UNIVERSITÄT TRIER

FACHBEREICH IV
MITTELSTANDSÖKONOMIE

Seminar „Leadership“
im Fach BWL im Hauptstudium

WS 2003/2004
Veranstaltungsnummer: 4239
Veranstalter: Univ.-Prof. Dr. Axel G. Schmidt

Thema:

Change Leaders: Führung im Wandel

Eingereicht bei Univ.-Prof. Dr. Axel G. Schmidt am 16.02.2004

Name:	Marco Feiten
Anschrift:	Am Feilenkreuz 10 54298 Igel
Studienfach:	BWL
Schwerpunkt:	Services Administration & Management
Fachsemester:	7. Fachsemester
Matrikel-Nr.:	672324
E-Mail:	feit4101@uni-trier.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis…… IV

Abkürzungsverzeichnis……..... IV

A. Einführung 1

B. Begriffsbestimmungen 2

I. Leader/ Führer 2
II. Führung 2
III. Leader versus Manager 2
IV. Change/ Wandel 3

C. Change Leaders als Notwendigkeit 4

I. Lehre der Sigmoid-Kurve 4
II. Herausforderungen im Hyperwettbewerb 5

D. Unternehmenswandel 6

I. Grundformen des Wandels im Unternehmen 6
1. Strategiewandel 6
2. Ressourcenwandel 6
3. Strukturwandel 6
II. Dimension und Radikalität 7
III. Wandel als Prozess 7
IV. Barrieren 7
V. Empirische Befunde 8
1. Ursachen 8
2. Anlässe 8
3. Schwierigkeiten 9

E. Erkenntnisse der Kognitionspsychologie 9

I. Einstellungen und Verhalten 10
II. Wahrnehmung und kognitive Verzerrungen 10
1. Sensorische Wahrnehmung 10
2. Attribution 11
2.1. False-Consensus Fallacy 11
2.2. Base-Rate Fallacy 11
3. Integration 11
3.1. Frame Bias 11
3.2. Implicit Theory Heuristic 11
III. Kognitive Dissonanz 11
IV. Reaktanz 12

F. Anforderungen an Change Leaders 13

I. Offenheit und Weitblick 13
II. Menschen im Zentrum 13
III. Emotionale Führung 14
IV. Durchhaltevermögen 14
V. Propaganda 15

G. Fazit 16

Anhang 17

Quellenverzeichnis 20

Abbildungsverzeichnis

Abb.		Seite
1	Managementansätze als Folge von Veränderungsdruck	17
2	Sigmoid-Kurve	17
3	Phasen der Unternehmensentwicklung	18
4	Anlässe für Unternehmenswandel	19
5	Probleme bei Restrukturierungen in KMU	19

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
Hrsg.	Herausgeber
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen

Panta Rhei - Alles fließt

Heraklit

A. Einführung

Leadership bzw. Führung im weitesten Sinne ist in allen Bereichen relevant, in denen Menschen gemeinsame Ziele verfolgen. Im Rahmen dieser Arbeit steht die Unternehmensführung im Zentrum der Betrachtung.

Lässt man den großen Anteil der Unternehmen unberücksichtigt welche die ersten 5 Jahre nach ihrer Gründung nicht überleben, so beträgt die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens heute rund 40 Jahre. Während der vergangenen 25 Jahre ist jedoch unter den 500 größten US-Unternehmen (Fortune 500) eine sinkende Überlebensrate festzustellen.[1] Die Globalisierung der Märkte, neue Informationstechnologien, günstige Transportmöglichkeiten und andere Entwicklungen haben zu einem noch nie da gewesenen Wettbewerb geführt. So erklärt sich die exponentiell wachsende Zahl von Managementkonzepten (siehe Abb. 1 im Anhang), die eine Antwort auf den Veränderungsdruck geben sollen. Weltweit geben Unternehmen pro Jahr über 50 Milliarden US-Dollar an Honoraren für „Change Consulting" aus.[2]

Die Potenziale zu Veränderung und Wandel sind zum zentralen Erfolgsfaktor im Wirtschaftsleben avanciert. Für Mitarbeiter und Manager bilden die Fähigkeit und die Bereitschaft zum Wandel einen Karrierefaktor, für Unternehmen einen Wettbewerbsfaktor und für Volkswirtschaften einen Standortfaktor. Eine zentrale Stellung kommt hierbei den Change Leaders zu, für die Wandel Bedingung, Ziel und Instrument darstellt.

Ziel dieser Arbeit ist es, Wandel in seinen Facetten zu erfassen, Barrieren beim Wandel von Unternehmen aufzuzeigen und die Rolle des Change Leaders darzustellen. Dazu wird zunächst die Notwendigkeit eines Change Leaders in der heutigen Zeit herausgestellt. Dem folgend wird Unternehmenswandel näher betrachtet, wobei neben dem theoretischen Hintergrund auch empirische Befunde dargestellt werden. Als wesentliche Barriere gegen Wandel erweist sich mangelnde Änderungsbereitschaft durch die Betroffenen. Daher werden kognitive Ansätze zur Erklärung von Widerstand gegen Wandel vorgestellt. Zuletzt werden zentrale Anforderungen an Change Leaders als Ergebnis der vorangegangen Darstellungen bestimmt, wobei hier lediglich eine Auswahl vorgestellt werden kann.

---

[1] Vgl. Salmon, R. (1996), S. 246 und Pascale, R. (2002), S. 43.
[2] Vgl. Pascale, R. (2002), S. 23.

Eine tiefer gehende Betrachtung setzt zunächst eine nähere Bestimmung der zentralen Begriffe voraus:

B. Begriffsbestimmungen

‚Change' bzw. ‚Wandel' und ‚Veränderung' sowie ‚Leader' bzw. ‚Führer'[3] und (Unternehmens-)Führung werden nachfolgend synonym verwendet.

I. Leader/ Führer

Das englische ‚lead' wurzelt im altenglischen ‚lithan' (gehen, reisen, wandern), was dem althochdeutschen ‚lidan' entspricht. Etymologisch bezeichnet ‚Führer' (erschlossenes germanisches Ursprungswort ‚fôrjan', althochdeutsch ‚fôrari', mittelhochdeutsch ‚fuerare') eine Person oder einen Gegenstand, die bzw. der den Weg weist, wonach sich andere richten.[4]

II. Führung

Der Führungsbegriff zeigt in der Literatur überaus vage und inkonsistente Konzepte auf.[5] Im Rahmen dieser Arbeit soll ‚Führung' verstanden werden als ein Prozess der legitimen Steuerung des Handelns von Geführten mit dem Zweck bestimmte Ziele zu erreichen, wobei Handeln in erster Linie als Tun zu verstehen ist, aber auch Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen mit einschließt.

III. Leader versus Manager

Die Begriffe ‚Leader' und ‚Manager' haben zunächst personellen Charakter. Leader geben wie oben dargestellt den Weg vor. Das Wort ‚Manager' wurzelt im italienischen ‚maneggiare' [ein Pferd (in die Manege) führen; im Französischen bedeutet ‚manégé' dressiert]. Es ist demnach mit der Beherrschung, Vermittlung und Anwendung von Techniken und Kniffen assoziiert.[6] Folgendes Bildnis hebt einen wesentlichen Unterschied hervor: „Manager bekämpfen Brände. Führer dagegen entfachen Brände."[7] Für eine tiefer gehende Unterscheidung von Managern und Führern erscheint eine Gegenüberstellung von Kriterien sinnvoll:

---

[3] Auf eine politisch korrekte Darstellung wird zwecks Vereinfachung verzichtet.
[4] Vgl. Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980), S. 54.
[5] Der Begriff ‚Führung' ist nicht wertneutral, sondern ein kulturgebundenes, normatives Konzept, das je nach Sichtweise des Definierenden anders aufgefasst und interpretiert wird. Es überrascht daher nicht, dass sich bisher keine allgemein gültige Definition von Führung gebildet hat. Vgl. dazu ausführlich Wunderer, R. (1980), S. 52-61 sowie Neuberger, O. (2002), S. 2-47.
[6] Vgl. Neuberger, O. (2002), S. 48.
[7] Pascarella, P.; Frohman, M. (1989) in: Salmon, R. (1996), S. 263.

Tabelle: Differenzierungskriterien Manager/innen versus Führer/innen

Manager/innen	Führer/innen
… verwalten	… innovieren
… erhalten	… entwickeln
… imitieren	… kreieren
… sind Kopien	… sind Original
… akzeptieren den Status Quo	… fordern den Status Quo heraus
… fokussieren sich auf Systeme	… fokussieren sich auf Menschen
… verlassen sich auf Kontrolle	… setzen auf Vertrauen
… sind auf kurzfristige Erfolge aus	… denken langfristig
… fragen nach wie und wann	… fragen nach was und warum
… sind rational und kontrolliert	… sind begeistert und begeisternd
… haben die Bilanz im Auge	… haben die Vision im Herzen
… machen Dinge richtig	… machen die richtigen Dinge

Quelle: In Anlehnung an Neuberger, O. (2002), S. 49.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen Managern und Führern liegt in ihrer Selbstwahrnehmung, was sich auch in ihrem Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ausdrückt. Manager sehen sich oftmals als Bewahrer und Regulierer einer bestehenden Ordnung mit der sie sich persönlich identifizieren und aus der sie ihre Anerkennung gewinnen. Führer dagegen gehen ihren eigenen Weg: „They may work in organizations, but they never belong to them. Their sense of who they are does not depend on memberships, work roles, or ther social indicators of identity."[8]

Relativierend gilt es anzumerken, dass die dargestellte Unterscheidung idealisierend und in der Realität wohl kaum in einer derart klaren Trennung in Bezug auf Führungspersonen vorzufinden ist. Zudem soll die Differenzierung nicht wertend verstanden werden – für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen erscheinen Manager wie auch Führer bzw. deren herausgestellte Fähigkeiten wichtig.

IV. Change/ Wandel

Wandel[9] ist im Grunde genommen die Natur alles Seins in der Zeit, das heißt, erst wenn etwas anhand bestimmter Kriterien zu einem festgelegten Zeitpunkt durch einen Beobachter definiert wird, lässt sich Wandel anhand dieser Kriterien zu anderen Zeitpunkten aufzeigen. Hierbei gilt es jedoch festzustellen, dass der Beobachtende durch die Auswahl der Kriterien zum einen eine künstliche Selektion vornimmt, zum anderen Wandel grundsätzlich an die Wahrnehmung und Interpretation

[8] Zaleznik, A. (1977), S. 79.
[9] In der Literatur werden i.d.R. Arten von Wandel unterschieden, jedoch ließ sich im Rahmen der Recherche für diese Arbeit keine Definition von Wandel ausfindig machen. Auch andere Autoren weisen darauf hin, dass es bisher keine fundierte Theorie des Wandels gibt. Vgl. z.B. Reiß, M. (1997), S. 20.

des Beobachtenden geknüpft ist.[10] Dies ist insofern von Bedeutung, da Leader durch ihre Wahrnehmung und Interpretation der Wirklichkeit und somit auch des Wandels maßgeblich den Weg bzw. die Entwicklung eines Unternehmens bestimmen. Zudem ergibt sich hieraus Konfliktpotenzial in der Weise, dass Mitarbeiter eines Unternehmens Wandel anders bewerten und ihr Verhalten entsprechend ausrichten.

C. Change Leaders als Notwendigkeit

In der Literatur wie auch in der Praxis ist in der Regel lediglich von Management die Rede, auch im Hinblick auf Wandel („Change Management"). Auch wenn dies legitim erscheint, sind verschiedene Eigenschaften von Leaders unvereinbar mit denen eines Managers, sodass ein Mangel an Differenzierung vorliegt. Eine weitergehende Unterscheidung trennt nach Verwaltungsmanager, Veränderungsmanager und Führer. Während ersterer in der Tat „nur" verwaltet aber keine eigenen Ideen einbringt, versuchen Veränderungsmanager vereinbarte Ziele kreativ und innovativ zu erreichen. Führer hingegen haben eine Vision, entdecken neue Möglichkeiten, erfinden die Zukunft und vereinbaren mit den Veränderungsmanagern attraktive Ziele.[11] Warum Change Leaders für den dauerhaften Erfolg von Unternehmen notwendig sind soll nachfolgend gezeigt werden:

I. Lehre der Sigmoid-Kurve

Der Lebenszyklus eines jeden Organismus wird durch die Sigmoid-Kurve (siehe Abb. 2 im Anhang) beschrieben. Unabänderlich scheint zu sein, dass Wachstum an seine Grenzen stößt und es zu Stagnation und anschließend zum Niedergang oder letztlich gar Absterben kommt. Lediglich die Höhe (Wachstum) und Länge (Zeit) der Kurve sind variabel. Der einzige Weg die Kurve zu verlängern besteht darin, während des Verlaufs eine weitere Kurve zu beginnen. Von zentraler Bedeutung hierbei ist jedoch, dass die zweite Kurve bereits begonnen wird, bevor die erste ihren Höhepunkt erreicht. Hierin liegt das Paradox des Erfolgs, denn wozu sollte etwas verändert werden, während sich die Dinge positiv entwickeln? Gerade in den Unternehmen wird es Unternehmensführern schwer fallen, eben dies den Mitarbeitern zu vermitteln.[12] Dies ändert jedoch nichts an der grundsätzlichen Notwendigkeit, wäh-

[10] Wir bewegen uns hier im Feld des Konstruktivismus bzw. der Systemtheorie, wonach das Beobachten der Wirklichkeit kein passives Abbilden sondern aktive Konstruktion durch den Beobachter ist. Vgl. dazu Neuberger, O. (2002), S. 593-640 sowie Wagner, R.; Beenken, D.; Gräser, W. (2001), S. 28-38.
[11] Vgl. Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K.; Valdani, E. (2000), S. 19.
[12] Vgl. Handy, C. (2002), http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/spring2002/handy.html, Stand 08.02.2004.

rend der gesamten Unternehmensentwicklung (siehe Abb. 3 im Anhang), Chancen und Gefahren vorherzusehen und das Unternehmen darauf vorzubereiten. Manager handeln in der Regel reaktiv, das heißt sie orientieren sich am aktuellen Stand der Dinge und Änderungen werden oftmals erst vorgenommen, wenn sich das Unternehmen bereits in einer Krise befindet (vgl. Abschnitt D.V.2). Restrukturierungen können daher durchaus als Zeichen einer Führungskrise und Ausdruck von Orientierungslosigkeit gedeutet werden.[13] Es bedarf daher Change Leaders, die proaktiv, d.h. vorausschauend Wandel initiieren: "We understand that we must reinvent the company every six to seven years."[14]

II. Herausforderungen im Hyperwettbewerb

Märkte waren niemals statisch, allerdings nahm früher die Wettbewerbsintensität so langsam zu, dass sie statisch erschien. In der „alten Betrachtungsweise" konzentrierten sich Unternehmen darauf, auf einem spezifischen Markt oder Marktsegment ein Monopol zu erreichen und durch die Monopolmacht über Preissteigerungen Überschussgewinne zu erwirtschaften. Drängten neue Anbieter auf den Markt, bildeten die Wettbewerber Oligopole, stillschweigende Übereinkünfte zu einem weniger konkurrenzbetonten Verhalten. Heute existieren wegen Deregulierung und Privatisierung kaum noch Monopole und auch die Oligopole sind nur so lange aufrechtzuerhalten, wie sich alle Beteiligten an die Spielregeln halten. Im Hyperwettbewerb scheiden Konkurrenten so lange aus, bis sich eine letzte Gleichgewichtsgrenze ergibt, auf der die Konkurrenten austauschbare Produkte in Bezug auf Preis und Qualität anbieten: „Ahead of us are Darwinian shakeouts in every major market place with no consolation prizes for losing companies and nations."[15] Die Situation ist mit einem Stellungskrieg im militärischen Sinn vergleichbar, weshalb die Kunst der Führung darin besteht, den Stellungskrieg in einen Bewegungskrieg zu verwandeln. Dies ist möglich durch das „Erfinden" neuer Märkte, die Änderung der Spielregeln in bestehenden Märkten oder durch Änderung der Struktur der Branche. Früher oder später geht der Bewegungskrieg allerdings in einen Imitationskrieg über, der umso härter sein wird, je niedriger die Eintrittsbarrieren sind. Der Imitationskrieg wiederum wird erneut in einem Stellungskrieg münden.[16] Es ist daher für das Überleben von Unternehmen in höchstem Maße entscheidend, wie veränderungsfähig sie sind und welche Initiativen der jeweilige Change Leader ergreift um kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Im Hyperwettbewerb sind nur zeitweilige Gewinne infol-

[13] Vgl. Friedrich, S.; Hinterhuber, H. (2000), S. 7.
[14] Bill Gates, Chairman Microsoft, zitiert nach: Investment in America Forum (2003), S. 11.
[15] Jack Welch zitiert nach: Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K.; Valdani, E. (2000), S. 10.
[16] Vgl. Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K.; Valdani, E. (2000), S. 10-18.

ge temporärer Wettbewerbsvorteile möglich. Daher ist eine Aneinanderreihung solcher Vorteile die beste Strategie für den langfristigen Erfolg.[17]

D. Unternehmenswandel

Prozesse des Wandels finden auf allen Ebenen des Wirtschaftslebens statt. Gesellschaftliche Phänomene der Demokratisierung oder Industrialisierung, die Trends zur Informations-, Dienstleistungs- und Freizeitgesellschaft und demographische Entwicklungen sind für die Führung in den Unternehmen ebenso relevant wie der persönliche Wandel. Jener vollzieht ich in Form von Veränderungen im Familienstatus, Übergängen zwischen den Lebenszyklusstadien (Ausbildung, Arbeit, Ruhestand) oder persönlichen Krisen. Die mittlere Ebene des Wandels, die im Unternehmen selbst, steht hier im Mittelpunkt der Betrachtung, wobei sich jedoch alle genannten Ebenen gegenseitig beeinflussen.

I. Grundformen des Wandels im Unternehmen

Zunächst gilt es, das Wesen des Wandels in Unternehmen aufzuzeigen:

1. Strategiewandel

Hierunter sind tief greifende Veränderungen zu verstehen, die durch eine strategische Neuorientierung ausgelöst wurden. Dazu zählen etwa Strategien der Internationalisierung, der verstärkten Kundenorientierung oder die Konzentration auf Kerngeschäfte und –kompetenzen.[18]

2. Ressourcenwandel

Veränderungen bei den Humanressourcen, den technologischen und ökologischen Ressourcen aber auch der gesellschaftliche Wertewandel sind hier Ausgangspunkt. So haben revolutionäre Entwicklungen in der Kommunikations- und Informationstechnologie völlig neue Formen des Arbeitens wie das Teleworking ermöglicht. Ein wachsendes Umweltbewusstsein formte die ökologische Orientierung zu einem Wettbewerbsvorteil.

3. Strukturwandel

Angesprochen sind hier Veränderungen der Aufbau- und Ablaufstruktur. Dies kann z.B. die Neueinführung einer Center-Organisation sein, aber auch Veränderungen die durch Unternehmensfusionen und –übernahmen ausgelöst werden.

---

[17] Vgl. D'Aveni, R. (1995), S. 54-59.
[18] Vgl. Reiß, M. (1997), S. 7.

In der Regel werden Änderungen selten nur einen der aufgeführten Bereiche sondern das gesamte Unternehmen betreffen. Auch sind wechselseitige Einflüsse zu berücksichtigen.[19] Unternehmenswandel macht ferner häufig nicht mehr an den Grenzen des Unternehmens halt, sondern wirkt sich auch auf die Stakeholder wie Kunden, Lieferanten und Vertriebspartner aus.

II. Dimension und Radikalität

Der Radikalitätsgrad von Veränderungen hängt von drei Dimensionen ab:

1. Breite: Hierbei wird gefragt, wie viele Unternehmensbereiche und –konzepte durch eine Änderungen betroffen sind.
2. Tiefe: Je größer die Differenz zwischen dem gegenwärtigen Stand und dem angestrebten Soll-Zustand, desto tief greifender ist der Wandel.
3. Geschwindigkeit: Je kürzer die angesetzte Zeit für eine Veränderung, desto radikaler wirkt sie.

III. Wandel als Prozess

Das klassische[20] Modell zur Gestaltung von Unternehmenswandel beschreibt einen Prozess, der aus drei Phasen besteht. Zunächst werden alte Einstellungen und Muster destabilisiert („unfreeze“), darauf folgt die Phase der Einführung von Veränderungen („move“) und zuletzt wird der Wandel konsolidiert bzw. stabilisiert („freeze“).[21]

IV. Barrieren

Widerstände gegen Wandel seitens der Betroffenen lassen sich einordnen in Fähigkeitsbarrieren und Bereitschaftsbarrieren, wobei auch hier wechselseitige Einflüsse bestehen können. Defizitsituationen bei Betroffenen die Widerstand bewirken sind Unkenntnis (Nicht-Kennen), Überforderung (Nicht-Können), Schlechterstellung (Nicht-Wollen) sowie Ohnmacht (Nicht-Dürfen). Die vorrangigen Defizite betreffen somit die Faktoren Information, Qualifikation, Motivation sowie Organisation.[22] Wichtig erscheint hier anzumerken, dass verhaltensrelevant die empfundenen Defizitfak-

[19] Ursprünglich wurde Unternehmenswandel primär durch die Umwelt erklärt (Kontingenztheoretische Ansätze). Dem folgten Ansätze, die der Unternehmensführung mehr Anteil am Unternehmenswandel zukommen ließen („Structure follows strategy“, „Strategic Choice“). Vgl. dazu Leker, J. (2000), S. 35-45.
[20] Bereits 1947 stellte Kurt Lewin dieses Change Modell vor. Seit dem wurden tiefer differenzierte Modelle entwickelt, die sich jedoch letztlich in das „Basismodell“ einfügen. Vgl. dazu Njå, N. (2000), S. 26.
[21] Vgl. Reiß, M. (1997), S. 27.
[22] Vgl. Reiß, M. (1997), S. 17.

toren sind. Eine objektive Messung ist nicht möglich, allerdings kann z.B. durch Befragungen eine intersubjektive Sicht ermittelt werden.

V. Empirische Befunde

Folgend werden die Ergebnisse einer 1994 vom Kieler Institut für Weltwirtschaft durchgeführten Umfrage unter Führungskräften ausgewählter deutscher und amerikanischer Unternehmen zum Thema „Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation“[23] dargestellt, um Ursachen, Anlässe und Probleme hinsichtlich Veränderungen aufzuzeigen. Auf länderspezifische Unterschiede wird dabei nicht näher eingegangen.

1. Ursachen

Als wichtigste Ursache für Unternehmenswandel zeigt sich der verschärfte Wettbewerb (Deutschland 62,7%, USA 72,3%).[24] Erst mit deutlichem Abstand folgen Globalisierung und Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik die zudem von kleineren Unternehmen als weniger bedeutend eingestuft werden. Hier gilt es anzumerken, dass Globalisierung, neue Informationstechnologien aber auch hier nicht genannte günstigere Transportmöglichkeiten oder der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft miteinander korrelieren und selbst Ursachen für verschärften Wettbewerb darstellen. Von den Ursachen abzugrenzen sind die tatsächlichen Anlässe für Wandel:

2. Anlässe

Wichtigster Anlass (siehe Abb. 4 im Anhang) für grundlegende Veränderungen ist nach Aussage der befragten Führungskräfte die Vision bzw. Einsicht der Unternehmensführung, es stellt sich hier allerdings die Frage nach einer realistischen Einschätzung, da die Führungskräfte geneigt sein dürften, ihre eigene Rolle hervorzuheben. Sinnvoll wäre hier eine Befragung über alle Unternehmensebenen hinweg gewesen. Nahe liegend ist der am zweithäufigsten angegebene Anlass einer kritischen Unternehmenssituation, was sich auch in anderen Studien gezeigt hat.[25] Auch personelle Veränderungen im Top-Management sind häufig Anlass für Veränderungen, was die prägende Rolle eines Unternehmensführers aufzeigt.

---

[23] Vgl. Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996), S. 15-93.
[24] Vgl. Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996), S. 34-36.
[25] Eine 1989 durchgeführte Befragung der Ashridge Management Research Group zeigte als wichtigste etwa gleich verteilte Auslöser von Unternehmenswandel eine negative Gewinnentwicklung und sinkende Marktanteile sowie proaktives Vorgehen durch die Unternehmensführung auf. Vgl. Stacey, R. (1993), S. 28-29.

3. Schwierigkeiten

Eine „Änderung in den Köpfen“ zu bewirken, worunter alle Maßnahmen zusammengefasst wurden die sich auf Einstellungen und Verhaltensweisen richten, ist mit deutlichem Abstand die größte Schwierigkeit bei geplantem Unternehmenswandel. Hierbei gilt es zu betonen, dass sich nicht nur das Umdenken bei Mitarbeitern schwierig gestaltet, sondern vor allem dem Mittelmanagement die „Änderung in den Köpfen“ außerordentlich schwer fällt. Auch wird auf die Verantwortung der Führung für das Präzisieren der Vision sowie umfassende Information und Kommunikation immer wieder hingewiesen.[26] Auch wenn Personalmaßnahmen sowie organisatorische Maßnahmen ebenfalls Schwierigkeiten bereiten, erscheint die Bewertung und das daraus resultierende Verhalten der Betroffenen für Veränderungen am wichtigsten. Auch eine 1998 durchgeführte Befragung unter 237 Schweizer kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) über Reorganisationsprojekte[27] zeigt fehlende Veränderungsbereitschaft als großes Problem auf (siehe Abb. 5 im Anhang).

Zusammenfassend ist festzustellen dass Wandel, z.B. Änderungen im gesellschaftlichen oder direkten marktlichen Umfeld, zum einen für die Unternehmensführung eine Rahmenbedingung darstellt. Im Weiteren ist Wandel auch Ziel im Sinne der Unternehmensentwicklung, z.B. Wachstum, Konsolidierung oder Sanierung. Ferner kann Wandel auch als Instrument dienen, wobei die größte Schwierigkeit dabei darin besteht, Einstellungen und Verhalten der Betroffenen zu ändern. Change Leaders können hierfür jedoch wertvolle Erkenntnisse aus der Kognitionspsychologie[28] gewinnen:

E. Erkenntnisse der Kognitionspsychologie

Während Veränderungen zeigt sich oftmals, dass durch die Betroffenen weiter auf stereotype Denkweisen zurückgegriffen und an „Altem“ festgehalten wird. Forschungen auf diesem Gebiet lassen die Vermutung zu, dass es sich hierbei um extreme Ausprägungen von durchaus normalen und hocheffizienten Mechanismen der Komplexitätsbewältigung handelt, die jedoch nicht selten irrational erscheinendes Verhalten bewirken.[29]

[26] Vgl. Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996), S. 83-89.
[27] Vgl. Hafen, U.; Künzler, C., Fischer, D. (2000), S. 30-40.
[28] Kognition leitet sich aus dem Lateinischen ‚cognitio’ „das Wahrnehmen, das Erkennen“ ab.
[29] Vgl. Malik, F. (2002), S. 295-309.

I. Einstellungen und Verhalten

Die Dreikomponentenmodelle der Einstellung gehen davon aus, dass Einstellungen aus einer affektiven, einer kognitiven und einer verhaltensmäßigen Komponente bestehen. Unabhängige Variablen sind demnach Reize der Umwelt, intervenierende Variablen die Einstellungen mit ihren Komponenten und die messbaren abhängigen Variablen verbale Gefühlsäußerungen, verbale Meinungsäußerungen sowie beobachtbares Verhalten. Empirische Untersuchungen zeigten jedoch Mängel in diesem Konzept auf.[30] Einkomponentenmodelle betonen die Bewertungskomponente im Einstellungskonstrukt, d.h. sie beziehen die drei Komponenten nur insofern ein, dass sie Antezedenzien und Konsequenzen von Einstellungen sind. Verhalten ist jede physische Aktivität eines Organismus, die feststellbar ist. Die Einstellungsforschung postuliert einen Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten, woraus unmittelbar abgeleitet wird, dass eine Verhaltensänderung auf einer Einstellungsänderung basiert. Verschiedene Studien haben jedoch Zweifel an diesem Zusammenhang aufkommen lassen. Im Rahmen der unten dargestellten Theorie der kognitiven Dissonanz konnte z.B. genau entgegengesetzt gezeigt werden, dass Einstellungen durch ein bestimmtes Verhalten verändert werden konnten.[31] Dennoch erscheint es grundsätzlich zweckmäßig davon auszugehen, dass Verhalten auf einem kognitiven Bewertungsprozess basiert und veränderte Einstellungen verändertes Verhalten bewirken. Hierbei rückt insbesondere der kognitive Bewertungsprozess selbst ins Zentrum der Betrachtung.

II. Wahrnehmung und kognitive Verzerrungen

Der Begriff ‚Wahrnehmung' beschreibt den Prozess, innerhalb dessen der handelnde Akteur zu seiner subjektiven Weltsicht gelangt („für wahr nehmen"). Der Wahrnehmungsprozess lässt sich analytisch in drei Phasen trennen: Sensorische Wahrnehmung, Attribution und Integration. Hierbei können verschiedene Arten von Verzerrungen auftreten, von denen einige der für Change Leaders besonders relevant erscheinenden dargestellt werden.

1. Sensorische Wahrnehmung

Die Umwandlung aller physikalischen Reize der Umwelt in Sinneseindrücke wird durch die sensorische Wahrnehmung beschrieben. Zu unterscheiden ist die passive Informationsaufnahme die sich durch Absichtslosigkeit des Wahrnehmenden auszeichnet und die aktive Informationsaufnahme, die in der Regel auf überlegten be-

[30] Vgl. Njå, N. (2000), S. 80-81.
[31] Vgl. Njå, N. (2000), S. 82-89.

wussten Entscheidungen basiert. Verzerrungen können hier z.B. in Form des Verlesens oder Verhörens auftreten.

2. Attribution

Die Phase der Attribution beschreibt die Umwandlung der Reize in sinnvolle Informationen durch Abgleich mit kognitiven Schemata bzw. Scripts des handelnden Akteurs. Ein Schema ist eine Vorstellung darüber, wie ein Sachverhalt bzw. ein Objekt typischerweise aussieht. Ein Script ist das gespeicherte Wissen über die typische Abfolge aufeinander bezogener spezifischer Ereignisse und Handlungen. Scripts sind Erwartungen über Abläufe und Umstände verschiedener Ereignisse und Handlungen. In der Phase der Attribution treten z.B. folgende Verzerrungen auf:

2.1. False-Consensus Fallacy

Hierbei handelt es sich um die Neigung, die Teilung der eigenen Vorstellungen und Präferenzen durch andere Menschen systematisch zu überschätzen.

2.2. Base-Rate Fallacy

Bei der Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten wird für bestimmte Ereignisse lebhaften Sinneseindrücken mehr Gewicht beigemessen als objektiveren Informationen.

3. Integration

Während dieser Phase werden die Informationsbausteine zusammengeführt und ergänzt und das Objekt der Betrachtung sowie damit einhergehendes Verhalten und daraus resultierende Konsequenzen zu einem zusammenhängenden Bild zusammengefasst. Auch hierbei kommt es zu Verzerrungen:

3.1. Frame Bias

Menschen neigen dazu, angebotene Informationen und Interpretationen zu übernehmen anstatt selbst danach zu suchen.

3.2. Implicit Theory Heuristic

Das Vorliegen von Theorien über Personen oder Ereignisse (Schemata, Scripts) führt dazu, dass ein Individuum bei Übereinstimmung einzelner Merkmale mit einer Theorie darauf schließt, dass auch alle anderen Informationsbausteine mit dieser Theorie übereinstimmen.

III. Kognitive Dissonanz

Einstellungen, Kenntnisse, Werte, Meinungen, Überzeugungen oder Faktenwissen über sich selbst oder die Umwelt werden in der Theorie der kognitiven Dissonanz als ‚Kognitionen' bezeichnet. Kognitionen können zueinander in Beziehung stehen.

Auch zwischen dem was eine Person weiß oder glaubt und dem was sie tut ist eine derartige Beziehung möglich. Eine Beziehung zwischen Kognitionen ist entweder konsonant oder dissonant, d.h. sie sind entweder miteinander vereinbar oder stehen zueinander in einem Spannungsverhältnis bzw. sind unvereinbar. In der Theorie der kognitiven Dissonaz wird postuliert, dass Menschen stets ein Gleichgewicht ihres kognitiven Systems anstreben, d.h. sie streben nach Vermeidung bzw. Reduktion kognitiver Dissonanz. Die Stärke der Dissonanz ist abhängig von der Wichtigkeit der Kognition und vom Verhältnis dissonanter Kognitionen zu konsonanten Kognitionen. Der Änderungswiderstand einer Kognition ist umso größer, je größer die Anzahl der Kognitionen ist, die innerhalb des kognitiven Systems mit ihr in konsonanter Beziehung stehen. Dissonanzreduktion kann durch Addition konsonanter Kognitionen (z.B. aktive Suche nach Personen, deren Meinung mit der eigenen überein stimmt (konsonante Information)), Subtraktion dissonanter Kognitionen (Ignorieren, Verdrängen oder Vergessen), Substitution dissonanter durch konsonante Kognitionen sowie durch Entscheidungsschwäche (Abneigung, sich verhaltensmäßig festzulegen, um so eine Entscheidung – die Quelle möglicher Dissonanz – zu vermeiden) erreicht werden. Es werden vier wesentliche Situationen unterschieden, in denen das Auftreten kognitiver Dissonanz sehr wahrscheinlich ist:

1. Nach Entscheidungen, z.B. wenn die Attraktivität der gewählten Entscheidung abnimmt;
2. Bei erzwungener bzw. forcierter Einwilligung, z.B. wenn eine Entscheidung der Unternehmensführung der persönlichen Meinung widerspricht;
3. Innerhalb von sozialen Gruppen (soziale Unterstützung), wenn z.B. Diskrepanzen zwischen der Meinung von Gruppenmitgliedern auftreten;
4. Wenn Informationsquellen der eigenen Überzeugung widersprechen (selektive Informationssuche).[32]

IV. Reaktanz

Menschen haben gerne die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen, wird diese Wahlfreiheit jedoch eingeschränkt oder gänzlich genommen entsteht Reaktanz. Es handelt sich hierbei um einen motivationalen Zustand und das zugeordnete Verhalten, die tatsächlich oder vermeintlich verlorene oder bedrohte Verhaltensfreiheit wiederherzustellen oder zu schützen. Wer die Handlungskontrolle verliert und sich eingeengt fühlt wird aus dem Gefühl der Ohnmacht diesen Zustand ändern wollen. Es gibt verschiedene Wege, die Wahlfreiheit offensichtlich oder versteckt wieder

[32] Vgl. Gaßner, W. (1999), S. 32-36.

herzustellen, so zum Beispiel Trotzreaktionen, „Dienst nach Vorschrift“ oder Sabotage- und Boykottakte.[33]

F. Anforderungen an Change Leaders

Aus den vorangegangenen Erkenntnissen leiten sich verschiedene Anforderungen an Change Leaders ab, um den Wandel in Unternehmen zu gestalten.

I. Offenheit und Weitblick

Change Leaders zeichnen sich aus durch ein hohes Maß an Offenheit in Bezug auf neue Ideen aus, wissen dass es zu Problemen mehrere Lösungen gibt und es die Entwicklungen außerhalb des Unternehmens zu verfolgen gilt.[34] „Wenn Sie Diagramme zu den künftigen Marktanteilen zeichnen, sollten Sie Platz für die Chinesen lassen. In China gibt es Unternehmen, von denen Sie noch nie gehört haben, die im kommenden Jahrzehnt jedoch auf der Wettbewerbslandkarte auftauchen und ihre Existenz bedrohen werden.“[35] Dieses Zitat des wohl bekanntesten Unternehmensführers Jack Welch[36], ehemals Chief Executive Officer von General Electric, zeigt deutlich den globalen Wandel und dessen Bedeutung für Unternehmen auf. Vor allem aber wird die zentrale Funktion des Change Leaders offenkundig, der Chancen und Risiken frühzeitig erkennt und das Unternehmen darauf vorbereitet. Die Notwendigkeit dafür ergibt sich aus der Lehre der Sigmoid-Kurve und des Hyperwettbewerbs.

II. Menschen im Zentrum

Das Menschenbild des Leaders prägt maßgeblich die Art der Führung. Für Change Leaders steht der Mensch im Mittelpunkt, denn es sind die Menschen die ein Unternehmen ausmachen, die Quelle von Ideen für Verbesserungen und Innovationen darstellen. Um der Gefahr der False Consensus Fallacy, Kognitiver Dissonanz sowie Reaktanz zu begegnen, sollten die durch Wandel Betroffenen durch die Change Leaders in Veränderungsvorhaben integriert werden. Kognitive Dissonanz kann so für den Wandel initiiert werden - Mitarbeiter werden sonst Dissonanzen verspüren,

---

[33] Vgl. Wagner, R.; Saar, G. (2001), S. 63-64.
[34] Vgl. Kanter, R. (1999), http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html, Stand 09.02.2004.
[35] Welch, J. (2001), S. 439.
[36] Jack Welch wurde 1981 jüngster Vorstandsvorsitzender bei General Electric. Während seiner Amtszeit nahm er eine radikale Umgestaltung vor und postulierte unentwegt das „neue General Electric“. Das Unternehmen entwickelte sich unter seiner Führung zu einem der profitabelsten der Welt und erreichte mit 560 Milliarden US-Dollar den höchsten je da gewesenen Börsenwert.

wenn sie sich dem Wandel widersetzen.[37] Change Leaders fördern und fordern die Menschen im Unternehmen, wozu geeignete Mittel verwendet werden müssen, um Defizite hinsichtlich der Faktoren Information, Qualifikation, Motivation sowie Organisation zu beheben.

III. Emotionale Führung

B. F. Skinner zeigte in den späten 1920er und während der 1930er Jahre, dass Ratten durch Belohung und Bestrafung zu bestimmten Verhaltensweisen motiviert werden können. Diese Versuche wurden von Psychologen zur Motivation von Menschen in Unternehmen aufgegriffen. Mittels geeigneter Anreize kann das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich gelenkt werden. Skinners Experimente zeigten aber im Weiteren, dass die Ratten im Zeitverlauf kaum noch auf den Anreiz sowie Bestrafung reagierten. In Unternehmen zeigen sich ähnliche Entwicklungen, weshalb Anreize allein nicht ausreichend für die erforderliche ständige Erneuerung im Hyperwettbewerb sind.[38] Es sind Emotionen, die Menschen Traditionen und alte Verhaltensweisen brechen lassen, die Wandel bewirken.[39] Dazu gehört auch, Mitarbeiter zu loben, sie „zu Helden zu erheben."[40] Visionen sind ebenfalls Teil emotionaler Führung: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeiten einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer."[41]

IV. Durchhaltevermögen

Während Veränderungen ist es überaus wichtig, dass Change Leaders Durchhaltevermögen beweisen. „Everything can look like a failure in the middle."[42] Während der Veränderung muss auch darauf geachtet werden, dass eine Verbesserung nicht gleich zum vorzeitigen Abbruch führt.[43] Unternehmensführer, die in der Vergangenheit groß angekündigte Veränderungsprojekte letztlich nicht umgesetzt haben, werden in der Folge kaum mehr ernst genommen werden (Implicit Theory Heuristic).

---

[37] Vgl. Lawson, E.; Price, C. (2003), http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?ar=1316&L2=18&srid=69, Stand 09.02.2004.
[38] Vgl. Lawson, E.; Price, C. (2003), http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?ar=1316&L2=18&srid=69, Stand 09.02.2004.
[39] Vgl. Kotter, J. (2003), http://leadertoleader.org/leaderbooks/l2l/winter2003/kotter.html, Stand 09.02.2004.
[40] Vgl. Kanter, R. (1999), http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html, Stand 09.02.2004.
[41] Antoine de Saint-Exupery zitiert nach Dingler Consulting GmbH, http://www.dachmarke.com/zitate.htm, Stand 14.01.2004.
[42] Kanter, R. (1999), http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html, Stand 09.02.2004.
[43] Tatsächlich zeigt sich in der Praxis, dass allein schon eine verbesserte konjunkturelle Lage das Durchhalten einer Veränderung problematisch macht. Vgl. Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996), S. 22.

Ein Change Leader muss für alle Betroffenen klar erkennbar machen, dass die Veränderung notwendig ist und dass sie kommen wird. Dazu sind konkrete Maßnahmen zu ergreifen. Ist eine Krise einmal manifest geworden, muss sie für den Wandel initiiert werden. Ein massiver Überlebensschock wird einem Unternehmen womöglich zu höherer Vitalität verhelfen als reflexives, schrittweises Vorgehen, denn letzteres verleitet dazu wieder auf Altbewährtes zurückzufallen.[44]

V. Propaganda

Auch wenn diese Bezeichnung als solche oftmals negativ bewertet wird, ist genau dies für Change Leaders ein sehr bedeutsames Instrument. Durch eine geeignete Kommunikation kann die Aufmerksamkeit und das Denken der Betroffenen einer Veränderung gelenkt[45] werden (Frame Bias): „Ich machte unermüdlich Propaganda für alles, was wir taten – von der Notwendigkeit, uns der Realität zu stellen und die Kultur zu verändern bis zu unseren umfassenden Initiativen, die die Organisation neu gestalten. Wenn ich eine Idee oder Botschaft hatte, die ich in der Organisation etablieren wollte, konnte ich nicht genug darauf hinweisen. Ich wiederholte sie immer und immer wieder, bei jeder Besprechung, jahrelang...“[46] Aus der Base-Rate Fallacy ergibt sich für Change Leaders die Konsequenz, dass Veränderungen glaubwürdig und durch Einsatz vieler Kommunikationsinstrumente vorangetrieben werden sollten. Um schon Probleme auf Ebene der sensorischen Wahrnehmung zu vermeiden sollten Informationen klar verständlich sein und regelmäßig wiederholt werden. Zudem müssen Change Leaders darauf achten, dass das Mittelmanagement hinter den Änderungen steht, da jene ebenfalls als Meinungsführer fungieren und sich in der Praxis hier der größte Widerstand gezeigt hat. Notfalls sind hier radikale Schritte vorzunehmen, die entsprechende Signalwirkung im Unternehmen erzeugen.[47]

---

[44] Vgl. Hinterhuber, H.; Stahl, H. (2000), S. 145 f.

[45] Mit dem Ansatz des Framing beschäftigt sich der Kommunikationswissenschaftler Fairhurst, G. seit Mitte der 80er Jahre. Hierbei wird unter anderem untersucht, wie rhetorische Mittel dazu beitragen können, dass Visionen und Programme in manchen Unternehmen tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden, während sie in anderen scheitern. Vgl. dazu Gaßner, W. (1999), S. 40-44. i.V.m. Fairhurst, G.T./ Sarr, R.A. (1996).

[46] Welch, Jack (2001), S. 401.

[47] Lawson, E.; Price, C. (2003) stellen den konkreten Fall der Restrukturierung einer Bank heraus, bei der 20% der Managerstellen gestrichen wurden ohne dass nennenswerte Leistungsrückgänge daraus hervorgingen.

G. Fazit

Selten erschien ein Change Leader wichtiger als in der heutigen Zeit des Hyperwettbewerbs. Allerdings war Wandel schon immer ein Thema für die Unternehmensführung: „Today, every manager is concerned with the many technological and structural changes that affect his current operations."[48] Zum Zeitpunkt dieser Aussage gab es weder Internet noch globalisierte Märkte. Hieraus kann der Schluss gezogen werden, dass Change Leaders schon immer benötigt wurden, die Dynamik des heutigen Wandels jedoch ein Umdenken erzwingt: Wandel ist notwendiges Instrument zum Überleben, bisherige Managementansätze reichen nicht mehr aus, um einer Welt des radikalen Wandels zu begegnen. Es gilt daher festzustellen, dass die Bezeichnung ‚Change Leader' wenig sinnvoll erscheint: ein guter Leader ist immer auch ein guter Change Leader.

Diese Arbeit soll keineswegs so interpretiert werden, dass Manager überflüssig geworden sind. Insbesondere für kleinere Unternehmen ist ein gutes Management mindestens so wichtig wie ein vorausschauender Leader und nicht selten werden solche Unternehmen ohnehin nur von einer Person geführt. Die Sigmoid-Kurve lehrt, dass Wachstum irgendwann an seinen Grenzen stößt und es erscheint unrealistisch anzunehmen, dass sich selbst unter der Führung eines guten Change Leaders diese Kurve beliebig verlängern lässt. Letztlich ist dies auch nicht erwünscht, was sich z.B. im Verbot von Mega-Unternehmensfusionen und -übernahmen zeigt. Für global agierende Großunternehmen gelangt man somit zu der erstaunlichen Erkenntnis, dass nicht Wachstum sondern Stagnation auf hohem Niveau das eigentliche Ziel ist. Ohne den Willen zu zusätzlichem Wachstum ließe sich jedoch wahrscheinlich selbst diese Stagnation gar nicht erst erreichen.

Interessant zu hinterfragen wäre es, ob die Fähigkeiten eines Change Leaders erlernbar oder angeboren bzw. auf die Sozialisierung und Erziehung zurückzuführen sind.[49] Dies könnte Ziel einer weiteren näheren Betrachtung der Thematik ein.

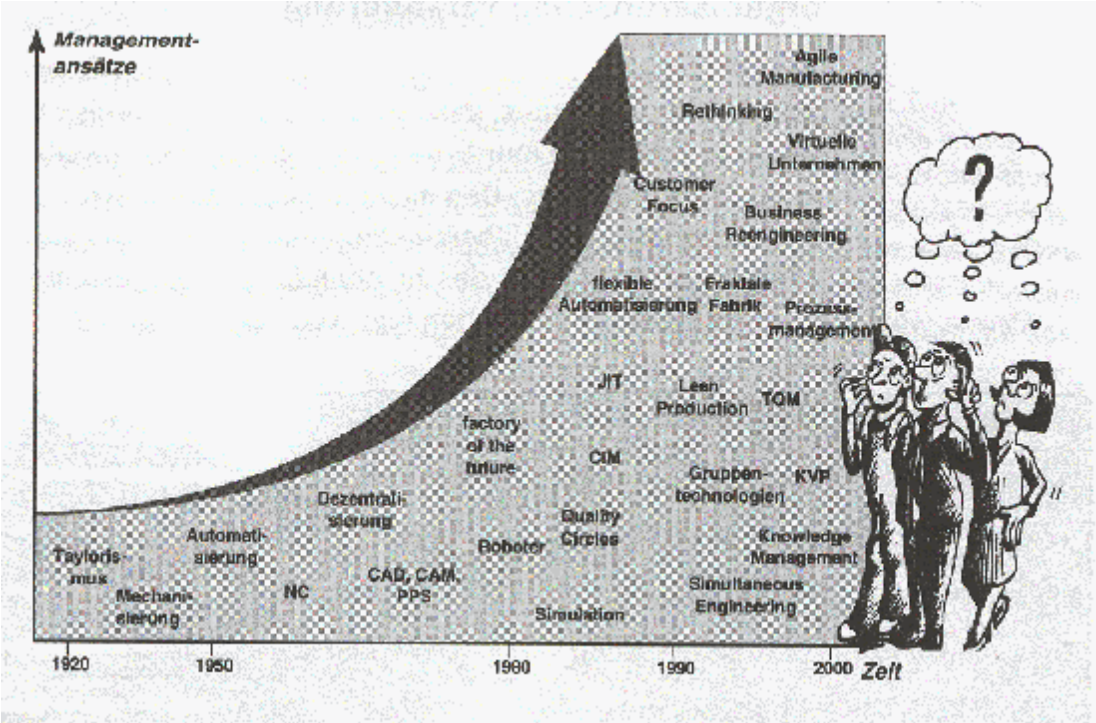
---

[48] Tannenbaum, R.; Weschler, I.; Massarik, F. (1961), S. 80.

[49] Studien haben gezeigt, dass Leader oftmals prägende Erlebnisse in der Kindheit hatten, die „narzistische Wunden" hervorgerufen haben und Treiber eines großen Drangs nach Anerkennung und äußerer Bewunderung darstellen. Zudem war bei Leaders signifikant häufiger die Mutter der stärkere Elternteil. Vgl. dazu Coutu, D. (2004), S. 65-71.

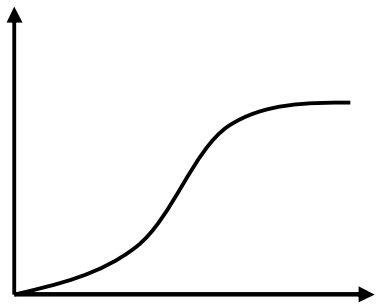
Anhang

Abb. 1: Managementansätze als Folge von Veränderungsdruck



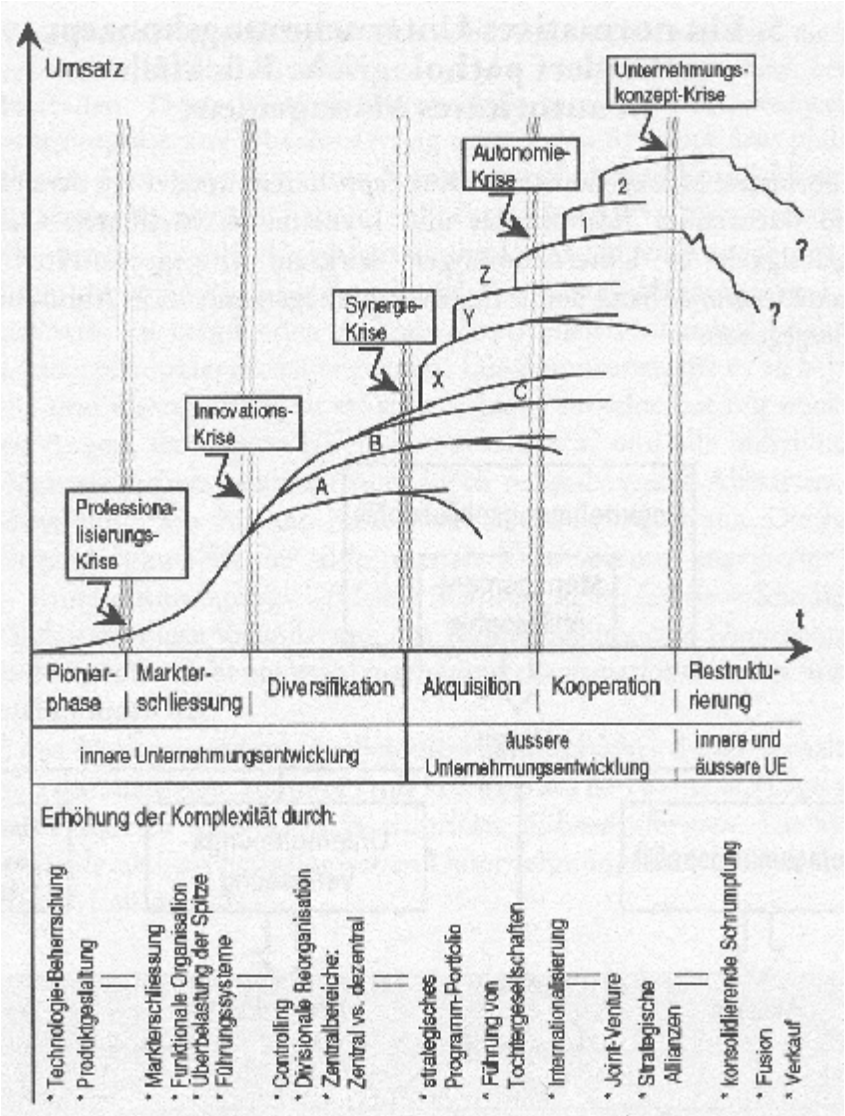
Quelle: Hafen, U.; Künzler, C., Fischer, D. (2000), S. 21.

Abb. 2: Sigmoid-Kurve



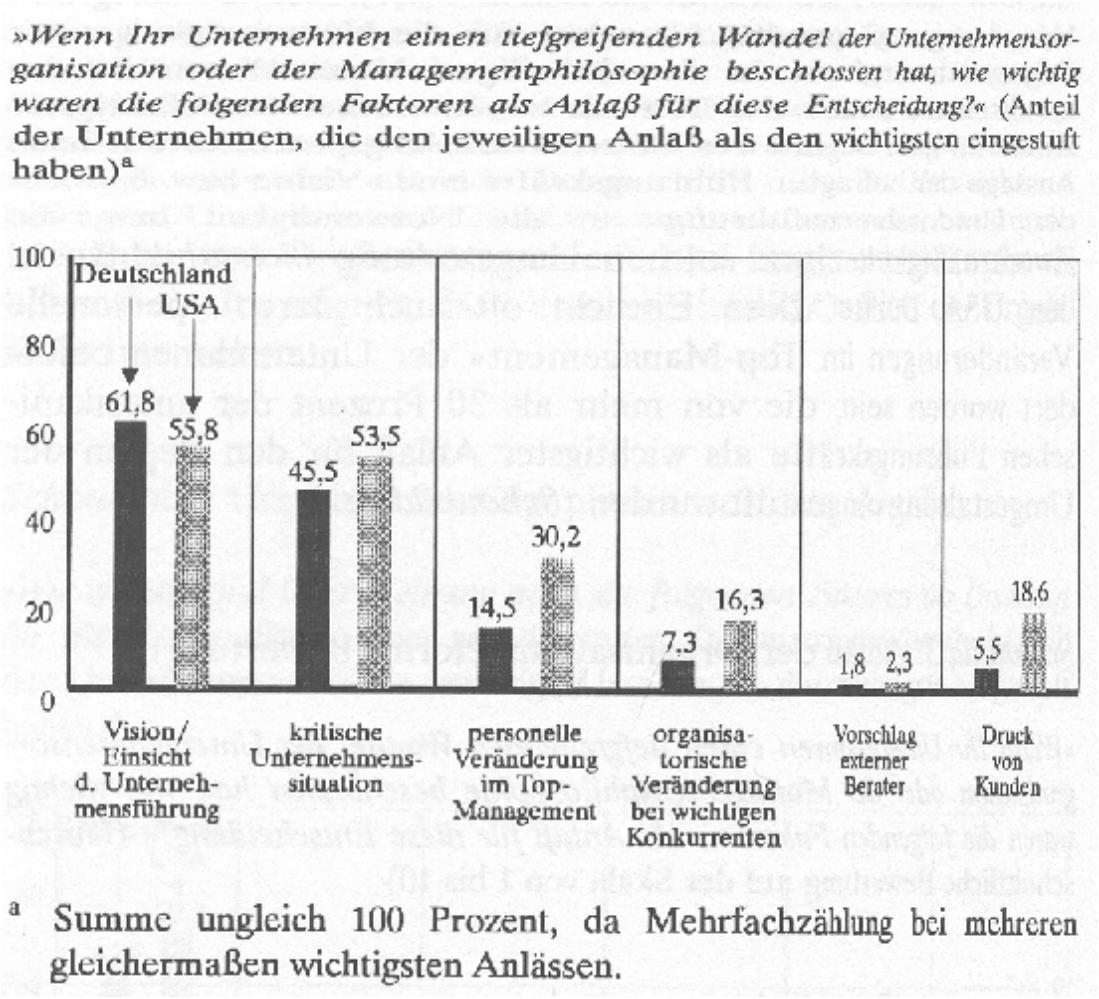
Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Phasen der Unternehmensentwicklung



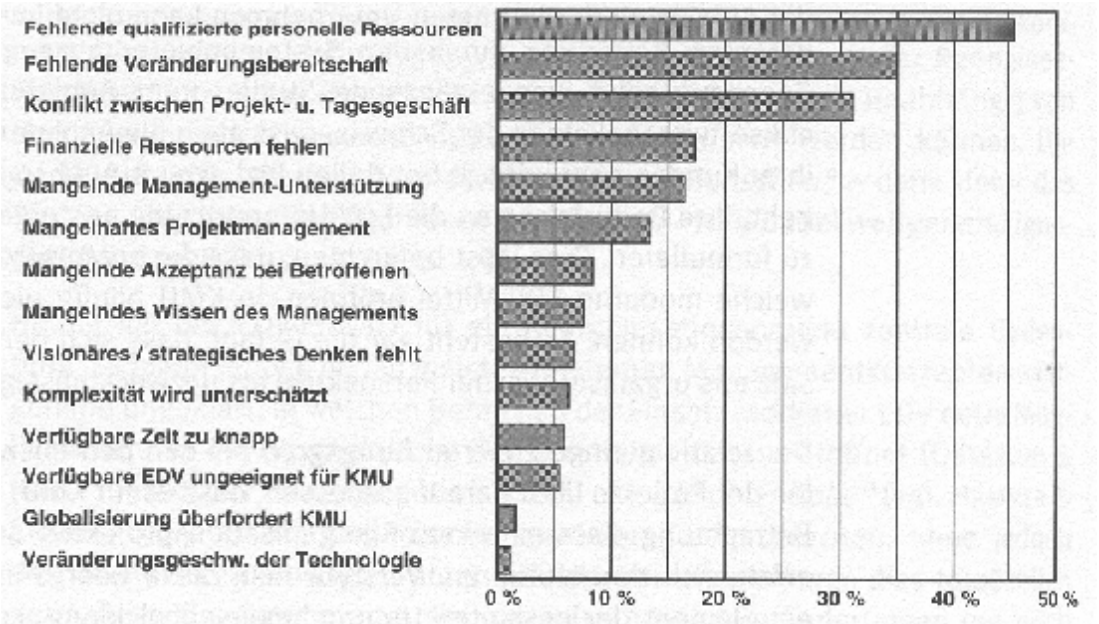
Quelle: Bleicher, K. (1994), S. 51.

Abb. 4: Anlässe für Unternehmenswandel



Quelle: Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996), S. 38.

Abb. 5: Probleme bei Restrukturierungen in KMU



Quelle: Hafen, U.; Künzler, C., Fischer, D. (2000), S. 39.

Quellenverzeichnis

Bleicher, K. (1994): Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt/Main, New York, S. 54.

Coutu, D. (2004): Putting Leaders on the Couch, in: Harvard Business Review, Special Issue January 2004: Inside the Mind of the Leader, S. 65-71.

D'Aveni, R. (1995): Strategien im Hyperwettbewerb, in: absatzwirtschaft 9/95, S. 54-59.

Dingler Consulting GmbH (2004), Einige Weisheiten zum Thema Visionen, http://www.dachmarke.com/zitate.htm, Stand 14.01.2004.

Fairhurst, G.; Sarr, R. (1996): Die Kunst durch Sprache zu führen, Düsseldorf, München.

Friedrich, S.; Hinterhuber, H. (2000): Die Schwerpunkte moderner Unternehmensführung, Wien.

Gaßner, W. (1999): Implementierung organisatorischer Veränderungen, Wiesbaden, S. 32-36.

Hafen, U.; Künzler, C.; Fischer, D. (2000): Erfolgreich restrukturieren in KMU - Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung, 2. Auflage, Zürich, S. 30-40.

Handy, C. (2002): Elephants and Fleas: Is Your Organization Prepared for Change?, http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/spring2002/handy.html, Stand 08.02.2004.

Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler, K.; Valdani, E. (2000): Die neuen Spielregeln des Wettbewerbs – Von der Evolution zur Ko-Evolution, in: Hinterhuber, H.; Stahl, H. (2000): Unternehmensführung im Wandel – Perspektiven, Konzepte, Denkanstöße, Wien.

Investment in America Forum (2003): Organizational Resilience - Creating a constituency for the future, http://leadertoleader.org/forms/investment-american-forum-2003.pdf, Stand 09.02.2004, S. 11.

Kanter, R. (1999): The Enduring Skills of Change Leaders, http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html, Stand 09.02.2004.

Kotter, J. (2003): The Power of Feelings, http://leadertoleader.org/leaderbooks/l2l/winter2003/kotter.html, Stand 09.02.2004.

Lawson, E.; Price, C. (2003): The psychology of change management, in: The McKinsey Quarterly, 2003 Number 2 Organization, http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?ar=1316&L2=18&srid=69, Stand 14.12.2003.

Leker, J. (2000): Die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, Tübingen, S. 35-45.

Malik, F. (20002): Strategie des Managements komplexer Systeme – ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 7. Auflage, Bern u.a., S. 295-309.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Stuttgart.

Njå, N. (2000): Instrumente des Change-Management aus einstellungstheoretischer Sicht, Berlin.

Schruijer, S.; Vansina, L. (1999): Leadership and Organizational Change: An Introduction; in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), S. 1-8.

Soltwedel, R.; Bickenbach, F. (1996): Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation – Ergebnisse einer vergleichenden Führungskräftebefragung, in: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.): Auf den Menschen kommt es an, Gütersloh, S. 15-98.

Tannenbaum, R.; Weschler, I.; Massarik, F. (1961): Leadership and organization - A behavioral science approach, New York, S. 80.

Pascale, R.; Millemann, M.; Gioja, L.; Herrmann, Martin (2002): Chaos ist die Regel, 1. Auflage, München.

Pascarella, P.; Frohman, M. (1989): The Purpose-driven organization, San Francisco, in: Salmon, R. (1996): Alle Wege führen zum Menschen, Wiesbaden, S. 263.

Reiß, M. (1997): Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M.; Rosenstiel, L. v., Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 5-30.

Salmon, R. (1996): Alle Wege führen zum Menschen, Wiesbaden.

Stacey, R. (1993): Strategic Thinking and the Management of Change, London.

Wagner, R.; Saar, G. (2001): Im Handgepäck des Innovators – eine Auswahl von Werkzeugtheorien für den Alltag des Managers, in: Wagner, R. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen, u.a.

Wagner, R.; Beenken, D.; Gräser, W. (2001): Konstruktivismus und Systemtheorie, in Wagner, R. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen, u.a., S. 28-38.

Welch, Jack (2001): Was zählt, 2. Auflage, München.

Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders, in: Harvard Business Review, Special Issue January 2004: Inside the Mind of the Leader, S. 74-81.