



**Christiane Müller**

Seniorberaterin  
der osb international, Wien  
christiane.mueller@osb-i.com



**Alexander Schmidt**

Seniorberater  
der osb international, Wien  
alexander.schmidt@osb-i.com

## Change it or leave it!

Gute Voraussetzungen schaffen oder den Change sein lassen

### Summary

Wenn es darum geht, in einer dynamischen Wettbewerbslandschaft mit permanenten Change-Anforderungen noch zusätzliche Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen, dann müssen alle Führungskräfte in die Verantwortung gehen und die Implementierung tatkräftig mitunterstützen.

Diese Mobilisierung, Aktivierung und Ermächtigung gelingt unserer Erfahrung nach nur dann, wenn Führungskräfte neben ihrem druckreichen Führungsalltag in nachfolgend genannten Handlungsfeldern unterstützt werden. Führungskräfte Change-fit zu machen, sich als Topmanagement der Auseinandersetzung zu stellen und Gefäße der Bearbeitung zur Vorbereitung und zur Auswertung des Changes in Form von Workshops und Coachings bereitzustellen, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Gelingens enorm.

Wenn Change-Verantwortliche diesen Invest nicht machen wollen, dann sollten sie sich die Frage stellen, ob sie das Risiko der Ressourcenvernichtung und der Reduktion zukünftiger Change-Bereitschaft durch schlechte Change-Erfahrungen in Kauf nehmen wollen. Change it or leave it.

### Wie wir Change-Projekte in der Praxis erleben

Das immer weitere Streben nach Effizienz bei gleichzeitiger Suche nach Innovationen, Digitalisierung und Kundenorientierung sind zentrale Treiber für Change-Projekte in Organisationen. Beobachtet man Change-Projekte, so könnte man einige davon zuge-spitzt als „tolerierte Ressourcenvergeudung, die nach Aktivität und Agilität aussehen“, beschreiben.

In der Praxis beobachten wir einerseits immer höhere Erwartungen an die Umsetzung von Change-Vorhaben und andererseits Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die ob

der vielen und oft schlecht gelaufenen Changes bereits erschöpft sind und lieber durch den nächsten Change durchtauchen als ihn aktiv zu gestalten.<sup>1</sup> Während Organisationen aus diesen Fehlschlägen wenig zu lernen scheinen, graben sich die Enttäuschungen und Kränkungen bei den betroffenen MitarbeiterInnen immer tiefer ins Gedächtnis.<sup>2</sup>

### **Das Risiko schlecht gelaufener Changes**

Noch gefährlicher als die Ressourcenvernichtung bei schlecht gelaufenen Changes scheint uns, dass die Veränderungs-Bereitschaft bei allen Betroffenen nach ein paar schlechten Change-Erfahrungen radikal sinken kann. In diesem Fall ist die notwendige Flexibilität eines Unternehmens nicht mehr gegeben, was uns in der aktuellen, dynamischen Wettbewerbssituation besonders fatal erscheint. Wir gehen davon aus, dass „die Agilität der gesamten Organisation als lern- und entwicklungsfähiges System spielentscheidend sein wird.“<sup>3</sup>

### **Handlungsfelder und Grundsatzentscheidungen vor dem Change**

In diesem Beitrag möchten wir sechs Handlungsfelder für Führungskräfte aller Ebenen aufzeigen, die wir aus unserer langjährigen Erfahrung als OrganisationsberaterIn als hilfreich oder sogar als notwendig erachten. Diese Handlungsfelder werden Change-Kundigen bekannt vorkommen. Sie sind nicht prinzipiell neu – vielmehr werden sie in der Implementierung häufig radikal unterschätzt!

Change-Verantwortliche können gute Voraussetzungen für gelingenden Change durch kluge Change-Architekturen und durch die Qualifizierung des gesamten Führungsteams schaffen. Dabei sehen wir das Top-Management immer in der Verantwortung für gelingenden Change – auch wenn sie Funktionen wie interne Change-BeraterInnen, PE/OE-Abteilungen oder ein Change-Committee eingerichtet haben. Diese Verantwortlichen sollten sich vorab einige Fragen stellen:

- Was ist machbar? Es braucht auch Demut vor den Herausforderungen und realistische Erwartungen an das Machbare.
- Wieviel Mobilisierungs- und Change-Invest wollen wir bereitstellen?
- Wie machen wir die Führungsmannschaft fit und aligned für den Change?

## **Change it or leave it!**

### **Schaffen Sie Bearbeitungsmöglichkeiten für:**

- Handlungsfeld 1: Face it - Change ist turbulent!
- Handlungsfeld 2: Die wirksamen Change-Stellhebel erkennen und nutzen
- Handlungsfeld 3: Change ist emotional – es gilt die emotionale Seite des Changes produktiv zu gestalten
- Handlungsfeld 4: Die Zumutungen aushalten, Vorbild sein und sich selbst gut durch den Change führen
- Handlungsfeld 5: Kommunikations-Leuchtturm sein
- Handlungsfeld 6: Gelungener Change ist eine Gemeinschaftsleistung

Das Führen der MitarbeiterInnen durch den Change ist zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Leider wird es oftmals auf das Managen des Changes (z.B. Ressourcen steuern, laufendes Priorisieren von Projekten, die Change-Entwicklung monitoren) reduziert.<sup>4</sup>

Je höher der Grad der organisationalen Erschöpfung und je tiefer die emotionalen Gräben desto höher der Aufwand für die Mobilisierung der Führungskräfte. Damit verbunden ist ein angemessenes Investment an Zeit und Ressourcen für die Ausrichtung der Führungsmannschaft.<sup>5</sup>

Wenn diese Investitionen nicht gesetzt werden können oder nicht gesetzt werden wollen, so wäre es besser, den Aufwand und die Ressourcenvernichtung inklusive der „verbrannten emotionalen Erde“ zu unterlassen.

## **Handlungsfeld 1: Face it – Change ist turbulent!**

Organisationen sind lebendige, hochdynamische Systeme. Organisationen des 21. Jahrhunderts sind mit vielen Schnittstellen ausgestattet und müssen ihre Komplexität in einer Vielzahl von Zielkonflikten abbilden und an passender Stelle aushandeln. Jeder Umbau greift daher tief in bestehende Muster und Routinen.<sup>6</sup> Führungskräfte sind selbst Teil dieses Systems und somit beginnt erfolgreiche Veränderung oftmals mit einer konsequenten Selbstveränderung.

Die Illusion, dass einfach gute Planung und gutes Projektmanagement die Lösung für erfolgreichen Change ist, zieht sich weiterhin durch viele Organisationen. Gerade Führungskräfte mit starkem Ursache-Wirkungs-Denken und dem Wunsch nach Perfektion kommen unter Druck und setzen dann zumeist auch ihre nächste Ebene unter Druck. Ein guter Projekt-Plan und eine klug durchdachte Change-Architektur sind eine gute Basis für ein Change-Vorhaben. Die Betriebslogik eines radikalen Change-Vorhabens braucht allerdings zusätzlich eine innere Haltung, auf das Unplanbare vorbereitet zu sein und Neues auszuprobieren, Fehler zu akzeptieren und diese rasch zu managen.

Dazu ist es manchmal hilfreich, in einem ersten Schritt die inneren Haltungen der Realitätsbeschreibung im Führungsteam zu reviewen. Metaphern sind hier oftmals besser als lange Beschreibungen – sie ermöglichen es, der Change-Realität näher zu kommen. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen gern Metaphern wie zum Beispiel „eine Abfahrt über die Buckelpiste oder durch ein Wildwasser“. Dies entlastet und macht es einfacher, auf Unvorhergesehenes vorbereitet zu sein. In solch einer Realitätsbeschreibung gibt es auch keine Haltungsnoten – vielmehr geht es darum, immer wieder zusammenzuwarten, Erfahrungen und Beobachtungen auszuwerten und weiter voranzukommen.

Change-Verantwortliche können darüber hinaus konstruktiv durch Turbulenzen steuern, indem sie den erlebten Kontrollverlust mangels detaillierter, inhaltlicher Planbarkeit durch Prozesssicherheit ersetzen. Regelmäßige Lagebesprechungen wie z.B.: StandUp Meetings ermöglichen es, Stellhebel und Schritte sowie die Ressourcen-Priorisierung zu besprechen.

Zu Change gehören auch neu auftretende Konflikte und Zielkonflikte. Diese können zu-  
meist nicht eindeutig gelöst werden und müssen daher von den Führungskräften umsich-  
tig verhandelt und zum Besten für das Ganze entschieden werden. Ein Management, das  
die nächsten Ebenen auf diese Turbulenzen und ihre konstruktiven Umgangsformen vor-  
bereitet, gibt dem gesamten Führungsteam eine Orientierung für die zukünftige Realität.

### **Handlungsfeld 2: Die wirksamen Change-Stellhebel erkennen und nutzen**

Druck und operative Hektik bestimmen meist den Alltag - der Change kommt noch  
dazu. Viele Führungskräfte verlangen von sich und anderen zu viel. Damit laufen sie  
Gefahr, sich und die MitarbeiterInnen zu überfordern und zu demotivieren. Die Ener-  
gie verpufft und der lange Atem für nachhaltige Veränderung geht verloren. Folgende  
Elemente erweisen sich als immer wieder hilfreich:

- Gemeinsame Modelle und Landkarten für den Change kennen und nutzen: Führungsmannschaften können nur dann einen gemeinsamen Weg durch das Ver-  
änderungsvorhaben finden, wenn sie auch gemeinsame Modelle und Landkarten  
haben. Diese Landkarten helfen den Change einzuschätzen, Vorgehensweisen zu  
planen und weiße Flecken auf der Landkarte zu entdecken.
- Instrumente und Auszeiten, um sich Überblick zu verschaffen: Um sich den Über-  
blick zu verschaffen und die Netzwerke in und außerhalb der eigenen Organisation  
sinnvoll zu nutzen ist es hilfreich, immer wieder mit „innerem Abstand“ auf den  
Change zu schauen. So liefern wiederkehrende, gemeinsame Reflexionen der Fort-  
schritte und Hürden im Change, die Anwendung der Stake-Holder-Analyse oder  
anderer Instrumente ganz konkrete und im Führungsteam akkordierte Maßnah-  
menbündel. Dieser gemeinsame Rückzug auf den „Feldherrenhügel“ ermöglicht es  
zu lernen, die eigenen Vorgehensweisen immer wieder anzupassen und Energien  
und Ressourcen im Change wirksam einzusetzen.
- Die jeweils nächste Ebene regelmäßig mit relevanten Informationen versorgen: Da  
Führungskräfte funktionalerweise oftmals tief im operativen Geschehen bleiben,  
fehlt Ihnen die Zeit für angemessene Kommunikation. Fehlende Informationen  
werden mit Gerüchten gefüllt.

Oben skizzierte Kommunikations- und Reflexionsmöglichkeiten für Führungskräfte  
sollten strukturell in der Change-Architektur vorgesehen werden – von selbst  
passieren sie nicht.

### **Handlungsfeld 3: Change ist emotional – es gilt die emotionale Seite des Changes produktiv zu gestalten**

In den Turbulenzen des Changes ziehen sich Führungskräfte oftmals intuitiv zurück.  
Dies kann mehrere Gründe haben:

- Man hat Sorge, die emotionalen Reaktionen der MitarbeiterInnen nicht mehr in  
den Griff zu bekommen.

- Die eigene Positionierung ist noch nicht klar und man möchte nicht unnötig oder an der falschen Stelle kämpfen.
- Man ist als Führungskraft selbst emotional beschäftigt, überfordert oder gekränkt.
- Die Entwicklungen unterliegen noch der Geheimhaltung.
- Es gibt in den langatmigen Mühen sowieso nichts Neues zu berichten.

Dieser psychologisch nachvollziehbare Rückzug ist jedoch verheerend für die Wirksamkeit eines Changes – die Gerüchteküche wird aktiviert. Negative Emotionen und Stimmungen stecken an und die Führungskräfte verstehen nicht mehr, was mit den MitarbeiterInnen und im Change los ist. Das Unternehmen läuft Gefahr, Schlüsselspieler und High-Performer zu verlieren.

Auch das kommentarlose Weiterreichen der Change-Herausforderungen an die nächsten Management-Ebenen verstärkt den Effekt, dass diese Führungskräfte schlicht keine Verantwortung übernehmen wollen und einfach „abtauchen“. BeobachterInnen des Changes beschreiben das dann oftmals (fälschlicherweise) als „Lehmschicht im Change“. Hierfür sind mehrere Interventionsmöglichkeiten hilfreich:

- Der bereits einige Jahre alte Tipp für das Topmanagement aus Kotter's „Leading Change“<sup>7</sup> ist noch immer hochrelevant: Bleiben Sie in der Verantwortung und halten Sie die Führungskräfte Ihrer nächsten Ebene ebenso in deren Verantwortung.
- Schaffen Sie Raum, dass die Zumutungen für die nächste Ebene angesprochen werden bzw. als selbstverständlicher betrachtet werden können.
- Für das mittlere und untere Management bedeutet das, gegen die eigene Intuition des Rückzugs zu handeln und in emotionalem Kontakt zu bleiben bzw. Kommunikation und Kontakt proaktiv zu intensivieren. Das ist einfacher gesagt als getan, denn es ist herausfordernd und eigentlich eine Zumutung, dieser paradoxen Aufforderung zu folgen.
- Ein zentraler Weg aus dieser Paradoxie heraus ist, Führungskräfte zu unterstützen, rasch eine emotionale Bearbeitung für sich selbst zu finden. Menschen können soziale Dynamiken erst wahrnehmen, wenn sie die eigenen Emotionen ernst nehmen.
- Wenn Führungskräfte ein gelerntes und erprobtes Repertoire des emotionalen Selbstmanagements haben, dann:
  - Haben sie ihre eigenen emotionalen Reaktionen in Bezug auf den Change sortiert.
  - Wissen sie, wie sie sich körperlich in einen besseren Zustand bringen können, um bessere Lösungen zu produzieren.
  - Haben sie Erfahrung, wie sie selbst die „Ansteckungs-Fallen“ von Emotionen umgehen können und
  - wie sie den eigenen Emotionen besser trauen können.

Dadurch stehen Führungskräfte in gutem Kontakt mit ihren MitarbeiterInnen und relevanten Stakeholdern. Diese Unterstützung kann z.B. in Form von Coachings oder (rechtzeitig etablierten) Peer-Groups erfolgen.

- Im Change sind Emotionen bekannterweise besonders dominant.<sup>8</sup> Es gilt, der (Fehl) Hoffnung, „die sachliche Lösung und der erwartbare Nutzen werden überzeugen“ zu widerstehen. Erst wenn verstanden wird, dass Emotionen unser Überlebens-Bewertungssystem sind, dann wird auch klar, dass Emotionen bei Nichtbeachtung ihre Intensität steigern. Führungskräfte benötigen daher konkrete Instrumente und Vorgehensweisen, wie sie Gefühle ziieldienlich beeinflussen können.
- Die differenzierte Auseinandersetzung mit den Logiken der Angst, der Wut und der Trauer sind zentral. Auch das Fördern von Neugier, verbindenden Momenten, Zufriedenheit und Team-Flow-Gefühlen gehören zum emotionalen Change-Repertoire.

Werden Führungskräfte mit Know-How und Instrumenten ausgestattet wie diese emotionale Seite gestaltet werden kann, so entwickeln sie unserer Erfahrung nach sehr rasch hochwirksame Maßnahmen.

#### **Handlungsfeld 4: Die Zumutungen aushalten, Vorbild sein und sich selbst gut durch den Change führen**

Wenn es gelingen soll, dass Führungskräfte für die Implementierung von Change-Vorhaben Verantwortung übernehmen und die Zumutungen auf sich nehmen, durch die Unsicherheit zu navigieren, dann brauchen Sie neben Ausdauer und Beharrlichkeit einen inneren Puffer, um die Turbulenzen und emotionalen Projektionen aushalten zu können. Dieser Puffer sollte regelmäßig gefüllt werden. Sonst ist wie oben bereits skizziert das Risiko groß, sich in den Wirren des Changes zu verstecken, sich auszupowern und keine Energie für die konstruktive Weiterarbeit zu haben. Im schlimmsten Fall führt diese Selbst-Überforderung zu Burn-Outs.

Diesen Tatsachen entsprechend ist es wichtig, dass Botschaften von Seiten des Top-managements gesendet werden, dass Maßnahmen für Erholung und Ausgleich wichtig und erlaubt sind. In Workshops oder Coachings können Führungskräfte sich dazu Maßnahmen überlegen. Stellhebel dabei ist, die eigene Präsenz und die intensiv wirk-same Vorbildfunktion bewusst zu nutzen. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit entsteht dadurch, dass sich eine Führungskraft zu einem Change eine hilfreiche, ziel-dienliche Position und persönliche Change-Botschaften erarbeiten kann. Diese innere Klarheit ist Voraussetzung, um dem Team Orientierung geben zu können.

- Was finde ich daran dennoch gut?
- Was müssen wir ‚schlucken‘ und aushalten?
- Für welche Verbesserungen werde ich noch kämpfen?
- Was wird uns vielleicht nur abgeschwächt treffen?

#### **Handlungsfeld 5: Kommunikations-Leuchtturm sein**

Fast alle Führungsebenen unterschätzen den Invest in Kommunikation. In den Turbu-lenzen des Changes sollte die Kommunikation einer Führungskraft wie ein Leuchtturm in stürmischer See die MitarbeiterInnen leiten und zusammenhalten.



Dazu ist es nötig Zeit zu investieren, um die zentralen Change-Botschaften zu formulieren und zu verproben. Diese Change-Botschaft ist eine Übersetzung und Transposition des gesamten Changes auf die eigene Einheit (Was bedeutet das für uns?). Organisiert man keine Möglichkeit und keine Struktur diese Übersetzungsleistung zu erbringen, so verwenden Führungskräfte oft die Botschaften und Powerpoints des Topmanagements. Diese Botschaften leisten jedoch für die jeweilige Einheit zumeist zu wenig Orientierung und erzeugen keine klaren Handlungsimpulse. Es braucht die Übersetzung durch die eigene Führungskraft!

## **Handlungsfeld 6: Gelungener Change ist eine Gemeinschaftsleistung**

Dass der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht an einzelnen Führungskräften liegt, sondern an der Qualität des Führungssystems, ist seit O'Toole<sup>9</sup> bekannt. Im Change-Prozess wird das noch wesentlich relevanter. Ein gemeinsames, umsichtiges Steuern durch den Change kann nur gelingen, wenn das Führungssystem dies kann und auch leistet. Mit „Führungssystem“ meinen wir die gesamte Führungsmannschaft – alle führenden Kräfte – sowohl mit ihren horizontalen als auch mit ihren vertikalen Kooperationen. Radikale Transformationen, also immer dann wenn eine Fortsetzung des bisherigen Weges und der bisherigen Routinen<sup>10</sup> nicht möglich ist, brauchen das konzertierte verantwortungsvolle Zusammenspiel aller Führungsebenen. Doch auch scheinbar kleinere Veränderungsvorhaben in einzelnen Abteilungen benötigen eine Abgestimmtheit in der Kommunikation der Führungskräfte. MitarbeiterInnen beobachten sehr genau, was im Unternehmen passiert. Auch wenn die eigene Abteilung nicht unmittelbar betroffen ist fragen sich die MitarbeiterInnen: Was passiert in der Nebenabteilung – und warum? Wird es Personalabbau geben? Steht das auch unserer Abteilung bevor? Diese Beobachtungen und damit verbundenen Interpretationen haben wiederum starke Auswirkungen auf die zukünftige Change-Bereitschaft.

Gerade in komplexeren Organisationen wird oftmals nicht bedacht, welche Konsequenzen auch schon kleinere Prozess- oder Strukturänderungen in anderen Einheiten haben können. Wir beobachten, dass das komplexe Zusammenspiel und die wechselseitigen Abhängigkeiten meist unterschätzt werden. Das zu übersehen ist mit Kosten durch Ineffizienz verbunden. Was kann man hier tun?

- In jeder Change-Architektur sollten Möglichkeiten zur horizontalen Vernetzung der Führungskräfte vorgesehen werden. Diese ermöglichen erst, sich miteinander über anstehende Changes zu verständigen und eine gemeinsam getragene Change-Botschaft zu entwickeln. Hilfreich ist auch, miteinander die zentralen Argumente und Change-Botschaften zu testen, um sich auf kritische Fragen vorzubereiten.
- Diese Abstimmung ist sowohl am Anfang von Change-Prozessen wichtig als auch im Laufe der Changes. Bei den Folgeworkshops können die Führungskräfte auch relevante Stimmungen und Trends zusammentragen und passende Maßnahmen entwickeln. Führungskräfte, die durch den Change neu zusammengesetzt werden benötigen auch oft eine Unterstützung, um miteinander rasch arbeits- und entscheidungsfähig zu werden.

- Voraussetzung für gemeinsam getragene Verantwortung ist, dass jeder Einzelne das Gefühl für die Situation in den anderen Abteilungen erhält und es ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten gibt, um immer wieder den Blick auf „das Ganze“ zu richten. Dies kann im Rahmen von Führungskreisbesprechungen gelingen oder in extra organisierten Workshops. Es entsteht jedoch selten von selbst.

### Change it oder leave it.

In Zeiten der digitalen Transformation veränderungsfähig zu bleiben ist erfolgskritisch. Oben skizzierte Handlungsfelder helfen, die Erfolgs-Wahrscheinlichkeit von Change-Projekten zu erhöhen. Diese sind allerdings mit nicht unerheblichen Investitionen verbunden. Wenn Change-Verantwortliche diesen Invest nicht tätigen wollen, dann sollten sie sich die Frage stellen, ob sie das Risiko der Ressourcenvernichtung und der Reduktion zukünftiger Change-Bereitschaft tatsächlich tragen wollen.

### Literatur

- 
- <sup>1</sup> Vgl. Wimmer, R. 2016: Führung und Changemanagement als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit; in: Asselmeyer, H., Huber, A., Roehl, H. (Hrsg.) (2016): Organisationen gestalten. Welche Kompetenzen und Erfahrungen braucht man, um Organisationen bei Veränderungsprozessen zu unterstützen? Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), S. 191-209
- <sup>2</sup> „Organisationen als soziale Systeme lernen in den seltensten Fällen aus vorangegangenen Veränderungsbemühungen. Solche Projekte werden fast nie gründlich und systematisch ausgewertet was verhindert, dass ordentlich reflektierte und vergemeinschaftete Lernerfahrungen die Grundlage für darauf aufbauende neue Changevorhaben bilden könnten. Diese offenkundige organisationale Lernresistenz gegenüber zurückliegenden Changeerfahrungen hat zur Folge, dass viele Organisationen in der Herangehensweise bei Veränderungen ihre bisherigen Grundmuster kontinuierlich wiederholen. Man tauscht vielleicht die zum Einsatz kommenden Beratungsfirmen und Topmanager aus. Ansonsten wiederholen sich aber die Dinge. Im Unterschied dazu besitzen die betroffenen Organisationsmitglieder geradezu ein Elefantengedächtnis, was ihre persönlichen Erfahrungen in solchen Changeprozessen betrifft. Vor allem die in solchen Prozessen enthaltenen Zumutungen und persönlich erlittenen Verletzungen graben sich tief in den emotionalen Haushalt der Betroffenen ein. So verfestigen sich im Laufe der Jahre ganz bestimmte Bilder im Bewusstsein der Organisationsmitglieder, die die Basis dafür abgeben, mit welcher inneren Haltung und Einstellung die Personen organisationsintern neuen Changeinitiativen begegnen.“ Wimmer, R. 2011: Die Zukunft des Change Managements. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4; 2011
- <sup>3</sup> Vgl. von der Reith, F. / Wimmer, R. 2014: Organisationsentwicklung und Change Management. In: Wimmer, Rudolf / Meissner, Jens O. / Wolf, Patricia (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag
- <sup>4</sup> Kotter, J. P. 2015: Accelerate: Strategisch Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München, Verlag Franz Vahlen
- <sup>5</sup> Vgl. z.B. Kotter, J. P. 2007: Leading Change: Why Transformation efforts fail. Harvard Business Review, Jan 2007, p. 4-11
- <sup>6</sup> Vgl. Wimmer, R. 2011: Die Zukunft des Change Managements. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4; 2011
- <sup>7</sup> Kotter, J. P. (original 1996) 2007: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, Jan 2007, p. 4-11
- <sup>8</sup> Doppler, K. / Voigt, B. 2012: Feel the Change!: Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Frankfurt, Campus Verlag



---

<sup>9</sup> O'Toole, J. 2001: When Leadership is an Organizational Trait. In Bennis, W. / Spreitzer G.M. / Cummings T.C.: The future of Leadership; San Francisco, Jossey Bass

<sup>10</sup> Wimmer, R. 2009: Kraftakt radikaler Umbau: Change Management zur Krisenbewältigung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 3, S. 4-11

## Angaben zu den AutorInnen

Dr.<sup>in</sup> Christiane Müller, Beraterin in der osb – international AG; Studium und Promotion in Handelswissenschaft, 25 Jahre Erfahrung als Organisationsberaterin; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen. Schwerpunkte in ihrer Beratung sind entscheidungsstarke Führungsmannschaften, kluge Leadership Development-Architekturen sowie wirkungsvolle Change-Implementierung.

Dr. Alexander Schmidt, Senior Berater der osb – international AG mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung in Organisationen und Netzwerken, Beratung von Familienunternehmen, Konzeption und Durchführung von Expertenprogrammen und Leadership Development Programmen. Dozent an der Zeppelin Universität (D), der Leibnitz Universität Hannover (D) und der Donau Uni Krems (A) zu Familienunternehmen, Netzwerken und Changemanagement.