären Fokus zurückführen: die Sicherstellung, dass neue Strategien und Strukturen auf Projektbasis initiiert und Ziele nachhaltig umgesetzt werden. Dies erscheint auf den ersten Blick leichter, als es tatsächlich ist, denn es geht nicht um die Entwicklung eines marketingwirksam schön klingenden Konzepts, sondern um einen erfolgs- und akzeptanzorientierten Umsetzungsprozess. Die Managementaufgaben sind hierbei äußerst komplex und vielschichtig.⁵

2 Die Durchführung von Change Management-Projekten

Wandlungsprozesse werden in Form von Projekten organisiert. Auch der Projektbegriff wird in Literatur und Praxis auf vielfältige Weise verwendet, wobei sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Merkmalen zur Charakterisierung von Projekten identifizieren lassen:⁶

Projektmerkmale

- ▷ Projekte sind auf ein klar definiertes **Ziel** ausgerichtet.
- ▷ Die verfügbaren **Ressourcen** und der Mitteleinsatz (Zeit, Finanzen und Mitarbeiter) sind begrenzt.
- ▷ Projekte enthalten **eigenständige individuelle Faktoren**, die dem Projekt eine gewisse Außergewöhnlichkeit verleihen.
- ▷ Projekte sind mit einem bestimmten kalkulierbaren **Risiko** verbunden.
- ▷ Projekte lassen sich gegenüber anderen Vorhaben klar **abgrenzen**.
- ▷ Projekte enthalten eine **projektspezifische Organisation**.

Projekte werden durch das Projektmanagement koordiniert, das das Führungskonzept zur Projektdurchführung inklusive aller Aufgaben, Methoden, Vorgehensweisen und Lösungsprozesse beinhaltet und die Institution repräsentiert, die das Vorhaben insgesamt leitet.⁷ Das Change Management als Bestandteil des Führungs-

⁵ Vgl. Böning; Fritschle (1997).

⁶ Vgl. Kneipp (2004).

⁷ Vgl. Kessler; Winkelhofer (2004).

konzepts im Projektmanagement hat zum Ziel, den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Die zahlreichen sich gegenseitig beeinflussenden Projektelemente werden nicht dem Zufall überlassen, sondern ihr Zusammenwirken wird gezielt zu einem bestimmten Zeitpunkt herbeigeführt.

Iteratives Projektmanagement

Das Projektmanagement versucht, negative Verläufe und Effekte durch ein modulares rückgekoppeltes Vorgehen zu vermeiden. Dabei wird die Ablauforganisation des Projekts in Phasen mit genauen (Teil-)Zielen und Arbeitsschritten eingeteilt (vgl. Abb. 2). Jede Phase wird durch ein Ergebnis mit messbaren Zielen abgeschlossen, das bei positiver Bewertung die Grundlage für den Beginn der nächsten Projektphase bildet. Ist die Ergebnis- und Zielbewertung negativ, erfolgt eine Rückkopplung zu einer oder mehreren vorherigen Phasen oder eine Überarbeitung der letzten Phase. Auf diese Weise nähert man sich der Optimallösung schrittweise an.⁸

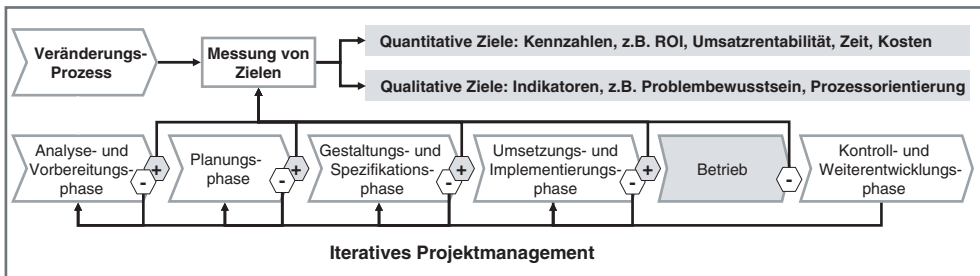


Abb. 2: Messung von Zielen und Vorgehen im iterativen Projektmanagement⁹

Zur Bewertung der Zielerreichung in den einzelnen Projektabschnitten werden quantitative und qualitative Ziele unterschieden, die mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren überprüft werden können. Sie geben Aufschluss über den Status quo des Projekts, reduzieren Komplexität und üben eine Signalwirkung aus:

- ▷ Quantitative Kennzahlen beziehen sich auf verdichtete „harte“ Daten. Beispiele sind Verhältniskennzahlen wie Return on Investment oder Umsatzrentabilität und absolute Kennzahlen wie Zeit, Kosten oder Mengen von Prozessen im Projekt.
- ▷ Qualitative Indikatoren beziehen sich auf verdichtete „weiche“ Faktoren. Beispiele für solche Indikatoren sind Problembewusstsein oder Prozessorientierung der Mitarbeiter, aber auch Führung, Akzeptanz und Kommunikation im Projekt.

⁸ Vgl. Kessler; Winkelhofer (2004).

⁹ Basierend auf Litke (2004); Kessler; Winkelhofer (2004).

Während die quantitativen Faktoren relativ einfach zu messen sind, bereitet die Einschätzung der qualitativen Faktoren bei der Durchführung von Projekten Probleme, da diese nicht ohne Weiteres in die Kostenrechnung integriert werden können. Gleichzeitig sind es gerade die qualitativen Faktoren, die den Wandlungserfolg von Projekten in hohem Maße beeinflussen.

Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs stellen Sie sich vor, Sie seien ein Anhänger des Segelsports und haben die Möglichkeit, ein Segelboot zu besuchen, das an einer Regatta teilnehmen soll. Was würden Sie nach dem folgenden Gespräch mit dem Kapitän denken?

Frage: Herr Kapitän, wie stellen Sie sicher, dass Ihr Team eine gute Chance hat, die Regatta zu gewinnen?

Antwort: Ich konzentriere mich darauf, dass das Boot die geplante Geschwindigkeit sowie den Routenverlauf einhält und die Technik funktioniert.

Frage: Das ist gut. Die Technik und die Route sind bestimmt wichtig. Aber wie gewährleisten Sie, dass Ihr Team hier an Bord ihre Vorgaben auch richtig versteht und umsetzen kann? Kommt es bei der Hektik und der Teamgröße nicht auch manchmal zu Missverständnissen und Problemen?

Antwort: Meine Vorgaben basieren auf Zahlen und sind sehr genau. Mein Team weiß deshalb, was ich von ihm erwarte.

Frage: Ja, aber ihr Team muss sich ja auch untereinander abstimmen, zusammenarbeiten und manchmal auf unvorhergesehene Dinge reagieren. Wie wissen Sie, wann Sie eingreifen müssen, weil etwas aus dem Ruder läuft?

Antwort: Sie haben Recht. Es wäre schon nützlich zu wissen, ob ein Teamproblem besteht oder Informationen auch richtig ausgetauscht werden. Aber ich bin mir nicht sicher, wie ich solche Dinge erkennen kann. Da ist es für mich einfacher, mich auf die Zahlen zu konzentrieren und diese zu überwachen.

Wahrscheinlich würden Sie nach diesem Gespräch nicht mehr auf den Sieg dieses Bootes wetten. Allerdings würde wohl auch kein Kapitän auf die Idee kommen, sein Schiff nur mit Hilfe von Zahlen zu steuern, ohne gleichzeitig sicherzustellen, dass die Kommunikation im Team reibungslos funktioniert, ein Bewusstsein für kritische Manöver und Probleme besteht und die Mitglieder hoch motiviert sind. Diese drei Faktoren sind auch bei der Durchführung eines Veränderungsprojekts von Bedeutung.

Bedeutung qualitativer Faktoren

Studien belegen, dass beispielsweise 50-90 % der international durchgeführten IT-Projekte nicht aufgrund der technologischen „harten“ Rahmenfaktoren, sondern aufgrund der sozialen „weichen“ Faktoren, wie unzureichende Informationen, mangelnde Akzeptanz sowie fehlendes Vertrauen im Projektteam scheitern.¹⁰ Der hohe Wirkungsgrad der weichen Faktoren ist darauf zurückzuführen, dass die qualitativen Faktoren die quantitativen maßgeblich beeinflussen. Diese Wirkung verstärkt sich bei zunehmender Komplexität von Projekten noch.

Die optimierte Anwendung und der Nutzen von Change Management bei der Durchführung von Veränderungsprojekten setzen damit zwei Dinge voraus:

- ▷ Es müssen konkrete Dimensionen und Faktoren identifiziert werden, die in einer bestimmten Form und Ausprägung den Veränderungsverlauf und -erfolg nachweislich positiv beeinflussen und somit als Soll-Richtwerte dienen können.
- ▷ Diese Faktoren müssen in Form von messbaren Zielgrößen ermittelbar sein, so dass der Ist-Zustand von Projekten im Zeitablauf abgefragt und Abweichungen vom Soll festgestellt werden können.

Beide Aspekte sind wichtige Voraussetzungen für ein zielgerichtetes Change Management, da auch für Veränderungsprozesse das Motto gilt: „Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen.“¹¹ Die Entwicklung eines Change Management-Modells muss sich deshalb im ersten Schritt von Grundpostulaten leiten lassen, die als Messlatte zur Realisierung dienen können. Sie sind die Prüfkriterien, anhand deren Erfüllungsgrad der Erfolg des Change Managements beurteilbar wird.

3 Die zwei Grundpostulate der Modellentwicklung

3.1 Change Management muss sich an grundlegenden Gestaltungsdimensionen orientieren!

6 Dimensionen des CM

Change Management ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, den Unternehmenserfolg zu steigern. Dies setzt die Verankerung einer multidimensionalen Betrachtungsweise voraus. Dabei müssen die

¹⁰ Vgl. Krüsi Schädle (2001); Blümel; Rath (2005).

¹¹ Vgl. Kaplan/Norton (2003).

wichtigsten und besonders erfolgskritischen Dimensionen und Faktoren des Veränderungsprozesses identifiziert und ausreichend berücksichtigt werden. Zahlreiche Studien belegen die Existenz von Erfolgsfaktoren, die mit dem Grad der Zielerreichung von Veränderungsprozessen signifikant korrelieren und somit für die Steuerung von Veränderungsprozessen eine wichtige Bedeutung haben.¹² Unternehmen, die ihre Veränderungsziele erfolgreich erreicht haben, weisen statistisch signifikante Unterschiede bei der Ausprägung dieser Erfolgsfaktoren im Vergleich zu nicht erfolgreichen Unternehmen auf.¹³ Diese Faktoren können sechs verschiedenen Gestaltungsdimensionen (vgl. Abb. 3) zugeordnet werden, innerhalb derer das Change Management eines Veränderungsprojekts agieren muss, um seine zentralen Ziele und Aufgaben zu erfüllen.

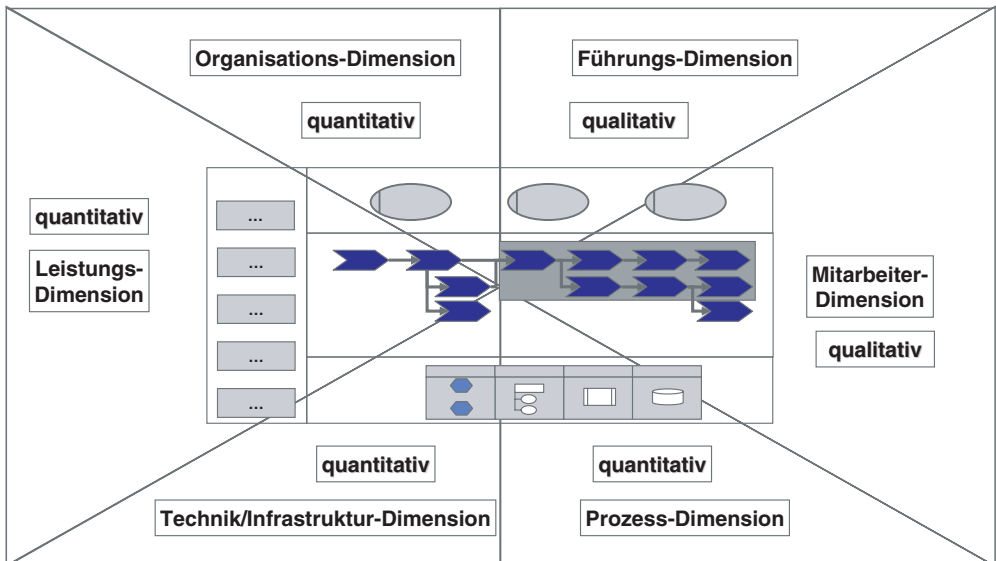


Abb. 3: Grundlegende Dimensionen der Veränderung

In den sechs Dimensionen treten verschiedene Aktivitäten und Abläufe auf, die aufeinander abgestimmt und miteinander in Einklang gebracht werden müssen:

- ▷ Die **Prozess-Dimension** fokussiert die Veränderung und Optimierung bestehender Prozesse, die Einführung neuer Prozesse und/oder die Entfernung obsoleter Prozesse.

¹² Vgl. zum Beispiel Kotter (1995); Krüsi Schädle (2001).

¹³ Vgl. Vahs; Leiser (2003).

- ▷ Die **Leistungs-Dimension** strebt die Anpassung, Weiterentwicklung oder Ablösung bestehender Produkte oder Leistungen an. Sie basiert auf einer expliziten Markt- und Kundenorientierung mit dem Ziel, Gewinne, Marktanteile und Wettbewerbsfähigkeiten zu verbessern.
- ▷ Die **Organisations-Dimension** konzentriert sich auf die Veränderung von Organisationseinheiten, Rollen beziehungsweise Funktionen, Zuständigkeiten sowie Berichtswegen. In dieser Dimension werden Mitarbeiterzuordnungen festgelegt, Zusammenlegungen und Aufspaltungen von Teams und Abteilungen vorgenommen sowie die Organisationskultur und Verantwortlichkeiten verändert.
- ▷ Die **Führungs-Dimension** hat den Ab- beziehungsweise Aufbau von Managementebenen und die Veränderung von Führungskulturen, Führungsspannen, Führungskompetenzen und Entscheidungshierarchien im Fokus.
- ▷ Die **Mitarbeiter-Dimension** konzentriert sich auf die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Veränderung von Verhaltenweisen und Einstellungen, den Aufbau und Abbau von Mitarbeitern sowie die Veränderung von Entscheidungsspielräumen. Zentraler Bestandteil dieser Dimension ist dabei die Kommunikation, die die Veränderung, Optimierung und Nutzung von Informations- und Kommunikationswegen in den Mittelpunkt stellt.
- ▷ Die **Technik-Infrastruktur-Dimension** bezieht sich auf die Veränderung bestehender Systeme und den Wegfall beziehungsweise die Einführung neuer Systeme. Ziel ist die Festlegung des Automatisierungsgrades, die enge Verzahnung der organisatorischen mit den IT-gestützten Prozessabläufen und eine strukturelle optimierte Anpassung der Arbeitsumgebung.

Die sechs Dimensionen können in Change Management-Projekten in mehr oder weniger großem Umfang betroffen sein. Zunächst dienen diese Dimensionen jedoch als Strukturelement, um fünf zentrale W-Fragen zu den darin enthaltenen Erfolgsfaktoren abzuleiten (vgl. Kapitel 4.1).

3.2 Change Management muss die Interdependenz der Erfolgsfaktoren untereinander berücksichtigen!

Die Kunst, im Change Management kalkulierbare Wirkungen zu erzielen, wird von vielen Unternehmen unterschätzt.¹⁴ Neben der Berücksichtigung der wichtigsten Erfolgsfaktoren steht deshalb auch die Erkenntnis im Vordergrund, dass ein Change Management-Vorhaben ein komplexes System mit verschiedenen Bestandteilen und Dimensionen ist, das letztlich mehr ist als nur die Summe seiner Teile.¹⁵ Vielmehr beeinflussen sich die einzelnen Elemente und Faktoren eines Change Management-Vorhabens jeweils untereinander. In der Folge kann dies zu unterschiedlichen Auswirkungen führen:

Wirkungs- zusammenhänge

- ▷ In ihrer **positiven Wirkung** können die einzelnen Elemente und Faktoren einen beschleunigenden Einfluss auf das Vorhaben haben, Synergieeffekte hervorrufen und/oder einen positiven Verlauf des Veränderungsprojekts herbeiführen.
- ▷ In ihrer **negativen Wirkung** können die einzelne Elemente und Faktoren durch ihre Hebelwirkung einen hemmenden Einfluss auf die anderen Faktoren sowie auf den Erfolg und/oder Verlauf des Veränderungsprojektes nehmen.

Die besondere Herausforderung für das Change Management besteht darin, die Interdependenz der Faktoren zu berücksichtigen. Die verschiedenen Instrumente und Methoden zur Qualitäts- und Produktivitätssteigerung müssen miteinander verbunden und in Einklang gebracht werden. Im Ergebnis müssen alle am Veränderungsprozess beteiligten Interessengruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Management) mit dem Verlauf und dem Ergebnis des Projekts zufrieden sein, und das Projekt eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen.¹⁶

Gleichzeitig reicht es nicht aus, die verschiedenen Elemente und Faktoren eines Change Management-Vorhabens nur zu identifizieren und ihre Interdependenzen zu verstehen. Vielmehr müssen verschiedene Stufen des Veränderungsmanagements nacheinander kontrolliert und quasi wie in einem Ablaufplan durchlaufen werden.¹⁷ Nur so können die verschiedenen Aspekte im Einzelnen adressiert, gesteuert und in ihrer Wechselwirkung ausgenutzt werden.

¹⁴ Vgl. Mezias; Glynn (1993).

¹⁵ Vgl. Peters; Watermann (2003); Probst (1987).

¹⁶ Vgl. Kostka; Mönch (2002).

¹⁷ Vgl. Kotter (2005).

4 Das W⁵-Modell zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Change Management-Projekten

4.1 Systematik des Modells

Beide Grundpostulate repräsentieren Mindestanforderungen, die an die Entwicklung eines sinnvollen Change Management-Modells gestellt werden. Das W⁵-Modell berücksichtigt die Postulate, indem es fünf zentrale W-Fragen zu den Erfolgstreibern in den Vordergrund stellt und diese zeitlich nacheinander sowie in ihrer Wechselwirkung zueinander in Beziehung setzt (vgl. Abb. 4).

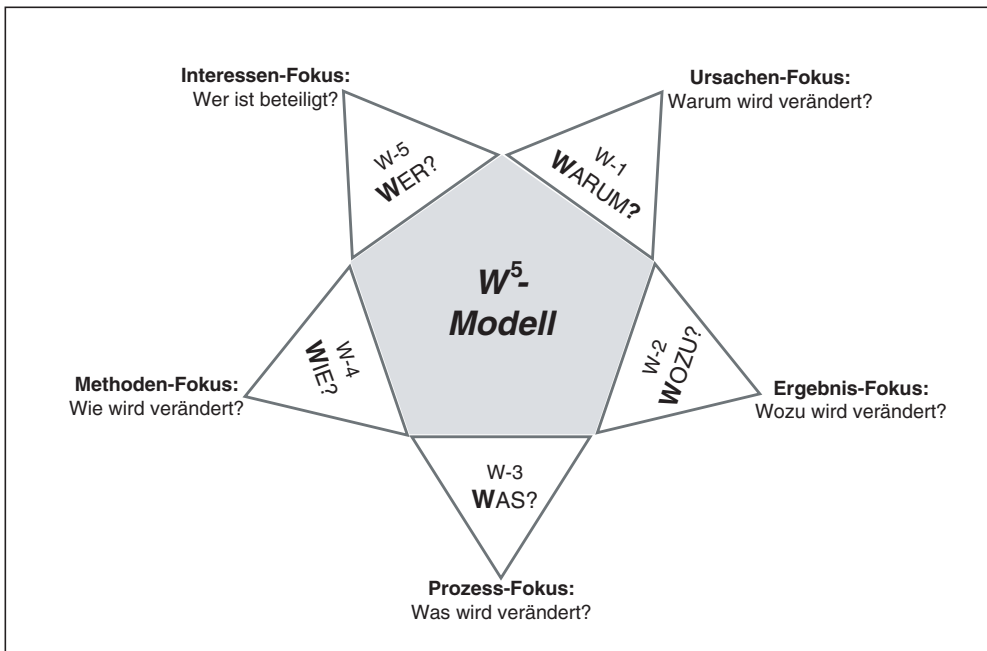


Abb. 4: Das W⁵-Modell

■ W-1: Ursachen identifizieren und Bewusstsein für Veränderungen schaffen

Warum wird verändert?

Um bereits vor dem Auftreten von Krisen den entsprechenden Veränderungsbedarf zu erkennen, müssen Zahlen und Daten generiert werden, die ein Problembewusstsein für den Bedarf der Veränderung schaffen, den Sinn der Veränderung verdeutlichen

und vorhandene Potenziale aufdecken. Die Art und Weise, wie in einem Veränderungsprozess informiert und kommuniziert wird, beeinflusst das Bewusstsein für Problemfelder und ihre Ursachen. Es muss abgefragt werden, ob ein ausreichend großes Problembewusstsein bei der Belegschaft vorhanden ist und ob die Notwendigkeit der Veränderung anerkannt wird.

■ **W-2: Ergebnisse formulieren und in genaue Kennzahlen übersetzen**

Damit Veränderungen messbar gemacht werden können, reicht es nicht aus, Ziele nur abstrakt zu benennen. Vielmehr müssen konkrete Ergebnisse, die erreicht werden sollen, formuliert und in ein ausgewogenes Bündel von Kennzahlen zur Leistungsmessung übersetzt werden.

Ziel muss die Schaffung einer Balance zwischen strategisch langfristigen, taktisch mittelfristigen und operativ kurzfristigen Maßnahmen sein, die in Aufgabenpaketen verankert sind und im Hinblick auf die Zielvorgaben und Zielerreichung überprüft werden können.

■ **W-3: Prozesse fokussieren und systematisch auf Kundenanforderungen ausrichten**

Bei genauer Analyse der Geschäftsprozessrahmenarchitektur von Unternehmen wird deutlich, wie ineffizient, schwerfällig und ineffektiv viele der bestehenden Abläufe in Organisationen sind. Grund dafür ist meist das Denken in Abteilungsstrukturen, Zuständigkeiten und Hierarchien, das zwangsläufig zu einer Tei-
loptimierung führt und die Umsetzung übergeordneter Ziele erschwert.¹⁸

Ziel ist die Überprüfung, inwieweit das prozessorientierte und kundenorientierte Denken im Unternehmen und bei den Mitarbeitern bereits verankert ist oder noch verankert werden muss.

■ **W-4: Methoden auswählen und zeitlichen Rahmen festlegen**

Damit Veränderungen geplant, gesteuert und kontrolliert werden können, müssen Methoden, Techniken und Instrumente der Realisierung von Projekten ausgewählt werden. Ziel ist es, durch strukturiertes Vorgehen mit Hilfe ausgewählter Tools Projektziele innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen.¹⁹

Wozu wird verändert?

Was wird verändert?

Wie wird verändert?

¹⁸ Vgl. Staehle (1999).

¹⁹ Vgl. Litke (2004).

Dies kann zum Beispiel durch ein Projektmanagement realisiert werden. Anfangs- und Endtermine der verschiedenen Tätigkeiten werden festlegt, die Ziele, Aufgaben und Kommunikationsflüsse werden überwacht und die Einhaltung von Zeit-, Kosten- und Mittelbeschränkungen wird verantwortet.

■ **W-5: Interessengruppen identifizieren und diese erfolgreich beteiligen**

Wer ist beteiligt?

Der Erfolg von Veränderungs-Projekten hängt nicht nur von der richtigen Auswahl der Methoden, Techniken und Ziele des Change Managements ab. Entscheidend ist ebenso die Fähigkeit, die Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Entscheidungsträger in den Veränderungsprozess zu integrieren, zu motivieren und für die Ziele zu begeistern.

| Die fünf Ws | | Überprüfung |
|---------------------|--|---|
| Warum? (W-1) | W-1 beleuchtet die Ursachen für Veränderungen und behebt über eine Beseitigung von Symptomen hinaus langfristige Probleme | Erkenntnisgewinnung über das relevante Umfeld und die interne Situation |
| Wozu? (W-2) | W-2 fokussiert auf konkrete Ziele und Ergebnisse und sorgt für Transparenz und Messbarkeit der Erfolge | Entwicklung von Visionen und Zielen sowie Definition von Kennzahlen |
| Was? (W-3) | W-3 fokussiert auf die Unternehmensprozesse, die verändert werden sollen und optimiert diese in enger Verknüpfung mit IT-technischer Unterstützung | Schaffung von Prozessreife und Transparenz der Prozesse durch organisatorische und IT-technische Prozessoptimierung |
| Wie? (W-4) | W-4 fokussiert auf Methoden, Techniken und Instrumente zur Realisierung von Veränderungen im Zeitablauf und setzt diese effektiv und effizient ein | Planung, Steuerung und Kontrolle der Veränderungsdurchführung sowie Optimierung von Kommunikationsflüssen |
| Wer? (W-5) | W-5 fokussiert auf die Interessengruppen, die in dem Veränderungsprozess beteiligt sind und sichert deren Unterstützung, Motivation und Kompetenz | Erreichung von Motivation und Identifikation mit den Projektzielen, effektiver Führung und Selbstführung |
| Σ | (W-1) * (W-2) * (W-3) * (W-4) * (W-5) | = W⁵ |

Abb. 5: Die fünf Ws, ihre Ziele und ihre Beziehung zueinander im Überblick

Ziel muss es sein, eine Mentalität zu etablieren, die gekennzeichnet ist durch:

- ▷ hohe Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit den Veränderungsprozessen,
- ▷ vertrauensvolle und zielgerichtete Information und Kommunikation und
- ▷ herausragende Führungskompetenz.

In Abb. 5 sind die fünf Ws des W⁵-Modells, die Ziele und der jeweilige Fokus der Überprüfung zusammengefasst.

Ziele der 5 Ws

Die Interdependenz der einzelnen fünf Ws wird im Modell durch die Multiplikation der Faktoren W-1 bis W-5 repräsentiert, wodurch im Ergebnis W⁵ entsteht.

Auf diese Weise werden die Faktoren einzeln, aber auch ihre Kombinationen berücksichtigt. Bei Vernachlässigung der Reihenfolge in der Kombination entstehen so insgesamt 10 verschiedene Schnittstellen, die gezielt bearbeitet und optimiert werden können (vgl. Abb. 6).

Schnittstellen des W⁵-Modells

| No. | Schnittstelle | | Prognose und Aktionsanalyse |
|-----|---------------|--------------|---|
| 1 | W-1 * W-2 | Warum * Wozu | Passen die Gründe der Veränderung und die angestrebten Ergebnisse/Ziele zueinander? Was ist die Vision? |
| 2 | W-1 * W-3 | Warum * Was | Können die Probleme durch Prozessanpassungen langfristig behoben werden? Was muss warum anders laufen? |
| 3 | W-1 * W-4 | Warum * Wie | Sind die gewählten Methoden und Instrumente für die Lösung der Probleme geeignet? Gibt es bessere Mittel und Wege? |
| 4 | W-1 * W-5 | Warum * Wer | Wird der Grund der Veränderung bei den Beteiligten klar kommuniziert? Ist der Problemdruck klar erkennbar? |
| 5 | W-2 * W-3 | Wozu * Was | Können die Ziele und Ergebnisse nach der Veränderung in den Prozessen nachgewiesen und gemessen werden? |
| 6 | W-2 * W-4 | Wozu * Wie | Werden die Ziele und Ergebnisse mit der ausgewählten Methodik erreicht? |
| 7 | W-2 * W-5 | Wozu * Wer | Werden die Ergebnisse und Ziele des Projekts als „early wins“ zur Motivation und Einbindung der Beteiligten genutzt? |
| 8 | W-3 * W-4 | Was * Wie | Können die Prozesse im Rahmen des Projekts unter den gegebenen Restriktionen optimiert werden? |
| 9 | W-3 * W-5 | Was * Wer | Wer muss die Prozesse gestalten, führen und mittragen? Wo ergeben sich Veränderungen in den Verantwortlichkeiten? |
| 10 | W-4 * W-5 | Wie * Wer | Können die verschiedenen Interessengruppen mit Hilfe der ausgewählten Methoden und Tools langfristig eingebunden und motiviert werden? Sind andere Instrumente notwendig? |

Abb. 6: Die Schnittstellen des W⁵-Modells

4.2 Vorgehensweise zur Datengewinnung

Die fünf Ws enthalten, wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, in ihrem Kern jeweils einen unterschiedlichen Fokus des Erkenntnisgewinns zu bestimmten Erfolgsfaktoren. Der Status quo der Erfolgsfaktoren der einzelnen fünf Ws wird qualitativ mit Hilfe eines Fragebogens abgeprüft und von projektbeteiligten Mitarbeitern und Führungskräften ausgefüllt.

Qualitativer Fragebogen

Durch die Beantwortung der Fragen im Rahmen vorgegebener Antwortkategorien mit bestimmten Ausprägungen, erhält man Ist-Werte, die für die Erstellung einer Abweichungsanalyse und einer Erfolgsprognose verwendet werden können. Hierfür werden den Antworten bestimmte Zahlenwerte zugeordnet, die später z. B. mit MS Excel ausgewertet werden (siehe Fragebogen zum W⁵-Modell im Haufe Controlling-Office bzw. auf beiliegender CD-ROM).

4.3 Erstellung von Analysen und Prognosen

Nach Erhebung der Daten mit Hilfe des Fragebogens sowie dem Abschluss der Dateneingabe in das Excel-Auswertungsblatt kann eine Analyse durchgeführt und eine voraussichtliche Erfolgswahrscheinlichkeit berechnet werden. Das Auswertungsmodell macht sichtbar, ob und bei welchen Erfolgsfaktoren der einzelnen fünf Ws Abweichungen zu den entsprechenden Soll-Richtwerten existieren.

Abweichungsanalyse

Die Abweichungsanalyse greift zur Bestimmung der Richtwerte auf die Studienergebnisse zurück. Diese belegen, dass bei Unternehmen, die ihre Veränderungsziele erfolgreich erreicht haben, signifikante Muster bei den Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den fünf Ws existieren. Bei weniger erfolgreichen Unternehmen weicht die Ausprägung der Erfolgsfaktoren signifikant von der der erfolgreichen Unternehmen ab. Es lassen sich Erfolgsgrenzen festlegen, die über die Abweichungsanalyse bezüglich der Zielerreichung der Erfolgsfaktoren eine Erfolgsprognose für das Change Management-Projekt erlauben.

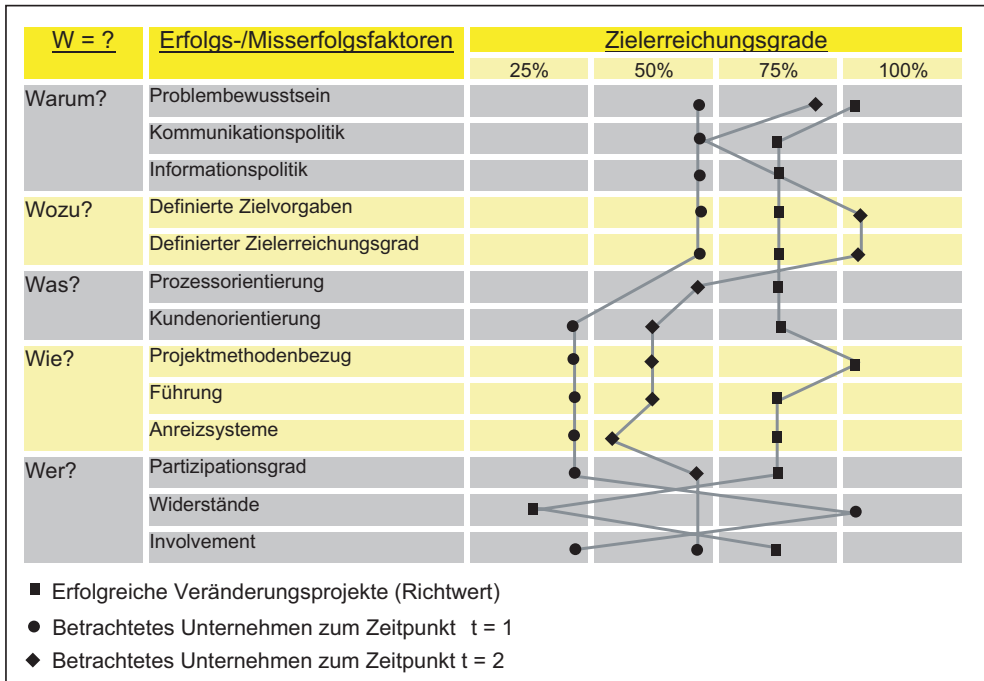


Abb. 7: Beispiel für eine Abweichungsanalyse nach dem W⁵-Modell

In dem Beispiel in Abb. 7 wird zu zwei Zeitpunkten erhoben, ob die Erfolgsgrenzen in den verschiedenen Bereichen erreicht werden. Zum Zeitpunkt t = 1 werden noch keine der erforderlichen Erfolgsgrenzen erfüllt. Zum Zeitpunkt t = 2 werden die Grenzen für den Bereich W-2 (Wozu) erfüllt. Das betrachtete Change Management-Projekt fällt in diesem Bereich in die Gruppe der Projekte mit hohem Zielerreichungsgrad, d. h., erfolgreiche Unternehmen hatten in diesen Bereichen Werte, die auf oder über dem angegebenen Richtwert lagen.

Für alle anderen 4 Ws (Warum, Was, Wie und Wozu) zeigt sich auch zum Zeitpunkt t = 2 noch eine Abweichung der Erfolgsfaktorausprägungen von den Richtwerten. Bei diesen vier Ws werden die erforderlichen Richtwerte nicht erreicht. Das betrachtete Change Management-Projekt fällt in diesen Bereichen noch immer in die Gruppe der Projekte mit niedrigem Zielerreichungsgrad, woraus sich ein erhöhter Aktionsbedarf ableiten lässt.

Mit Hilfe der Abweichungsanalyse lässt sich bereits in der Planungsphase eines Change Management-Projekts beurteilen, ob alle

Erfolgsfaktoren ausreichend berücksichtigt wurden und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass die gewünschte Zielwirkung erreicht wird. Der Effekt und das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren lassen sich somit simulieren. Die Entscheidungsträger können auf der Basis der Simulation gegensteuern und entscheiden, welche Maßnahmen sie durchführen wollen, um die Erfolgstreiber wesentlich zu beeinflussen. Damit trägt das Modell zur Standortbestimmung von Projekten und zur zielgenauen Steuerung des Veränderungsprozesses bei.

4.4 Nutzung prozessbezogener Checklisten

Checklisten zur Vorbereitung und Kontrolle

Change Management-Projekte sind in den meisten Fällen in zeitlichen und logisch-sachlichen Phasen organisiert. Die Durchführung einer Abweichungsanalyse und die Erstellung einer Erfolgsprognose sollten durch den vor- und nachgelagerten Einsatz prozessbezogener Checklisten nach der Systematik des W^5 -Modells ergänzt werden. Diese beziehen sich auf die sechs grundlegenden Ablaufphasen eines Change Management-Projekts (vgl. Abb. 2) und sind damit auf jede Form des Unternehmenswandels anwendbar.

Die Anwendung von Checklisten bei der Durchführung von Change Management-Projekten macht Sinn, da sie von den Projektverantwortlichen zu Beginn einer Projektphase gezielt zur Vorbereitung und Kontrolle genutzt werden kann. Als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument von Change Management-Projekten fassen Checklisten die wichtigsten Erkenntnisse und Ausprägungen zu den Erfolgsfaktoren in den verschiedenen fünf W s phasenspezifisch zusammen (siehe Checklisten zum W^5 -Modell im Haufe Controlling-Office bzw. auf beiliegender CD-ROM).

4.5 Implikationen für das iterative Projektmanagement

Die Systematik des W^5 -Modells trägt den beiden Voraussetzungen für die Durchführung eines iterativen Projektmanagements in Change Management-Projekten Rechnung (vgl. Abb. 8).

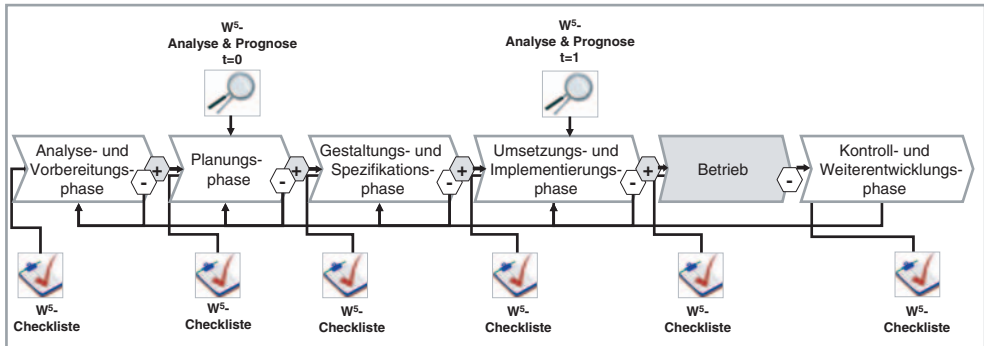


Abb. 8: Change Management nach dem W^5 -Modell (Abweichungsanalyse mit zwei Erhebungszeitpunkten)

- ▷ Die wichtigsten qualitativen Erfolgsfaktoren zur zielgerichteten Durchführung von Change Management-Projekten werden durch die fünf Ws identifiziert und durch die Checklisten phasen- und zeitbezogen aufbereitet. Damit können negative Wirkungseffekte der qualitativen Faktoren auf die quantitativen Faktoren frühzeitig erkannt und vermieden werden.
- ▷ Die Ausprägung der Erfolgsfaktoren kann mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt, der Soll- und Ist-Zustand abgefragt sowie Abweichungsanalysen und Erfolgsprognosen durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Analyse und Prognose können im weiteren Projektverlauf für die Anpassung und Individualisierung der Checklisten verwendet werden.

Das W^5 -Modell kann somit das Projektmanagement von Change Management-Projekten optimal ergänzen, da es auch qualitative Erfolgsfaktoren messbar macht und somit ein iteratives Vorgehen unterstützt.

**Qualitative
Faktoren
messbar machen**

5 Fallbeispiel Großunternehmung

5.1 Projekthintergrund

Anfang 2004 wurden aufgrund von Reorganisationen in einem Deutschen Großunternehmen die beiden Hauptunternehmensbereiche in fünf kleinere Geschäftseinheiten aufgeteilt. Das im Folgenden beschriebene Change Management-Projekt bezieht sich auf den fünften Unternehmensbereich, der ursprünglich aus dem Vertriebs-Controlling entstanden war. Der Unternehmensbereich wurde im Rahmen der Umstrukturierung als Profit-Center auf-

gebaut, um als kaufmännisches Vertriebssteuerungsinstrumentarium die Prozesse des Vertriebs-Controlling zu überwachen. Dem Bereich wurde damit die Verantwortung für ca. 5.500 Mitarbeiter und für ein Verkaufsvolumen von 5,5 Milliarden Euro übertragen.

5.2 Ausgangssituation

Die neuen Herausforderungen und Aufgaben führten in dem Unternehmensbereich zu negativen Effekten, die sich in personellen Kapazitätsproblemen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht manifestierten. Die neuen Aufgaben beinhalteten die Planung, Steuerung und Kontrolle der Einnahmen- und Erlösseite sowie die Erfüllung einer Dienstleisterfunktion gegenüber der Holding. Da die Aufgabenbewältigung insgesamt schwierig war, wurde eine Priorisierung der Tätigkeiten von den Verantwortlichen vorgenommen. Im Vordergrund standen dabei vor allem operative Aufgaben, wobei strategische Komponenten, wie der Ausbau bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale, aus Zeit- und Kapazitätsgründen vernachlässigt werden mussten.

5.3 Projektzielsetzung

Angesichts dieser Situation stieg der Druck, eine Effizienzsteigerung im Vertriebs-Controlling durch Automatisierung der Planungsprozesse zu erreichen. Die Zielsetzung lag auf der Konzeption und Implementierung einer integrativen Planungssystematik für die Prozessbausteine der Ergebnisplanung und Einnahmeplanung. Die konkreten Teilziele des in diesem Zusammenhang begonnenen Projekts lauteten:

- ▷ Erarbeitung optimierter Prozessabläufe im Bereich des Vertriebs-Controlling.
- ▷ Umsetzung organisatorischer Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessabläufe inklusive Kommunikation der neuen Planungsprozesse.
- ▷ Konzeption und Implementierung verstärkter IT-Systemunterstützung in den Planungsprozessen.
- ▷ Konzeption einer Change Management-Systematik zur Überwachung des Projekts.

Um die ambitionierten Ziele zu erreichen, wurde das W⁵-Modell zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Change Management-Prozesses eingesetzt.

5.4 Vorgehensweise im Veränderungsprozess

Zum Projektstart wurde in einem Kick-Off-Meeting eine Situationsanalyse nach der Systematik des W⁵-Modells durchgeführt:

- ▷ Mit W-1 wurden die Haupttreiber für die Initiierung des Projekts und die Problemfelder genau beleuchtet. Die Ergebnisse und Interpretationen von W-1 wurden als Ausgangssituation des Projekts festgelegt.
- ▷ Mit W-2 wurden das Hauptziel und die Teilziele des Projektes, sowie genaue Zeitvorgaben und Kennzahlen spezifiziert. Die Vorgaben wurden dann in Form von Meilensteinen und Projektphasen mit genauen Zeitreihen in die Projektplanung übernommen.
- ▷ Mit W-3 erfolgte eine Fokussierung auf die zu betrachtenden Planungsprozesse der 1. und 2. Ebene. Für die Prozesse Projekt-, Budget-, Mittelfrist- und Einnahmeplanung wurden eine Planungsrahmenarchitektur sowie ein Master-Prozess entwickelt, der aufzeigte, was verändert und mit Hilfe IT-technischer Unterstützung optimiert werden sollte. Damit wurden Schnittstellenprobleme verdeutlicht und Transparenz für die am Planungsprozess beteiligten Mitarbeiter geschaffen.
- ▷ Für W-4 wurden die Vorgehensmethodik und Projektplanung diskutiert und festgelegt. Es wurde entschieden, das Projekt phasenbezogen durchzuführen, wobei manche Phasen sequenziell und andere Phasen parallel abliefen. Die Entwicklung der IT-technischen Unterstützung erfolgte auf der Basis von Iterationen, wodurch eine Annäherung an eine Optimallösung erfolgte. Für die Umsetzungsphase wurde ein spezieller Kommunikations- und Schulungsplan entworfen, der Widerstände bei den Mitarbeitern abbauen und gleichzeitig neues Know-how aufbauen sollte.
- ▷ Mit W-5 wurde abschließend die Frage nach wichtigen Fach- und Machtpromotoren gestellt, die zur Sicherung der Unterstützung und Kompetenz notwendig waren. Nach verschiedenen Meetings konnten sowohl wichtige Key-Player des Managements als auch fachliche Mitarbeiter aus der Linie mit Multiplikatorfunktion für das Projekt gewonnen und in die Projektorganisation eingebunden werden.

Die Ergebnisse der Analyse wurden in eine grundlegende Basispräsentation integriert, die die Richtschnur für den Projektverlauf darstellte und die sich sukzessive im Detaillierungsgrad veränderte.

Zu Beginn jeder Phase wurde eine Kontrolle nach der Systematik der phasenbezogenen Checklisten des W⁵-Modells durchgeführt. Die einzelnen Checklistenpunkte wurden mit dem Projektteam diskutiert und zusätzliche Punkte in die Ablaufplanung integriert. Auf diese Weise wurden die Projektphasen durchlaufen und ein hoher Partizipationsgrad der Mitarbeiter erreicht. Nach der erfolgreichen Inbetriebnahme der neuen IT-technischen Vertriebsplanungsunterstützung wurde das Projekt im Herbst 2005 abgeschlossen und das zuständige Projektteam aufgelöst.

5.5 Projektergebnisse

Der Wirkungsgrad des Vertriebs-Controlling konnte durch das Projekt entscheidend verbessert werden. Insgesamt wurde eine Optimierung des Planungsprozesses und der zeitlichen Abläufe erreicht, indem die Abläufe auf Teilprozessebene stark verkürzt wurden. Mit Hilfe der Change Management-Systematik wurden eine ganzheitliche Planung, Steuerung und Kontrolle des Projekts erreicht sowie die Nachvollziehbarkeit des Planungsprozesses und eine hohe Motivation und Akzeptanz geschaffen. Bei der Belegschaft waren ein hoher Wiedererkennungsgrad und eine steile Lernkurve bei degressiver Abnahme der Anzahl an Problemanfragen gegen Ende des Projekts zu verzeichnen.

6 Zusammenfassung

Change Management gehört in den meisten Unternehmen mittlerweile zum Alltag. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei je nach Vorgehenskonzept von der Strategie über die Struktur bis hin zu neuen Technologien und zur Einstellungs- und Persönlichkeitsentwicklung bei Mitarbeitern und Führungskräften. Unter Change Management wird die Veränderung konkreter Elemente in Unternehmen verstanden, die es durch unternehmerische Führungsfunktionen zu planen, zu steuern und zu kontrollieren gilt.

Veränderungsprojekte zielen auf planmäßige, in der Regel langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten ab. Die erfolgskritischen qualitativen Erfolgsfaktoren für das Change Management müssen daher messbar gemacht werden, damit die erfolgreiche Steuerung der Projekte möglich wird. Das W⁵-Modell liefert in diesem Kontext einen Ansatz, der unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Branche eingesetzt werden kann und die qualitativen Handlungsdimensionen des

Change Managements überprüfbar macht. Anwendbarkeit und Nutzenpotenzial des Konzepts sind sowohl für das Management als auch für das Controlling unverkennbar.

7 Literaturhinweise

- Bennis, Warren G.; Benne, Kenneth D.; Chin, Robert (Hrsg.): The planning of change, 4. Aufl., Wiley, New York 1985.
- Blümel, Christian; Rath, Hans-Wilhelm, Der Faktor Mensch in ECM-Projekten, in: Contentmanager.de, crm praxis und konzepte, abgerufen am 7.6.2006, unter http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_812_der_faktor_mensch_in_ecm-projekten.html.
- Böning, Uwe; Fritschle, Brigitte: Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, Haufe, Freiburg 1997.
- Bowditch, James L.; Buono, Anthony F.: A primer on organizational behaviour, 5. Aufl., Wiley, New York 2001.
- Cap Gemini Ernst & Young: Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2003/2008.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl., Campus, Frankfurt, New York 2005.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P., The balanced scorecard.: translating strategy into action, Boston (Harvard Business School Press) 2003.
- Kessler, Heinrich; Winkelhofer, Georg A.: Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, Springer, 4. überarb. Aufl., Heidelberg 2004.
- Kneipp, Petra: Projektmanagement: Eine systemtheoretische Analyse organisatorischer Stimmigkeit, Rimon, Stuttgart 2004.
- Kotter, John P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, 73, 1995, S. 59–67.
- Krüsi Schädle, Monika: Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Business-Process-Reengineering-Projekten, Zollikon 2001.
- Kotter, John P.: Leading Change, Harvard Business School press, Boston 2005.

- Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Hanser, 4. überarb. und erw. Aufl., München 2004.
- Mezias, Stephen J.; Glynn, Mary A.: The three faces of corporate renewal: institution, revolution and evolution, in: Strategic Management Journal, 14/1993, S. 77–101.
- Peters, Tom J.; Waterman, Richard H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen (moderne Industrie), 9. Aufl., Landsberg 2003.
- Probst, Gilbert J. B.: Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Parey, Berlin, Hamburg 1987.
- Staehe, Wolfgang H.: Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., Vahlen, München 1999.
- Steinle, Claus, Organisation und Wandel, de Gruyter, Berlin, New York 1985.
- Scholz, Christian: Personalmanagement, Vahlen, München 2000.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg, Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1997.
- Vahs, Dietmar; Leiser, Wolf: Change Management in schwierigen Zeiten, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.