

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

11

Die Jubiläumsausgabe

Zukunft des Change Managements



Professionalisierung einer Disziplin

Rückblick auf 30 Jahre OE

Was sich im Change Management ändern wird

Die Praktiker zur Zukunft der Zukunft

Change übermorgen

Otto Scharmer zur Veränderung der Veränderung

Im Dialog mit 1500 Teilnehmern

Organisationsentwicklung bei den Schweizer Bundesbahnen

Sprache und Change Management

Ein Linguist sezziert die Profession

Die Zukunft des Change Management

Sie sind ausgewiesene Spezialisten und Experten, gleichzeitig Realisten und Visionäre. Hier diskutieren die ehemaligen Herausgeber der «OrganisationsEntwicklung» die Zukunft des Change Management.

Was denken ehemalige Herausgeber der ZOE zum Thema «Change Management der Zukunft»? Wir freuen uns, dass wir für diese Jubiläumsausgabe fünf ehemalige Herausgeber der ZOE gewinnen konnten, die in pointierten Beiträgen ihre Sichtweisen auf die Entwicklung der OE darstellen. Während Rudi Wimmer die Frage aus theoretischer Sicht beleuchtet, Eckard Minx zusammen mit Karsten Trebesch einen Überblick über die Entwicklung der OE geben, erläutert Klaus Doppler, welche Schwerpunkte er in heutigen Change Projekten ganz pragmatisch anders setzt. Christoph Lauterburg wiederum reflektiert die großen aktuellen Veränderungsprozesse auf gesellschaftspolitischer Ebene und leitet daraus Lernpunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in hierarchischen Systemen ab.

Kontinuität und Wandel im Changemanagement

Es ist der unbestrittene Verdienst von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, mit dem Kunstbegriff «Changemanagement» ein Themenfeld besetzt zu haben, das in den vergangenen zwei Jahrzehnten in der Auseinandersetzung um die Leistungsfähigkeit von Organisationen nichts an Aktualität eingebüßt hat. Zwar haben sich die Angebote der einschlägigen

Publikationen und Beratungsgesellschaften, worauf es bei diesem «Change» letztlich ankommt und welches konkrete Vorgehen im Einzelnen erfolgsversprechend ist, in immer kürzer werdenden modischen Zyklen abgewechselt: angefangen vom Leanmanagement über das Process-Re-Engineering bis zu den diversen Restrukturierungsansätzen, die im Gefolge der jüngsten Weltwirtschaftskrise wieder Hochkonjunktur hatten. Ungeachtet der wachsenden Vielfalt unterschiedlicher Changeansätze haben die in der Praxis beobachtbaren Herausforderungen für Management und Beratung eher zu- als abgenommen. Glaubt man den empirischen Forschungen zum Verlauf und den Ergebnissen organisationsbezogener Veränderungsvorhaben, so bleiben die Einschätzungen über die Jahre hinweg durchwegs sehr kritisch. Das Scheitern solcher Vorhaben, woran auch immer dies in jedem Einzelfall festgemacht werden kann, scheint empirisch wahrscheinlicher zu sein als die Erfolgsaussichten. An diesem ernüchternden Befund hat die wachsende Changeliteratur und das dort angebotene Handlungswissen und die zunehmende Heterogenität der Changeansätze offensichtlich nichts geändert.

Zur Ehrenrettung der Zunft der Changeexperten ist jedoch zu sagen, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten die organisationsexternen wie auch die organisationsinternen Rahmen-



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation
am Institut für Familienunternehmen
an der Universität Witten/Herdecke und
Geschäftsführender Gesellschafter der
osb Wien Consulting GmbH

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

bedingungen für organisationalen Wandel sehr viel anspruchsvoller geworden sind. Unternehmen beispielsweise, müssen sich heute in Märkten und in einem Wettbewerbsumfeld bewähren, das sich dramatisch von den Erfolgsvoraussetzungen der siebziger und achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts unterscheidet. Ähnliches lässt sich für Organisationen des Gesundheitswesens, der öffentlichen Verwaltung, sozialer Einrichtungen, etc. sagen. Überall stehen die historisch gewachsenen Organisationsverhältnisse unter einem nicht abbreissenden Veränderungsdruck, der in diesem Intensitätsgrad seit dem Beginn des Industrialisierungs- und Modernisierungsprozesses unserer Gesellschaft keine vergleichbaren Vorbilder hat. Gleichzeitig haben die meisten der betroffenen Organisationen in den zurückliegenden Jahrzehnten bereits ganz erheblich ihre Eigenkomplexität erhöht, um den wachsenden Anforderungen an ihre Antwortfähigkeit gerecht zu werden. Damit sind in vielen Bereichen organisationsinterne Rahmenbedingungen entstanden, die es auf Grund ihres Komplexitätsgrades nicht erleichtern, diesem Dauerdruck in Richtung Flexibilität erfolgreich zu entsprechen. Mit anderen Worten, das Changemanagement der beginnenden Neunzigerjahre ist nur schwer mit den heutigen Herausforderungen vieler der betroffenen Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft vergleichbar.

Der heutige Anspruch an die Wandlungsfähigkeit von Organisationen hat den «Change» zu einer Daueraufgabe derselben werden lassen. Damit sehen sich die verantwortlichen Entscheidungsträger mit einer grundlegenden Paradoxie konfrontiert. Einerseits beruht die Leistungsfähigkeit von Organisationen ganz grundlegend darauf, dass sie Strukturen und Prozesse stabil halten, d.h. dass sie rund um ihre Aufgabenfelder herum effiziente Routinen ermöglichen und diese gegenüber laufenden Störimpulsen abschirmen. Gleichzeitig wird heute erwartet, dass Organisationen letztlich gar keine Routinen mehr aufkommen lassen, sondern Strukturen und Prozesse ständig flexibel halten und mit der Fähigkeit zur Selbstdynamisierung ausstatten. Die Gleichzeitigkeit des Erfordernisses effizienzsteigernder Routinisierung mit der Permanenz organisationalen Umbaus schafft schon seit einiger Zeit fundamental widersprüchliche Gestaltungsherausforderungen, für die es noch in den wenigsten Organisationen einen «routinierten» Umgang gibt. In der gekonnten Bearbeitung dieser wohl nicht mehr wegzukriegenden Paradoxie liegt zweifelsohne die zentrale Herausforderung, wenn es heute um die Wandlungsfähigkeit von Organisationen geht.

Dominante Ausprägungen von Changemanagement

Es ist der besondere Charme des Changemanagementbegriffes, dass er in der Praxis für sehr unterschiedliche Problemstellungen und Lösungsansätze anschlussfähig ist. Genau in dieser Fähigkeit, ausgesprochen heterogene Bedeutungshorizonte zu integrieren, liegt wohl seine ungebrochene Attraktivität, die of-

fensichtlich in der Lage ist, abwechselnde modische Ausprägungen zu überdauern. So ist zu beobachten, dass sich im Kontext der großen, expertenorientierten Unternehmensberatungen der Begriff Changemanagement inzwischen stets an Stellen eingebürgert hat, wo es darum geht, eine von den Beratern entwickelte Organisationslösung, ein Sollkonzept also, das vom Topmanagement befürwortet wird, im Organisationsalltag umzusetzen. Alle Aktivitäten, die darauf zielen, eine mit Hilfe spezifischer Tools entwickelte Blaupause des Soll-Zustandes der Organisation tatsächlich in die Umsetzung zu bringen, werden in diesem Professionszusammenhang gerne mit dem Begriff «Changemanagement» belegt. Es geht also um Bemühungen, auf den Ebenen des mittleren und unteren Managements sowie in der Belegschaft als Ganzes, die Einsicht in die «Alternativlosigkeit» des Veränderungsvorhabens zu verankern und damit ein engagiertes Mittun in der Realisierung der von den Experten entwickelten Blaupause sicherzustellen. Die etablierten Expertenberatungen reagieren mit diesen Anstrengungen auf die seit langem anhaltende Kritik von der Seite ihrer Kunden, in der konkreten Umsetzung ihrer Konzepte zu wenig professionelle Unterstützung zu leisten. Changemanagement steht folglich für den «missing link» zwischen den organisationalen Soll-Konzepten der Berater und deren praktischer Umsetzung. Dem Rückgriff auf solche Lösungen liegt stets die mehr oder weniger deutlich ausgesprochene Annahme des Topmanagements zugrunde, dass die betroffenen Führungskräfte wegen ihrer starken Gebundenheit an eigene Interessenslagen und Machterhaltungsbedürfnisse für die Entwicklung und Umsetzung solch' weitreichender Veränderungsvorhaben ungeeignet sind.

«Der Begriff Changemanagement steht folglich für den «missing link» zwischen den organisationalen Soll-Konzepten der Berater und deren praktischer Umsetzung.»

Auf der anderen Seite hat sich auch in der professionellen Community der Organisationsentwicklung das Label «Changemanagement» für den Einsatz ihres tradierten Interventionsrepertoires bei der Begleitung von Veränderungsvorhaben aller Art durchgesetzt. Auch in dieser Tradition wird das zu bewältigende Kernproblem im Kommunikations- und Führungsverhalten der involvierten Linienvorgesetzten gesehen. Dieser Mangel wird hier allerdings durch speziell eingerichtete Partizipationssettings zu bearbeiten versucht, in denen ausgewählte Funktionsträger in wechselnder Zusammensetzung hierarchie- und bereichsübergreifend an der Lösung der anstehenden Veränderungsherausforderungen arbeiten. Es wird erwartet, dass sich in solchen meist breitflächigen Beteiligungsprozessen

sowohl tragfähige Organisationslösungen sowie neue Kommunikationsroutinen herauskristallisieren, die bei den Betroffenen auf Akzeptanz und Engagement in ihrer Umsetzung stoßen.

Nach wie vor nimmt in diesem Changeverständnis das Konzept des Widerstandes einen zentralen Platz ein. Analog zu den persönlichen Verarbeitungsmustern, wie sie bei Individuen zu beobachten sind, wenn sie Ereignisse zu verarbeiten haben, die ihre bisherige Identität nennenswert bedrohen, so wird auch in Organisationen auf ganz ähnliche Weise die Bewältigung des Wandels gedacht. Deshalb kommt es bei anspruchsvollen Changeprozessen vor allem darauf an, kreative Kommunikationsarrangements zu entwickeln, die es den Beteiligten ermöglichen, ihre Veränderungsangst und die damit verbundenen persönlichen Widerstände zu überwinden. Das wird in dem Maße erleichtert, in dem die Betroffenen auch in die Mitverantwortung für das Finden geeigneter Organisationslösungen gehen können.

Auch in den neueren Ausformungen dieser Denktradition, steht die Bewegung auf der persönlichen Ebene weg von der eingefleischten Tendenz zur Reproduktion des Bestehenden und hin zur inneren Öffnung für das Neue sowie hin zu dessen kreativer Verankerung in zukunftsfähigen Organisationslösungen im Zentrum des professionellen Bemühens. Welche Varianten auch immer in dieser Tradition propagiert werden, sie spiegeln in irgendeiner Form den klassischen Dreischritt der Organisationsentwicklung, wie er letztlich auf Kurt Lewin zurückgeht: Auftauen, Neuformieren, Wiederverankern. Das Festhalten am Widerstandskonzept und das Denken organisationaler Veränderungen primär aus der Perspektive der betroffenen Individuen heraus lassen wahrscheinlich keine anderen Lösungen zu.

«Die Entwicklung kreativer Kommunikationsarrangements forciert die Effizienz des Changeprozesses.»

Trotz aller Gegensätzlichkeiten in den geschilderten Ansätzen, es treffen sich die heute gebräuchlichen Ausprägungen des Changemanagements doch in einem wesentlichen Punkt: In der Grundannahme, dass die Linienverantwortlichen in ihrem Zusammenspiel über die Hierarchieebenen hinweg ungeeignet sind, um einen ernsthaften Wandel ihrer Organisationsverhältnisse zu stemmen. Auch wenn die Gründe für diese Unfähigkeit sehr unterschiedlich konzeptualisiert werden, so laufen die zur Anwendung kommenden Vorgehens- und Lösungskonzepte im Kern doch darauf hinaus, sich im Wesentlichen auf Bypass-Strukturen zur etablierten Hierarchie zu stützen, wenn es um weitreichende Organisationsveränderungen geht.

Als Schlussfolgerung lässt sich die These wagen: Es sind genau diese professionell eingespielten Lösungsmuster, die heutzutage das Scheitern anspruchsvoller Veränderungsvorhaben wahrscheinlich machen. Wie lässt sich diese These begründen?

Das angestammte Methodenrepertoire ist stumpf geworden

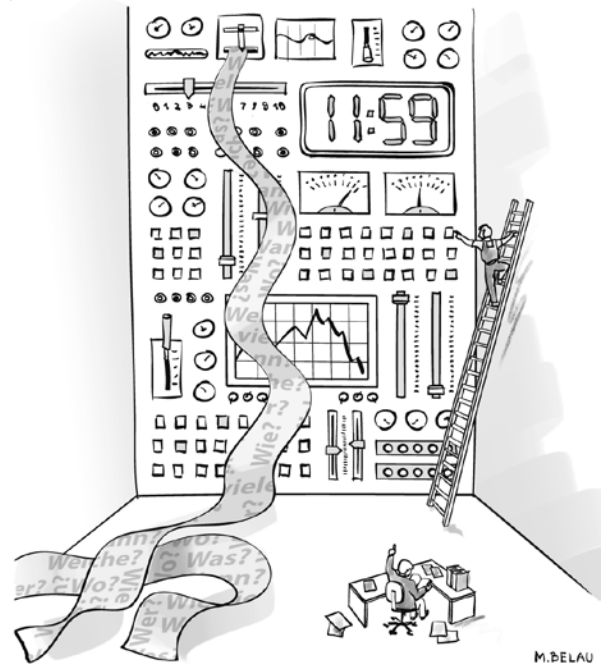
Organisationen als soziale Systeme lernen in den seltensten Fällen aus vorangegangenen Veränderungsbemühungen. Solche Projekte werden fast nie gründlich und systematisch ausgewertet, was verhindert, dass ordentlich reflektierte und vergemeinschaftete Lernerfahrungen die Grundlage für darauf aufbauende 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. Vor allem wenn sich auf einer breiteren Basis die Beobachtung durchsetzt, dass wiederholt aktivierte Changevorhaben mehr dem Selbstdarstellungsbedürfnis von Topmanagern entspringen als tatsächlich nachvollziehbaren strategischen Herausforderungen, dann verdichtet sich eine kollektiv getragene innere Gewissheit, die einen äußerst kritischen Boden für neue Initiativen des Wandels abgibt. Der Verdacht auf Manipulation ist inzwischen in vielen Organisationen zur universellen Begleiterscheinung bei der Ankündigung weitreichender Veränderungsvorhaben geworden. Man hat gelernt, solche Initiativen nur mehr bedingt als glaubwürdig ernst zu nehmen, sie führen in der Regel zwar zu einigen persönlichen Machtverschiebungen auf den höheren Führungsrängen, ansonsten weiß man sich unauffällig zu verhalten und abzuwarten bis die nächste Initiative gestartet wird mit einer möglicherweise ganz gegenteiligen Entwicklungsrichtung. So degeneriert das Changemanagement zur sich wiederholenden Inszenierung der Selbstwirksamkeit des Topmanagements, das auf diese Weise sich selbst und ganz bestimmten externen Stakeholdern das eigene kompetentsein vor Augen führt, während der Rest der Organisation Schadensminimierung betreibt, um die operative Leistungsfähigkeit der Organisation

aufrechtzuerhalten. Dort, wo letzteres immer weniger gelingt, beschleunigt sich die Aneinanderreihung von Veränderungsinitiativen mit der Folge einer immer weiteren Schwächung des organisationalen Leistungsvermögens. Nicht zuletzt dieses «Reflexivwerden» des Changemanagements spricht dafür, die damit verbundenen Interventionskonzepte stärker als bisher mit den reichhaltigen Forschungen zur Lernfähigkeit von Organisationen zu verknüpfen.

Die ständig wachsende Binnenkomplexität von Organisationen ist zur zentralen Herausforderung für das Changemanagement geworden

Speziell Unternehmen haben sich in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten veranlasst gesehen, im Dienste der Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ihre Eigenkomplexität Schritt für Schritt zu steigern. Sie haben ihre Organisation mehr und mehr internationalisiert und mit dieser wachsenden Vielfalt externer Anforderungen in ihrem Inneren qualitativ ganz neue Entscheidungsnotwendigkeiten produziert. Sie haben ihr Leistungsportfolio erweitert und stehen gleichzeitig unter einem noch nie dagewesenen Innovationsdruck, um dieses Portfolio schneller als die Mitbewerber ständig weiterzuentwickeln. Deshalb gewinnt heute die Zeitdimension, d.h. das Integrieren ganz unterschiedlicher Zeithorizonte in den relevanten Unternehmensentscheidungen ein immer größeres Gewicht. Sie folgen außerdem dem unhinterfragten Dogma des permanenten Wachstums als ihrem obersten Leitstern und schaffen sich auf diesem Wege nicht selten durch unverdaute Übernahmen jahrelang energiezehrende Folgekosten. Sie schwingen getrieben vom Wachstumsgedanken ziemlich unreflektiert mit der immer stärkere Ausschläge produzierenden Zyklizität der Weltwirtschaft mit. Radikales Downsizing folgt dem hektischen Kapazitätsaufbau und umgekehrt in immer kürzeren Zeitabständen.

Diese Komplexitätstreiber lassen sich gut und gerne um eine Reihe weitere Dimensionen ergänzen. Letztlich werden diese Entwicklungen heute von der Grunderfahrung der Entscheidungsträger begleitet, dass sie zielgerichtet handeln müssen, obwohl ihnen relevante Informationen, um die Ausgangslage von Entscheidungen vollständig beschreiben zu können, fehlen. Die persönlichen Risiken haben angesichts dieser wachsenden Ungewissheit für die Verantwortlichen auf allen Führungsebenen dramatisch zugenommen. Wir nutzen hier den Komplexitätsbegriff als Maß für die Unbestimmtheit und für die Unkalkulierbarkeit der Folgen von Entscheidungen. Diese zunehmend belastenden Komplexitätserfahrungen werden zudem durch den Umstand verstärkt, dass für tragfähige Weichenstellungen in der Unternehmensentwicklung eine wachsende Anzahl von Aspekten, die von ganz unterschiedlichen Führungskräften und Leistungsträgern in der Organisation verantwortet werden, Berücksichtigung finden müssen. Dieser



wachsende horizontale Abstimmungsbedarf, der sachlich in den von der Organisation auszutarierenden Zielkonflikten begründet liegt, überfordert in den meisten Fällen im Zusammenspiel mit der gestiegenen Unsicherheit die eingespielte Führungspraxis und die dieser Praxis zugrundeliegenden mentalen Modelle. Alle etwas weiterreichenden Veränderungsinitiativen mobilisieren unweigerlich dieses subtile Netzwerk wechselseitiger Abhängigkeiten von Funktionsträgern, die in ihren eigenen Erfolgsbedingungen auf die verlässliche Aufgabenerfüllung der jeweils anderen angewiesen sind. Jede etwas tiefgreifende Veränderung berührt die bisherige Aufgabenidentität der Subeinheiten, die Logik der organisationsinternen Arbeitsleitung und damit auch die Formen und Regeln ihres Zusammenspiels. Damit wird immer auch in das Rollenprofil der Stelleninhaber, d.h. in ihr erprobtes Einflusspotenzial, in ihr bisheriges Beziehungsnetz und in den sozialen Status innerhalb desselben eingegriffen. Die mit dem Komplexitätsgrad heutiger Organisationen verbundenen internen Abhängigkeiten schaffen auf vertikaler wie auf horizontaler Ebene ein wechselseitiges Einfluss- und Sanktionspotenzial zwischen den relevanten Leistungsträgern einer Organisation, dem mit dem üblichen heroischen Machtgehabe von Topmanagern nicht angemessen beizukommen ist. Auch die zur Zeit sehr beliebten Zentralisierungsanstrengungen schaffen da keine wirkliche Lösung. Mit solchen «einsamen» Entscheidungen, ob beratergestützt oder nicht, werden organisationsintern stets Machtauseinandersetzungen losgetreten, die in ihrem Ergebnis die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems unweigerlich schwächen.

Die Gefahr, dass Changeprozesse heutzutage den Anlass bieten, die vielfach organisationsintern breit verteilte Positions-

macht dafür zu nutzen, verdeckte persönliche Interessenslagen zu optimieren, ist nicht von der Hand zu weisen. In jedem Fall wird es in der Zurechnung von Handlungsmotiven immer schwieriger, im Einzelnen zwischen der Sorge, um die künftige Leistungsfähigkeit des sozialen Ganzen und der nackten Verfolgung persönlicher Interessen zu unterscheiden. Deshalb liegt die zentrale Herausforderung des Changemanagements heute im klugen Umgang mit der Konfliktdynamik innerhalb des organisationsinternen Netzwerks erfolgskritischer Entscheidungsträger. Diese Aufgabe ist aber im Kern ein nicht delegierbares Leadershipthema. Auf der Grundlage einer sorgfältig vergemeinschafteten strategischen Ausrichtung gilt es, bei als notwendig erkannten Veränderungsschritten in den genannten Führungsnetzwerken einen Transparenz schaffenden Aushandlungsprozess zu steuern, der die Gelegenheit schafft, die involvierten Konfliktslagen offen bearbeitbar zu machen. Nur in solchen ernsthaft geführten Aushandlungsprozessen wird die heute so erfolgskritische Bearbeitung der Paradoxie zwischen der Steigerung der Effizienz schon eingespielter Routinen einerseits und dem permanenten Wandel grundlegender Strukturen und Prozesse andererseits sinnvoll möglich. Ansonsten kommt es zu der bekannten Spaltung, derzufolge sich die Spitze für den Wandel zuständig fühlt und die Ebenen darunter für die Funktionstüchtigkeit des Status quo.

«Die Herausforderung des Changemanagements liegt im Umgang mit der Konfliktdynamik innerhalb des organisationsinternen Netzwerks erfolgskritischer Entscheidungsträger.»

Solche Führungsleistungen, die an der Unternehmensspitze von Persönlichkeiten erbracht werden, die sich glaubwürdig ohne persönliche Eitelkeit ausschließlich der künftigen Antwortfähigkeit der Gesamtorganisation verpflichtet fühlen, sind in der Praxis noch allzu selten beobachtbar. Deshalb hat das Changemanagement in erster Linie bei der Stärkung und funktionalen Ertüchtigung des Führungssystems (gemeint ist die Kooperations- und Kommunikationsqualität der Führungsverantwortlichen in vertikaler und horizontaler Hinsicht) anzusetzen und nicht bei der Kompensation seiner Mängel. Dafür braucht es eine angemessene Weiterentwicklung sowohl des Führungs- wie auch eines dazu passenden Beratungsverständnisses, das den geschilderten Komplexitätsherausforderungen von Organisationen heutigen Zuschnitts gerecht wird. Unserer Beobachtung nach gibt es in Theorie und Praxis für die Bearbeitung dieser Fragen bereits eine Reihe durchaus ermutigender Beispiele, an die bei der Weiterentwicklung des Changemanagement-Knowhows angeknüpft werden kann.

Literatur

- **Baumöl, U. (2008).** Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse. Gabler.
- **Doppler, K. und Lauterburg, Ch. (2008).** ChangeManagement. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus.
- **Fink, D., und Hartmann, M. (2009).** Das Missing-Link-Prinzip. Schließen Sie die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung. Hanser.
- **Jorgensen, H.H. und Albrecht, J., Neus, A. (2007).** Making Change Work. IBM Studie 2007.
- **Kotter, J.P. (2009).** Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus.
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- **Oltmanns, T. und Nemeyer, D. (2010).** Machtfrage Change. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie sie es besser machen. Campus.
- **Petersen, D., u.a. (2011).** Den Wandel verändern. Change-Management anders gesehen. Gabler.
- **Schäcke, M. (2006).** Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache bei Reorganisationsprojekten. Duncker & Humboldt.
- **Scharmer, C.O. (2009).** Theorie U. Von der Zukunft her führen. Carl Auer.
- **Wimmer, R. (2004).** Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Wimmer, R. Organisation und Beratung. Carl Auer. S. 155–189.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Carl Auer. S. 39–62.
- **Wimmer, R. (2009).** Kraftakt radikaler Umbau: Change Management zur Krisenbewältigung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 3/2009. S. 4–11.