

## Vollständige Planung und Umsetzung von Change Management mit dem W<sup>5</sup>-Modell – ein Ansatz der PPMB GmbH

**Sandra L. Bonk<sup>\*</sup> / Holger Fecht<sup>\*\*</sup> / Dr. Frank Schmidt<sup>\*\*</sup>**

*Change Management ist in den letzten Jahren immer mehr zu einem geflügelten Wort im Top-Management und in der Unternehmensberatung geworden. Wann und wo immer die Intention vorherrscht, Veränderungen schnell, effizient und mit Unterstützung der Mitarbeiter zu realisieren, werden Projekte mit der Bezeichnung oder dem Zusatz „Change Management“ aufgesetzt – meist ohne genau zu wissen, was sich dahinter verbirgt und ohne die darin enthaltene Komplexität richtig einzuschätzen. Entsprechend enttäuschend fallen in der Konsequenz die Ergebnisse solcher Projekte aus und entsprechend frustriert sind die Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn das viel versprechende Konzept in der Realität nicht hält, was es auf dem Papier verspricht. Die Forderung von Unternehmen nach einem Modell, das eine zielgerichtete Planung und Umsetzung von Unternehmensveränderungen ermöglicht, wird nur allzu deutlich.*

*An dieser Stelle setzt das W<sup>5</sup>-Modell mit dem Ziel an, einen vollständigen Ansatz anzubieten, der sich auf jede Art von Unternehmen und Branche übertragen lässt und der einen konkreten Rahmen für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungsprojekten liefert. Nachweisbarkeit des Umsetzungserfolges und Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse stehen dabei im Vordergrund.*

### Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Einführung und Hintergrund des Change Management</b> .....                                   | <b>2</b>  |
| 1.1 Begriff und Ausrichtung.....  | 2         |
| 1.2 Grundlegende Dimensionen.....   | 3         |
| <b>2 Das W<sup>5</sup>-Modell zur Planung und Umsetzung von Change Management-Projekten</b> ..... | <b>4</b>  |
| 2.1 Ausgangsbasis.....  | 4         |
| 2.2 Systematik des W5-Modells.....  | 5         |
| <b>3 Fazit</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>4 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“ bei der PPMB GmbH</b> .....                    | <b>9</b>  |
| <b>5 Literatur</b> .....  | <b>11</b> |

---

<sup>\*</sup> Sandra L. Bonk ist Beraterin bei der  
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel  
<sup>\*\*</sup> Holger Fecht und Dr. Frank Schmidt sind geschäftsführende Gesellschafter der  
PPMB Prozess- und Projektmanagement Beratung Dr. Schmidt GmbH in St. Wendel

# 1 Einführung und Hintergrund des Change Management

## 1.1 Begriff und Ausrichtung

Unter Change Management ( $\cong$  dt. Veränderungsmanagement, kurz: CM) werden geplante Wandlungsprozesse verstanden, die darauf ausgerichtet sind, die Funktionsweise einer Organisation oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern (vgl. Bennis et al. 1985; Steinle 1985; Boditch/Buono 1997). Obwohl in der Literatur keine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition des Begriffes existiert (vgl. Cap Gemini Ernst & Young 2003), handelt es sich beim Change Management um einen Ansatz, der letztlich in der Konsequenz beinhaltet, was durch den Begriff ausgesagt wird (vgl. Doppler/Lauterburg 2002). Damit verbindet das Change Management in seinem Kern zwei wesentliche Grundorientierungen:

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

Grundorientierung

Je nach Zielsetzung der intendierten Veränderung und je nach Gewichtung der verschiedenen Grundorientierungen stehen einzelne Aspekte verstärkt im Vordergrund, wobei sich Facetten und Ausprägungen von Change Management-Strategien identifizieren lassen. Folgende Tabelle legt die Eckpfeiler und Extrempunkte einer „Change Management-Landkarte“ fest, innerhalb derer Change Management Strategien entwickelt und formuliert werden können (vgl. Abbildung 1):

| Strategiekriterien     |   | Facetten und Ausprägungen |   |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Intensität             | Revolutionär („Bombenwurf“)                     | ○                         | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | Evolutionär („graduelle Entwicklung“)                   |
| Intention              | Geplant   | ●                         | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Ungeplant   |
| Ausmaß des Wandel      | Wandel 1. Ordnung<br>(Organisationsentwicklung) | ○                         | ○ | ○ | ● | ○ | ○ | Wandel 2. Ordnung<br>(„Organisationale Transformation“) |
| Auslöser               | Intern induziert                                | ○                         | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | Extern induziert  |
| Zielspanne             | Überleben                                       | ○                         | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | Marktführerschaft                                       |
| Planungsrichtung       | Bottom-up-Planung                               | ○                         | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | Top-down-Planung  |
| Fokus                  | Weiche Faktoren                                 | ○                         | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | Harte Faktoren  |
| Beeinflussungsmethodik | Empirisch-rational                              | ○                         | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | Macht- und zwangbasiert                                 |
| Ebenen                 | Organisation (Strategisch)                      | ○                         | ○ | ● | ○ | ○ | ○ | Individuum (Operativ)                                   |

CM-Landkarte

Abbildung 1: Facetten, Ausprägungen und Strategiekriterien einer Change Management-Strategie (basierend auf Steinmann/Schreyögg 1997; Scholz 2000b; Staehle 1999; Doppler/Lauterburg 2002)

Obwohl das Change Management einer Vielzahl von Zielen dient, lassen sich diese auf einen primären Fokus zurückführen, nämlich die Sicherstellung, dass neue Strategien und Strukturen initiiert und nachhaltig umgesetzt werden. Dies erscheint auf den ersten Blick leichter als es tatsächlich ist, denn es geht nicht um die Entwicklung eines marketingwirksamen schön klingenden Konzeptes, sondern um

einen erfolgs- und akzeptanzorientierten Umsetzungsprozess bei dem die Managementaufgaben äußerst komplex und vielschichtig sind (vgl. Böning/Fritschle 1997).

Die Kunst, in einem nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen (vgl. Mezas/Glynn 1993), wird meist unterschätzt. Change Management erfordert deshalb eine multidimensionale Betrachtungsweise, die es versteht, verschiedene Ebenen und Perspektiven des Wandels zu berücksichtigen und zu harmonisieren.

## 1.2 Grundlegende Dimensionen

Um seine zentralen Ziele und Aufgaben zu erfüllen, muss Change Management innerhalb verschiedener Gestaltungsdimensionen agieren (vgl. Abbildung 2). Diese sind in ihrer Bedeutung gleichrangig anzusehen und müssen bereits bei der Initiierung von Change Management-Projekten unterschieden werden (vgl. Al-Ani/Kaßner 2000).

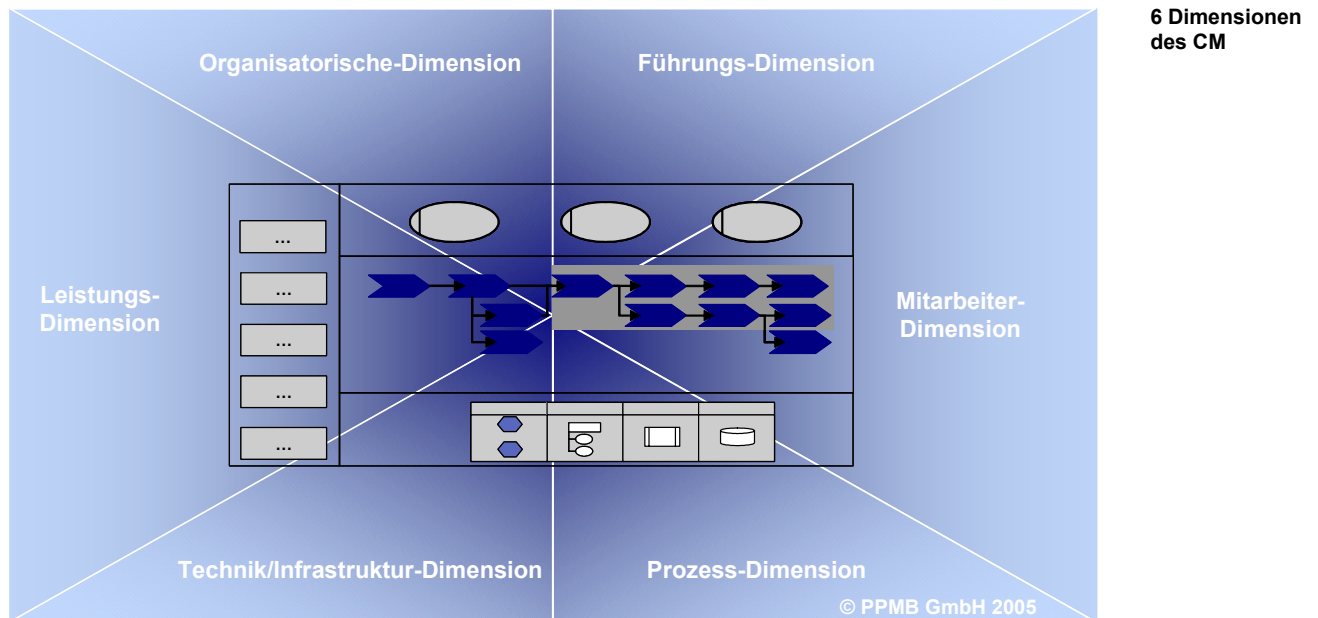


Abbildung 2: Grundlegende Dimensionen der Veränderung

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

1. Die **Prozess-Dimension** fokussiert auf die Veränderung und Optimierung bestehender Prozesse, auf die Einführung neuer Prozesse und/oder auf die Entfernung von obsoleten Prozessen.
2. 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.

3. Die **Organisatorische-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.
4. Die **Führungs-Dimension** hat den Ab- beziehungsweise Aufbau von Managementebenen und die Veränderung von Führungskulturen, Führungsspannen, Führungskompetenzen und Entscheidungshierarchien im Fokus.
5. Die **Mitarbeiter-Dimension** konzentriert sich auf die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Veränderung von Verhaltenweisen, Einstellungen sowie den Aufbau und Abbau von Mitarbeitern und die Veränderung von Entscheidungsspielräumen. Zentraler Bestandteil dieser Dimension ist dabei die Kommunikation, die auf die Veränderung, Optimierung und Nutzung von Informations- und Kommunikationswegen fokussiert.
6. Die **Technik/Infrastruktur-Dimension** bezieht sich auf die Veränderung bestehender Systeme als auch auf 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 dient diese Einteilung jedoch als Strukturelement, um in einem ersten Schritt eine Ist-Analyse in den jeweiligen Geschäfts- und Fachbereichen des Unternehmens durchzuführen.

## 2 Das W<sup>5</sup>-Modell zur Planung und Umsetzung von Change Management-Projekten

### 2.1 Ausgangsbasis

Ist die Analyse des Veränderungsbedarfs abgeschlossen, geht es im zweiten Schritt um die Frage der Planung und Umsetzung der Veränderung. Dabei steht 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 (vgl. Peters/Watermann 1984; Probst 1987). Vielmehr beeinflussen sich die einzelnen Elemente und Faktoren eines Change Management-Vorhabens jeweils untereinander. In der Folge kann dies zu unterschiedlichen Auswirkungen führen:

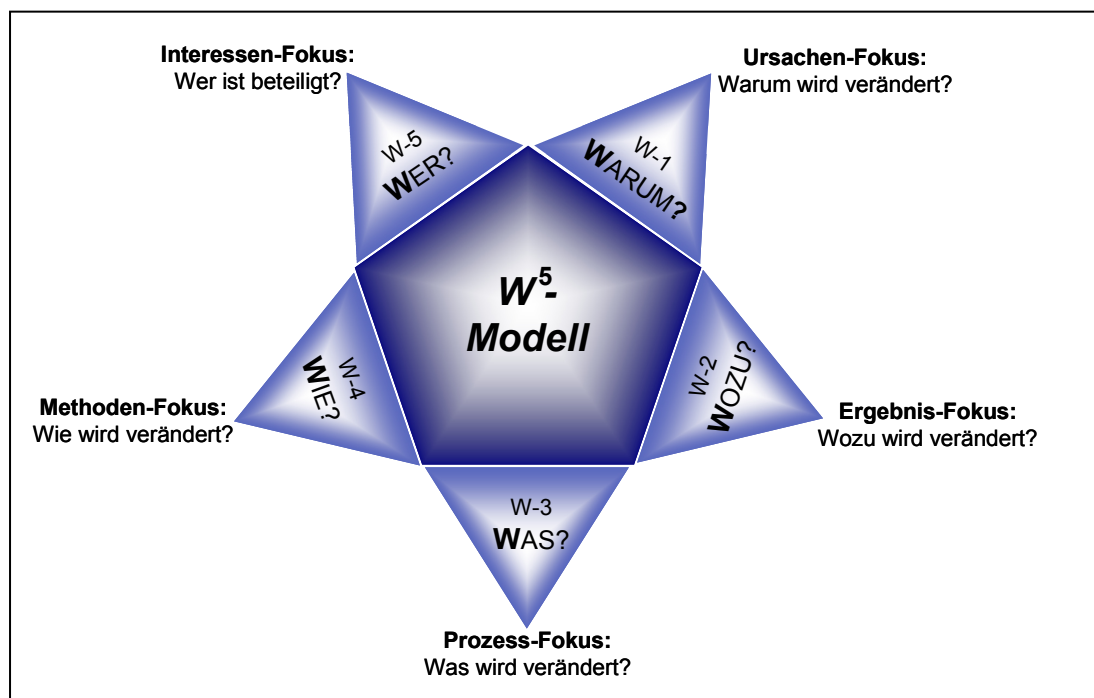
- In ihrer **positiven Wirkung** können die einzelnen Elemente und Faktoren einen beschleunigenden Einfluss auf das Vorhaben haben, Synergieeffekte hervorrufen und einen positiven Verlauf des Veränderungsprojektes herbeiführen.
- In ihrer **negativen Wirkung** können die einzelnen Elementen und Faktoren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

Wirkungs-  
zusammenhänge

Die besondere Herausforderung für das Change Management besteht darin, alle Elemente und Faktoren zu berücksichtigen und die verschiedenen Instrumente und Methoden zur Qualitäts- und Produktivitätssteigerung so miteinander zu verbinden und in Einklang zu bringen, dass alle am Veränderungsprozess beteiligten Interessengruppen (zum Beispiel Kunden, Mitarbeiter, Management) mit dem Verlauf und dem Ergebnis des Projektes zufrieden sind (vgl. Kostka/Mönch 2002). 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 Fahrplan durchlaufen werden (vgl. Kotter 1996), damit die verschiedenen Aspekte im Einzelnen adressiert, gesteuert und in ihrer Wechselwirkung ausgenutzt werden können. Dieser Prozess sollte iterativ verlaufen, damit die einzelnen Schritte im Zeitablauf wiederholt bearbeitet und neue Erkenntnisse gewonnen werden können.

## 2.2 Systematik des W<sup>5</sup>-Modells

Beide Anforderungen der Ausgangsbasis werden durch das W<sup>5</sup>-Modell berücksichtigt, das fünf zentrale Fragen in den Vordergrund stellt, die sowohl zeitlich nacheinander als auch in ihrer Wechselwirkung zueinander beachtet werden und alle mit „W“ beginnen (vgl. Abbildung 2):



W<sup>5</sup>-Modell

Abbildung 3: Das W<sup>5</sup>-Modell

Die verschiedenen fünf Ws, die nachfolgend im Einzelnen erläutert werden, haben in ihrem Kern jeweils einen unterschiedlichen Fokus:

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

*Zentrale Frage: Warum wird verändert?*

Um bereits vor dem Auftreten von Krisen den entsprechenden Veränderungsbedarf zu erkennen, müssen Zahlen, Fakten und Daten generiert werden, die den Problemdruck und den Sinn der Veränderung verdeutlichen, Erkenntnisse ermöglichen, vorhandene Potenziale aufdecken und ein Problembewusstsein für den Bedarf der Veränderung schaffen.

Ziel ist es, nicht nur Symptome zu beseitigen, sondern auch langfristige Problemursachen zu erkennen und zu beheben. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe von Selbstbewertungs-Modellen zum Erreichen von Business Excellence sowie durch Soll-/Ist-Analysen erreicht werden, die durch umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung Verbesserungspotenziale aufzeigen (vgl. Kostka/Mönch 2002).

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

*Zentrale Frage: Wozu wird verändert?*

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. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Balanced Scorecard erreicht werden, die Ziele und Kennzahlen aus der Vision und Strategie des Unternehmens ableitet und so auf eine für Mitarbeiter relevante Ebene überträgt, dass ein konkretes Vorgehen und spezielle Maßnahmen entwickelt werden können (vgl. Kaplan/Norton 1997).

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

*Zentrale Frage: Was wird verändert?*

Bei genauer Analyse wird deutlich, wie ineffizient, schwerfällig und ineffektiv viele der bestehenden Abläufe in Unternehmen sind. Grund dafür ist meist das Denken in Abteilungsstrukturen, Zuständigkeiten und Hierarchien, das zwangsläufig zu einer Teiloptimierung führt und die Umsetzung übergeordneter Ziele erschwert (vgl. Staehle 1999).

Als Ziel muss das prozessorientierte Denken in den Unternehmen verankert werden, das zu einer sinnvollen Optimierung von Geschäftsprozessen führt und es ermöglicht, auf Kundenwünsche und -anforderungen, schnell, kostengünstig und mit der erwarteten Qualität zu reagieren. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe des Prozessmanagement erreicht werden, das bestehende Prozesse transparent macht, organisatorisch optimiert und IT-technisch unterstützt.

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

*Zentrale Frage: Wie wird verändert?*

Damit Veränderungen geplant, gesteuert und kontrolliert werden können, müssen Methoden, Techniken und Instrumente der Realisierung ausgewählt werden.

Ziel ist es, durch strukturiertes Vorgehen mit Hilfe ausgewählter Tools, Projektziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu erreichen (vgl. Litke 1995). Dies kann zum Beispiel durch ein Projektmanagement, das die Anfangs- und Endtermine der verschiedenen Tätigkeiten festlegt, die Ziele, Aufgaben und Kommunikationsflüsse überwacht und die Einhaltung von Zeit-, Kosten- und Mittelbeschränkungen verantwortet, realisiert werden.

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

*Zentrale Frage: Wer ist beteiligt?*

Der Erfolg von Veränderungs-Projekten hängt letztlich nicht nur von der richtigen Auswahl der Methoden, Techniken und Ziele des Change Management ab, sondern auch von der Kompetenz und Fähigkeit, die Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Entscheidungsträger in den Veränderungsprozess zu integrieren, zu motivieren und für die Ziele zu begeistern.

Ziel muss es sein, eine Mentalität zu etablieren, die sich in hoher Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter mit den Veränderungsprozessen, in vertrauensvoller und zielgerichteter Information und Kommunikation sowie in herausragender Führungskompetenz manifestiert. Erreicht werden kann dies durch verschiedene Anreize wie beispielsweise Personalentwicklung, Job enrichment, Job enlargement und Team Building Aktivitäten (vgl. Scholz 2000a).

Im Folgenden sind die fünf Ws und ihre Beziehung zueinander sowie die Methoden und Ziele des W<sup>5</sup>-Modells zusammengefasst (vgl. Tabelle 1):

| Die fünf Ws         |  | Zielsetzung  |
|---------------------|--|--|
| <b>Warum? (W-1)</b> | W-1 beleuchtet die Ursachen für Veränderungen und beehrt über eine Beseitigung von Symptomen hinaus langfristige Probleme                          | Erkenntnisgewinnung über das relevante Umfeld und die interne Situation z.B. durch Selbstbewertung oder Soll-/Ist-Analysen.              |
| <b>Wozu? (W-2)</b>  | 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 z.B. Balanced Scorecards   |
| <b>Was? (W-3)</b>   | W-3 fokussiert auf die Unternehmensprozesse, die verändert werden sollen und optimiert diese in enger Verknüpfung mit IT-technischer Unterstützung | Schaffung von Prozesstreue und Transparenz der Prozesse, durch organisatorische und IT-technische Prozessoptimierung bspw. Prozessdesign |

**Zielsetzungen  
der 5 Ws**

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| <b>Wie? (W-4)</b> | 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 von Veränderungen sowie Optimierung von Kommunikationsflüssen bspw. durch Projektmanagement.          |
| <b>Wer? (W-5)</b> | 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 z.B. durch Hochleistungsteams |
| <b>Σ</b>          | <b>(W-1) * (W-2) * (W-3) * (W-4) * (W-5)</b>  | <b>= W<sup>5</sup></b>   |

Tabelle 1: Die fünf Ws und ihre Beziehung zueinander im Überblick

Die Interdependenz und Wirkung der einzelnen fünf Ws aufeinander wird im Modell durch die Multiplikation der Faktoren W-1 bis W-5 repräsentiert, wodurch im Ergebnis W<sup>5</sup> entsteht.

Auf diese Weise werden die Faktoren einzeln, aber auch ihre Kombinationen berücksichtigt, so dass bei Vernachlässigung der Reihenfolge in der Kombination insgesamt 10 verschiedene Schnittstellen entstehen, die gezielt bearbeitet und optimiert werden können (vgl. Tabelle 2).

| No. | Schnittstelle |              | Frage  |
|-----|---------------|--------------|--|
| 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?  |

Schnittstellen des W<sup>5</sup>-Modells



|    |           |            |   |
|----|-----------|------------|---|
| 7  | W-2 * W-5 | Wozu * Wer | Werden die Ergebnisse und Ziele des Projektes als „early wins“ zur Motivation und Einbindung der Beteiligten genutzt?   |
| 8  | W-3 * W-4 | Was * Wie  | Können die Prozesse im Rahmen des Projektes 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? |

Tabelle 2: Die zehn Schnittstellen des W<sup>5</sup>-Modells

Die beschriebenen Schnittstellen und die daraus resultierenden Fragen können sich je nach Projekt und Unternehmen in ihrer Relevanz unterscheiden, sollten auf jeden Fall aber immer auf ihre Bedeutung und Notwendigkeit überprüft werden.

### 3 Fazit

Change Management gehört in den meisten Unternehmen mittlerweile zum Alltag. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei 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.

Change Management-Projekte zielen auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten ab, um zielgerichtete Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Organisation notwendig. Das W<sup>5</sup>-Modell liefert in diesem Kontext einen Bezugsrahmen, der unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Branche eingesetzt werden kann, um Change Management-Projekte effektiv und effizient zu planen und umzusetzen.

### 4 Ansprechpartner zum Thema „Change Management“ bei der PPMB GmbH

- Herr Dr. Frank Schmidt, geschäftsführender Gesellschafter  
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 820, Email: [frank.schmidt@ppmb.de](mailto:frank.schmidt@ppmb.de)

Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

- **Herr Holger Fecht**, geschäftsführender Gesellschafter  
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 830, Email: [holger.fecht@ppmb.de](mailto:holger.fecht@ppmb.de)  
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel
  
- **Frau Sandra Bonk**, Beraterin  
Tel.: +49 (0) 6851 - 800 816, Email: [sandra.bonk@ppmb.de](mailto:sandra.bonk@ppmb.de)  
Luisenstraße 2-14, D - 66606 St. Wendel

[www.ppmb.de](http://www.ppmb.de)

## 5 Literatur

- Ali-Ani, Ayad/Kaßner, Susanne, Change Management: Initiierung und Umsetzung von Organisationstransformationen – ein Ansatz von Andersen Consulting, in: Fink, Dietmar (Hrsg.), Management Consulting Fieldbook, Die Ansätze der großen Unternehmensberater, München (Vahlen) 2000, S. 171-191.
- Bennis, Warren G./Benne, Kenneth D./Chin, Robert (Hrsg.), The planning of change, New York (Wiley) 4. Aufl., 1985.
- Böning, Uwe/Fritschle, Brigitte, Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand: eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, Freiburg (Haufe) 1997.
- Bowditch, James L./Buono, Anthony F., A primer on organizational behaviour, New York (Wiley), 4. Aufl., 1997.
- Cap Gemini Ernst & Young, Veränderungen erfolgreich gestalten, Change Management 2003/2008.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph, Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/New York (Campus) 10. Aufl., 2002.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P., Balanced Scorecard, Stuttgart (Schaeffer-Poeschel) 1997.
- Kostka, Claudia/Mönch, Annette, Change Management, 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München (Hanser) 2. Aufl., 2002.
- Kotter, John P., Leading Change, Boston (Harvard Business School press) 1996.
- Litke, Hans-Dieter, Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, München (Hanser) 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., 1995.
- 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, Landsberg (moderne industrie) 1984.
- Probst, Gilbert J. B., Selbstorganisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systeme aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg (Parey) 1987.
- Staehele, Wolfgang H., Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München (Vahlen) 8. Aufl., 1999.
- Steinle, Claus, Organisation und Wandel, Berlin/New York (de Gruyter) 1985.
- Scholz, Christian, Personalmanagement, München (Vahlen) 2000.
- Scholz, Christian, Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (Moderne Industrie), 2. überarb. Aufl., 2000.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden (Gabler) 4. Aufl., 1997.