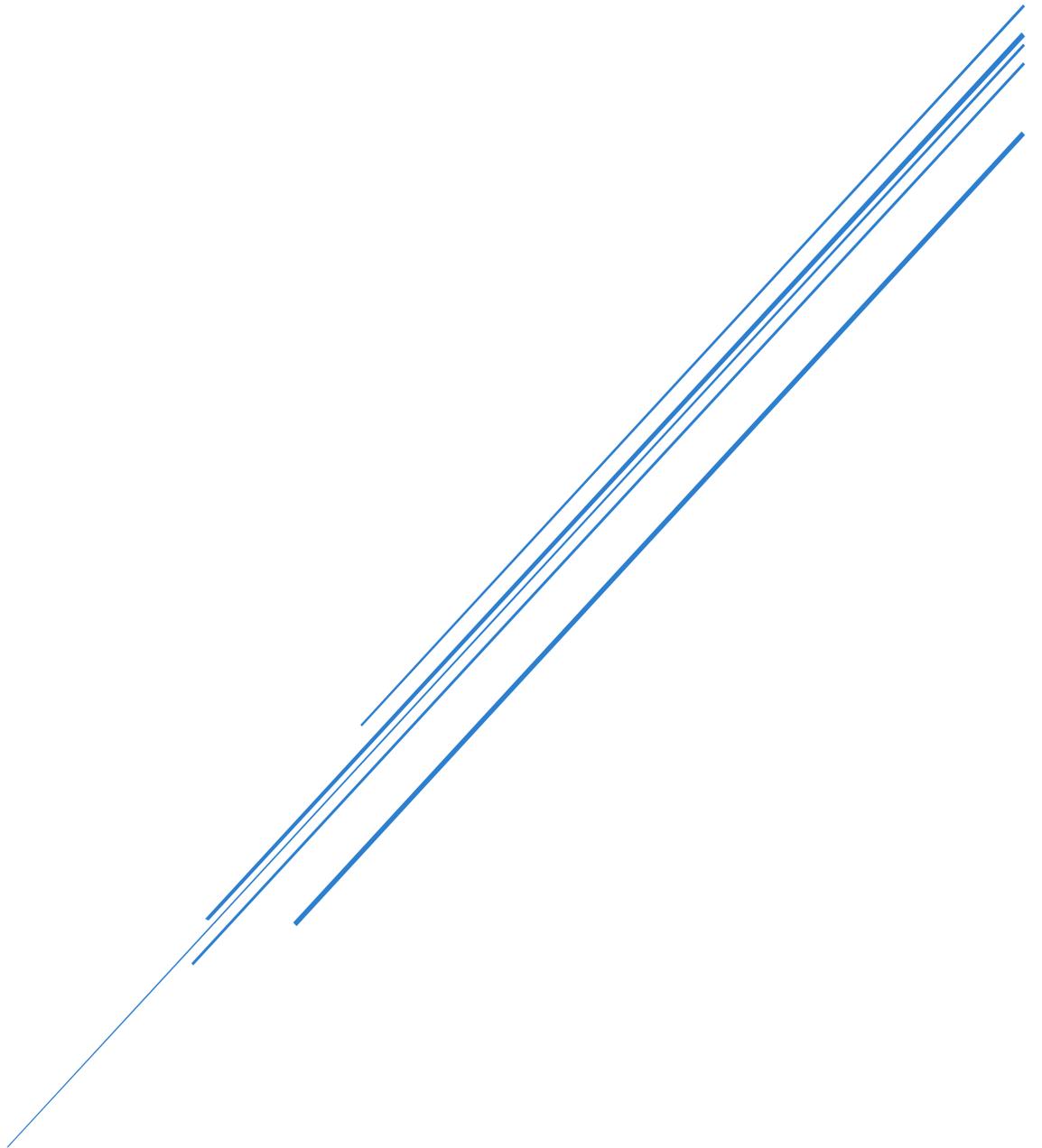


VERÄNDERUNGSMANAGEMENT – WAS IST DAS UND WIE KANN COACHING UNTERSTÜTZEN?



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Abgrenzung zentraler Begriffe des Veränderungsmanagements.....	3
3. Erfolgsfaktoren für das Begleiten von Veränderungen.....	5
3.1. Kommunikation.....	5
3.2. Führung in Veränderungsprozessen.....	5
3.3. Die Beteiligung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.....	6
3.4. Die Unternehmenskultur.....	7
4. Wie kann Coaching im Rahme von Veränderungsprozessen unterstützen?.....	8
5. Fazit.....	10
6. Quellenverzeichnis.....	11

1. Einleitung

Unternehmen stehen heute vor zahlreichen Herausforderungen - zunehmende Globalisierung, Planungsunsicherheiten, Ressourcenverknappung, Innovationssprünge und Komplexitätssteigerungen sind nur einige Beispiele aus unserer sich rasant verändernden Umwelt.

Anpassungsfähigkeit, Dynamik und Flexibilität sind daher elementar für das Fortbestehen von Unternehmen. Diese Veränderungen sollten in Unternehmen im Rahmen eines geplanten Veränderungsmanagements begleitet werden, denn im Mittelpunkt von Veränderungen steht zumeist der Mensch – als der individuellste, wichtigste und emotionalste Erfolgsfaktor. „(...) keine noch so durchdachte Strategie wird zum Erfolg führen, wenn es uns nicht gelingt, die handelnden Personen so einzubinden, dass sie in der Lage sind, all die Gedanken, Strategien und Prozesse auch authentisch und motiviert zu tragen.“¹

In diesem Zusammenhang ist die Wahrnehmung der Veränderung aus der Perspektive der Betroffenen von entscheidender Bedeutung. Durch Veränderungen können bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlichste emotionale Reaktionen hervorgerufen werden.² Mitarbeiter empfinden eine Veränderung oftmals als einen von außen vorgegebenen Prozess, welcher bei ihnen eine Unsicherheit auslöst. Dies resultiert daraus, dass das Gefühl entsteht, die Veränderung und damit auch die Ausgestaltung der persönlichen Zukunft nicht mehr selbst in der Hand zu haben. Daher versuchen Menschen oft an dem festzuhalten, was sie kennen und bauen gegenüber Veränderungen Widerstand auf.³ Das Erzeugen von Verständnis und Akzeptanz stellt damit einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement dar und dies geschieht meist am besten durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Auch Führungskräfte stehen bei Veränderungen großen Herausforderungen gegenüber, sie müssen die Veränderung gegenüber ihren Mitarbeitern kommunizieren und argumentieren, wobei sie sich oft selbst noch in Phasen großer Unsicherheit befinden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich zunächst mit der Definition von Veränderungsprozessen und welche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung zu berücksichtigen sind. Im Anschluss wird erläutert, wie die in der Ausbildung erlernten Coaching Methoden im Rahmen von Veränderungsprozessen eingesetzt werden können.

¹ Hirche, Veit M. (2010), S. 207

² Schulte-Derne et al. (2001), S. 10

³ Vgl. Schreyögg (2000), S. 28 f.

2. Abgrenzung zentraler Begriffe des Veränderungsmanagements

Change Management, Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement sind häufig Begriffe, die für die Begleitung von Veränderungen im Unternehmen genutzt werden. Diese werden im Folgenden näher beschrieben sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede erläutert.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff Change Management als „(...) laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“⁴ Hierunter können zunächst jede Art Veränderungen in Unternehmen verstanden werden. Doch welche Veränderungen sind im Zusammenhang mit dem Begriff Change Management genau gemeint? Die Autoren Schulte-Derne et al. sprechen hier von „(...) zentralen Begriffen wie Strategie, Struktur, Erträge, Kosten, schlanke Prozesse und effizientem Personaleinsatz.“⁵ Sie sehen in diesem Zusammenhang die Aufgabe des Change Managements darin, „die Implementierung von Konzepten zu beschleunigen und mit bislang geltenden Abläufen zu brechen. Es wird zur Aufgabe des Managements, gewachsene Strukturen, die Unternehmenskultur, etablierte Spielregeln und Verhaltens-Muster zu überwinden und durch andere zu ersetzen. Motor für Veränderung ist hier nicht das Reflexions-Potenzial der betroffenen Organisations-Mitglieder, sondern die Energie derjenigen Manager, die den Wandel betreiben.“⁶ Dies erklärt auch die Verwendung des Begriffes ‚Management‘ in diesem Zusammenhang, welcher als Synonym für das Wort Betriebsführung verwendet wird und die Aufgaben Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle umfasst.⁷ Veränderungen entstehen also nicht aus dem System des Unternehmens heraus, sondern werden außerhalb definiert und im Anschluss in die Organisation implementiert.

Konzepte der Organisationsentwicklung sind von einem prozesshaften und evolutionären Entwicklungsansatz geprägt. Ziel ist es das Potenzial, welches in einer Organisation und ihren Mitgliedern enthalten ist zu aktivieren und zu erweitern. Die Organisation und ihre Mitglieder werden befähigt, Anforderungen interner und externer Umwelten reflexiv aufzugreifen. Sie sollen sich entsprechende Antworten selbst erarbeiten und umsetzen. Dies geschieht in Coachings und Supervisionen, in Workshops und Seminaren, in Team- und Bereichs-Entwicklungen, in Großgruppen-Veranstaltungen und Qualifizierungsreihen. Die Kernanliegen der Organisationsentwicklung werden wie folgt beschrieben:

⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (2024)

⁵ Schulte-Derne, M. et al. (2001), S.3

⁶ Schulte-Derne, M. et al. (2001), S.3

⁷ Vgl. Wöhe, G.(2002), S. 84 ff.

- Bewahren der kulturellen Identität des sich entwickelnden Unternehmens
- Aktives Einbeziehen der betroffenen Individuen und Gruppen in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen und Antworten
- Kontinuierliches und prozesshaftes Steuern und Gestalten von Veränderungsmaßnahmen⁸

Vorteile der Organisationsentwicklung sind insbesondere, dass die Mitarbeiter im Unternehmen aktiv an den Veränderungsprozessen mitwirken und beteiligt werden. Dadurch entwickelt sich eine höhere Akzeptanz für die Veränderungen und Widerstände können abgebaut werden. Diese Prozesse können allerdings sehr langwierig sein und sind von ihrer Begleitung und Durchführung als sehr aufwändig einzustufen. Auch stellt sich die Frage, ob das Unternehmen aus sich heraus erkennen kann, welche Herausforderungen aufgrund von Markt- und Umfeldveränderungen bestehen, um darauf adäquat zu reagieren.

Sowohl die Vorgehensweise beim Change Management als auch bei der Organisationsentwicklung bieten Vor- und Nachteile hinsichtlich der Schnelligkeit, Akzeptanz und erfolgreicher und nachhaltiger Umsetzung. Ein Versuch, die beiden Vorteile zu vereinen, findet sich im Rahmen des Transformation Managements.

Transformation Management kann als Schnittmenge zwischen Change Management und Organisationsentwicklung gesehen werden. Hierbei werden notwendige Veränderungen von außen in die Organisation getragen, die Mitarbeiter werden jedoch aktiv in die Ausgestaltung mit einbezogen. Somit wird sichergestellt, dass die Lösungen nicht systemfremd sind und einer regelmäßigen Bewertung durch die Organisationsmitglieder unterliegen. Zwar ist der Zeitaufwand höher im Vergleich zum Change Management, dafür ist im Gegenzug eine höhere Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Veränderung beim Mitarbeiter zu erwarten.

Wenn immer Mitarbeiter aktiv in Veränderungen einbezogen werden, ist die Nutzung von Methoden sinnvoll, die auch im Coaching Anwendung finden. Bevor wir in Kapitel 4 auf einige Methodenvorschläge näher eingehen, werden im nächsten Kapitel noch die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Begleiten von Veränderungen genannt.

⁸ Vgl. Schulte-Derne, M. et al. (2001), S.2

3. Erfolgsfaktoren für das Begleiten von Veränderungen

3.1. Kommunikation

Meist steht bei der Benennung der Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen die Kommunikation an oberster Stelle.

So nennt bspw. der Management Berater Rüdiger Klepsch (2013) drei Punkte, die für die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprojekten erfüllt sein müssen:

1. „Es muss für alle verständlich werden, wozu die Veränderung dient.
2. Der Veränderungsprozess muss im Dialog mit den Beteiligten erfolgen.
3. Die Führungskräfte sind die Vorbilder der Veränderung.“⁹

Doch spätestens seit Schulz von Thun ist bekannt, dass Kommunikation immer mehrere Facetten aufweist und die vermittelte Botschaft stark abhängig von der Interpretation des Empfängers ist.¹⁰ Dies drückt auch Paul Watzlawick mit dem Satz aus „Ich muss erst die Antwort meines Gegenübers abwarten, um zu verstehen, was ich gesagt habe.“ Hierfür ist der Dialog mit den Mitarbeitern eine Grundvoraussetzung, denn nur hier kann festgestellt werden, welche Botschaften konkret beim Mitarbeiter angekommen sind. Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation ist die Berücksichtigung der Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe und deren adressatengerechte Ansprache. Neben den Veränderungsabsichten sind auch die Erwartungen an jeden einzelnen Mitarbeiter offen darzulegen. Oberste Priorität sollte die Offenheit und Ehrlichkeit bei der Kommunikation haben. Die Mitarbeiter müssen verstehen, was die Veränderung konkret für sie bedeutet.

3.2. Führung in Veränderungsprozessen

Als wesentlichen Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen nennt Meindl (2009) Klarheit in der Führung. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern in Veränderungsprozessen Orientierungspunkte anbieten, auch dann, wenn sie selbst noch keine detaillierten Angaben zur Umsetzung der Veränderung machen können.¹¹ Dabei nehmen sie gleichzeitig eine Vorbild- und Multiplikatorenfunktion ein.

⁹ Klepsch, R.(2013)

¹⁰ Schulz von Thun, F. (2013)

¹¹ Vgl. Meindl, R.(2009), S. 656

Dabei befinden sich im Rahmen von Veränderungsprozessen besonders Führungskräfte oft in einem Spannungsfeld zwischen den von der Unternehmensleitung gestellten Anforderungen und den Erwartungen der Mitarbeiter nach Orientierung und emotionaler Unterstützung.¹² Sie müssen sich nach außen hin oft optimistischer zeigen, als sie innerlich sind.

Interessant ist im Zusammenhang mit der Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen auch die Gegenüberstellung der Begriffe Management und Leadership. Während das Management sich dabei mit der ‚harten‘ Steuerung des Unternehmens im Rahmen von Planung, Organisation oder Controlling etc. befasst, geht es bei Leadership um die Definition der Zukunft, um die Schaffung von Visionen sowie die Inspiration und Motivation der Mitarbeiter. Management schafft damit einen gewissen Ordnungsrahmen in Veränderungen während Leadership stärker für die Sinnvermittlung steht. Kotter (2011) trifft diesbezüglich die Aussage, dass erfolgreiche Transformationen zu 70 bis 90% auf Leadership und nur zu 10 bis 30% auf Management basieren.¹³

3.3. Die Beteiligung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen

Ein oft zitierter Satz im Change Management ist die Notwendigkeit ‚Betroffene zu Beteiligten‘ machen. Hier steckt oft die Annahme hinter, dass die Betroffenen am besten wissen, welche Maßnahmen sinnvoll sind und wie die gewünschten Resultate zu erbringen sind.¹⁴

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung der Veränderung wird ihnen gleichzeitig die Wertschätzung entgegengebracht, dass ihr Fachwissen und ihre Problemlösungskompetenz für das Unternehmen wertvoll sind. Neben dem Sachverstand und der Kreativität, welche die Mitarbeiter einbringen können, wird auch ihr Problembewusstsein geschärft und die Bereitschaft erhöht, die Veränderungen zu akzeptieren. Denn der Mitarbeiter kann nur das akzeptieren und umsetzen, was er auch versteht.¹⁵

Auch wenn die Meinung der Mitarbeiter nicht immer berücksichtigt werden kann, wird das Bemühen um deren Beteiligung doch meistens erkannt. „Allein das Gefühl, eine Mitwirkungschance zu haben, bewirkt oft schon Wunder.“¹⁶

¹² Vgl. Klaffke, M. (2011), S. 5 ff.

¹³ Vgl. Kotter, J.P.(2011), S.22

¹⁴ Vgl. Kolb, M (2008); S. 516

¹⁵ Vgl. Schwenker, B., Hanßen, D. (2009) ,S. 644

¹⁶ Vgl. Meindl, R. (2009), S. 655

3.4. Die Unternehmenskultur

Eine offene Unternehmenskultur ist als Grundvoraussetzung für die Beteiligung der Mitarbeiter anzusehen. Sind für einen Mitarbeiter bei der Äußerung von Befürchtungen oder Bedenken negative Konsequenzen zu erwarten, wird er diese kaum offenlegen, zumal er aufgrund der Veränderung vielleicht ohnehin schon um seinen Arbeitsplatz fürchtet. Werden diese Bedenken und Ängste jedoch nicht offengelegt, schwelen sie in der Organisation weiter und zeigen sich bspw. in einer unzureichenden oder gar fehlenden Umsetzungsbereitschaft.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur nimmt in der heutigen Zeit zu. Wurden die Mitarbeiter früher in klassisch-hierarchischen und arbeitsteiligen Unternehmen durch eng begrenzte Arbeitsinhalte und unmittelbare Führungsautorität gesteuert, verfügen sie heute über eine stärkere Selbstorganisation und einen größeren Handlungsspielraum. In diesem kann ihnen die Unternehmenskultur ein gewisses Maß an Sicherheit vermitteln.

Die Unternehmenskultur hat einen maßgeblichen Einfluss auf sämtliche Abläufe in einem Unternehmen. Entscheidungen, Zusammenarbeit und Arbeitsweisen der einzelnen Mitarbeiter sind in höchstem Maße kulturell geprägt. Dieser Einfluss der Kultur wird oftmals unterschätzt. Dabei spielt er gerade bei Veränderungsprozessen eine enorm wichtige Rolle.¹⁷ Individuelle Werte, Überzeugungen, Denkmuster und Verhaltensweisen sind oft nur im Kontext kultureller Identitäten verständlich.¹⁸ Das Gelingen von Veränderungsvorhaben ist davon abhängig, ob die kulturellen Voraussetzungen für das Funktionieren der neuen Strukturen gegeben sind.¹⁹

In diesem Zusammenhang wird die Unternehmensentwicklung auch als Dreieck zwischen Strategie, Struktur und Kultur dargestellt. Alle drei Bereiche sind abhängig voneinander. Somit kann eine Veränderung niemals nur die Struktur eines Unternehmens betreffen, sondern hat gleichzeitig auch immer Auswirkungen auf die Strategie und Unternehmenskultur. Die eine kann nicht erfolgreich ohne die andere sein. Dabei ist es auch möglich, dass die Nichtbeachtung der Interdependenzen zu wechselseitiger Neutralisierung führen kann. Das heißt, dass die Vernachlässigung der Unternehmenskultur im schlimmsten Fall dazu führen kann, dass geplante strukturelle Veränderungen von der Organisation nicht angenommen werden.

¹⁷ 7 Vgl. Schichtel, A. (2010), S. 172

¹⁸ Vgl. Schein, E. (2003), S. 29

¹⁹ Vgl. Doppler, K., Lauterburg, C. (2005), S. 461

4. Wie kann Coaching im Rahme von Veränderungsprozessen unterstützen?

Im folgenden Abschnitt soll exemplarisch aufgeführt werden, welche der in der Coaching Ausbildung erlernten Methoden auch bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen angewendet werden können.

Veränderungsprozesse in Organisationen durchlaufen typischerweise mehrere Phasen, die von der Identifikation der Notwendigkeit für Veränderungen bis zur nachhaltigen Verankerung neuer Strukturen und Arbeitsweisen reichen. Diese Phasen umfassen in der Regel die Diagnose, Planung, Umsetzung und Konsolidierung. Jede dieser Phasen birgt ihre eigenen Herausforderungen und erfordert eine angepasste Herangehensweise. Wenn wir uns bei der Veränderungsbegleitung verstärkt an den Annahmen der Organisationsentwicklung orientieren, können wir auch hier davon ausgehen, dass alles nötige Wissen bereits im System bzw. der Organisation vorhanden ist und wir als Coaches dabei unterstützen, dieses Wissen zu erkennen und zu nutzen. Coaching kann hierbei sowohl für die Beteiligung der Mitarbeiter als auch für die aktive Unterstützung von Führungskräften in Veränderungsprozessen genutzt werden. Ein Coach fungiert als neutraler, professioneller Begleiter, der individuelle Ziele und Lösungen gemeinsam mit den Coachees erarbeitet.

In der Diagnosephase steht die Analyse der aktuellen Situation im Fokus. Hier gilt es, die Gründe für die anstehende Veränderung zu identifizieren, Schwachstellen aufzudecken und die Ziele der Veränderung klar zu definieren. Coaching spielt in dieser Phase eine bedeutende Rolle, indem es Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützt, ihre Perspektiven zu reflektieren und ein tieferes Verständnis für die notwendigen Veränderungen zu entwickeln. Zunächst geht es, wie im Coaching auch, um eine konkrete Situationsanalyse. Hier können auch bereits Ressourcen für die Bewältigung von Herausforderungen identifiziert werden.

Die nächste Parallele zu den in der Ausbildung erlernten Coaching Inhalten ist die klare Formulierung einer Vision und die Zielsetzung für die Veränderung in der Zielsetzungs- und Planungsphase.

Methodisch helfen hierbei zum Beispiel eine konkrete Zielformulierung nach dem SMART Prinzip und das strikte Beachten der Lösungsorientierung. Auch der sogenannte „Öko-Check“, d.h. die Frage inwieweit die Zielsetzung auch mit meiner Umwelt verträglich ist, sollte beachtet werden: Wie sozialverträglich ist mein Ziel? Welche Folgen und Nebenwirkungen gibt es für mein System? Inwieweit ist mein Ziel unabhängig von anderen Faktoren?

Ggf. können Entscheidungscoachings auch zur Ziel- bzw. Lösungsempfindung beitragen, z.B. in der analytischen Gegenüberstellung verschiedener Alternativen mithilfe der Affektbilanz oder der gewichteten Entscheidungsmatrix.

Es kann ebenfalls hilfreich sein, die Wunderfrage bei der Zielfindung einzusetzen, um eine möglichst konkrete Vorstellung von der Zukunft zu erhalten.

Für die Einordnung der Veränderung kann auch immer gut mit Skalierungsfragen gearbeitet werden. Wo sehen uns im Hinblick auf der Veränderungsziel aktuell und welches Ziel möchten wir erreichen? Was fehlt uns konkret, um beispielsweise von einer 2 auf eine 8 zu kommen?

Gegebenenfalls macht es auch bei großen Veränderungsprozessen Sinn, mit Everest-Zielen zu arbeiten und mehrere Etappen auf dem Weg zur Zielerreichung zu definieren. Um die Motivation der Mitarbeiter während der Veränderung aufrecht zu erhalten, sollten auch hier konkrete erste zeitnahe Schritte geplant und umgesetzt werden.

Die Umsetzungsphase ist oft von Unsicherheiten und Anpassungen geprägt. Coaching kann hier als begleitendes Instrument dienen, um den Umgang mit den Veränderungen zu erleichtern und die Beteiligung der Betroffenen zu stärken.

Übergreifend lassen sich weitere Coaching Methoden über den gesamten Prozess hinweg anwenden. Da im Rahmen von Veränderungsprozessen häufig Konflikte auftreten, können auch die erlernten Methoden zur Konfliktanalyse und -bewältigung helfen. Hier sei exemplarisch das Harvard-Modell genannt, welches Personen und Sachverhalt streng voneinander trennt und die Kooperation sowie den Beziehungsaufbau in den Fokus stellt.

Gegebenenfalls kann es hilfreich sein, sich mit den unterschiedlichen Persönlichkeitstypen auseinanderzusetzen und eine gezielte individuelle Ansprache bei dem Reflektieren der Veränderung vorzunehmen.

Gegenseitiges Feedback hilft ebenso in jeder Phase der Veränderung. Es können beispielsweise Feedbackmechanismen etabliert werden, um den Fortschritt zu überwachen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Die „WWW“ Methode – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch sollte hier bei allen Beteiligten Anwendung finden, um konstruktives und wertschätzendes Feedback zu ermöglichen.

5. Fazit

Zwar liefert die Literatur viele Grundlagen und Anleitungen für die Bewältigung von Veränderungsprozessen, doch „nicht im Formulieren trefflicher Prinzipien und Konzepte, sondern in deren konkreter Umsetzung liegt die eigentliche Bewährungsprobe für das Change Management.“²⁰

Die Anwendung von Coaching-Methoden in Veränderungsprozessen ist von entscheidender Bedeutung, da sie eine individuelle und zielgerichtete Unterstützung ermöglicht. Durch die Förderung von Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit trägt Coaching dazu bei, dass Beteiligte ihre persönlichen Potenziale besser erkennen und entfalten können. Die Stärkung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowie eine lösungsorientierte Herangehensweise fördern ein positives Klima für Veränderungen. Die Motivation und das Commitment der Einzelnen werden durch Coaching gesteigert, was zu einer nachhaltigen Integration von Veränderungen in den Arbeitsalltag führt. Insgesamt ist Coaching ein effektives Instrument, um Widerstände zu überwinden und einen erfolgreichen Verlauf von Veränderungsprozessen in Organisationen zu unterstützen.

Es zeigt sich, dass für die Begleitung von Veränderungsprozessen zahlreiche Methoden angewendet werden können, die im Rahmen der Ausbildung vermittelt wurden. Hierbei ist vor allem herauszustellen, dass es nicht die eine Lösung für die Begleitung von Veränderungsprozessen gibt, sondern das Vorgehen jedes Mal individuell – prozessorientiert – gesteuert werden muss.

²⁰ Berner, W. (2010), S. V

6. Quellenverzeichnis

Berner, W.: Projektmanagement: Was im Change Management anders ist als bei technischen Projekten, Projektmanagement: Was im Change Management anders ist als bei technischen Projekten (umsetzungsberatung.de)

Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt / Main 2005

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Change Management, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v8.html>, 19.02.2024

Hirche, Veit M.: Wie viel Change verträgt der Mensch? In: Mohr, N., Büning, N., Hess, U., Fröbel, A.M.(Hrsg.): Herausforderung Transformation Theorie und Praxis, Heidelberg 2010

Klaffke, M. (2011): Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen, in: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 18, Nr. 1/2011

Klepsch, R. : Büroalltag: Kann mir jemand sagen, was das soll?, in: Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/bueroalltag-kommunikation-beiveraenderung-a-875866.html>, 19.02.2024

Kolb, M (2008): Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis

Kotter, J.P.: Leading Change - Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München 2011

Meindl, R. Beurteilung und Überwindung innerbetrieblicher Hemmnisse, in: Bullinger, H.-J., Spath, D., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation; Strategien, Planung, Umsetzung, Heidelberg 2009

Schein, E.: Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2003

Schichtel, A.: Change Management für Dummies, Weinheim 2010

Schulte-Derne, M., Janes A., Prammer K.: Transformationsmanagement Veränderung zwischen Organisationsentwicklung und Change, Wien 2001, <http://www.janesconsulting.com/pdf/TM-Veraenderung-zwischen-OE-undCM.pdf>, 19.02.2024

Schreyögg, G.: Neue Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels, in : Rolf Buch (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, Mering 2000

Schulz von Thun, F: Das Kommunikationsquadrat, http://www.schulz-vonthun.de/index.php?article_id=71

Schwenker, B., Hanßen, D.: Vorgehensplan zum Transformationsprozess, in: Bullinger, H.-J., Spath, D., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation; Strategien, Planung, Umsetzung, Heidelberg 2009

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2002