

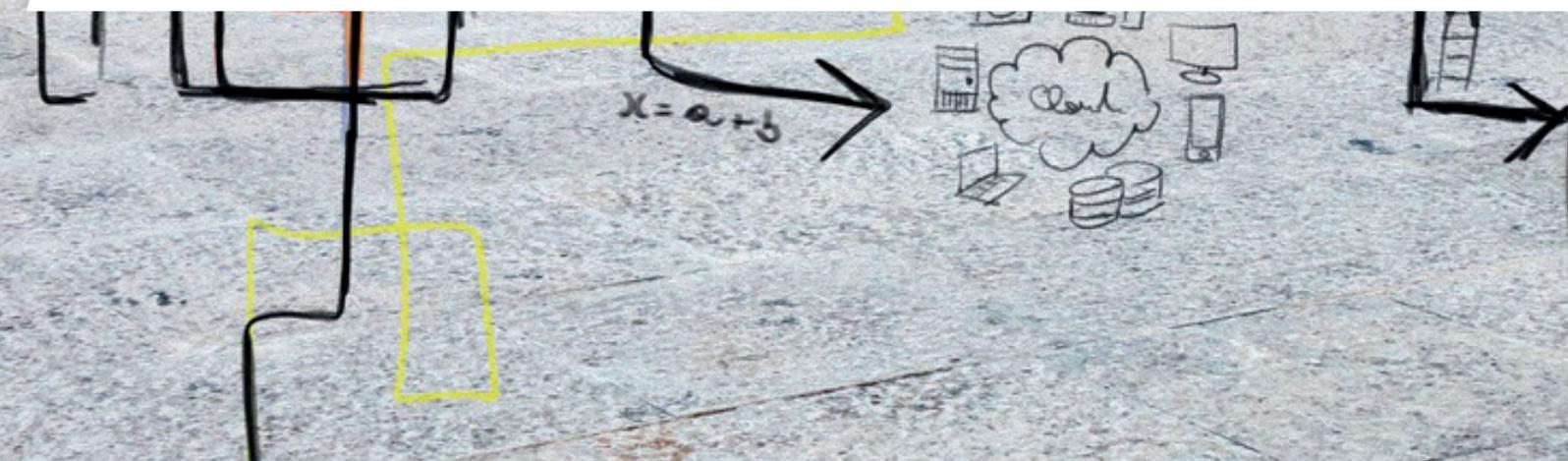


Grundlagen, die jeder

Transformation-Manager kennen sollte

Business-Transformation

Viele Organisationen befinden sich im Umbruch. Globale sozioökonomische und technologische Megatrends wie die stetig fortschreitende Globalisierung, demographische Veränderungen und die Digitalisierung stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Besonders die Verwendung digitaler Technologien und Techniken hat erhebliche Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft zur Folge. Dabei ist die digitale Transformation ein allgemeiner Trend ohne Masterplan, ein Veränderungsprozess mit offenem Ausgang, der ganze Branchen einer Transformation nie dagewesenen Ausmaßes unterwirft.



In der Praxis wird der Transformationsdruck meist nicht von etablierten Unternehmen aufgebaut, sondern von relativ jungen und branchenfremden Unternehmen. Auch große Konzerne aus der Digitalbranche (z. B. Google, Amazon, Apple) suchen immer weiter nach profitablen Zielbranchen, um mit radikalen Innovationen Marktanteile zu erobern. Die Angreifer nehmen meist geltende Marktstrukturen der betroffenen Branche ins Visier und weiten gleichzeitig ihre Strahlkraft und Wirkung auf weitere Branchen aus. In einer systematischen Analyse von 45 Transformationsfallstudien aus Unternehmen verschiedener Branchen¹ zeigte sich dementsprechend, dass wettbewerbs-, kunden- und nachfragebezogene Faktoren die wichtigsten Treiber von Transformationen darstellen. Die Mehrzahl der analysierten Transformationsprojekte fällt in die Kategorien Restrukturierung, Geschäftsmodell oder IT. Zudem zeigte sich, dass das Managementverhalten, die Führungsfertigkeiten, die Organisationsstruktur, aber auch die Unternehmenskultur zu den Haupteinflussfaktoren bei Transformationen zählen.² Trotz des vorhandenen Marktwissens und einer hohen finanziellen und personellen Leistungsfähigkeit etablierter Unternehmen können diese meist nur schwer reagieren.

Die zentrale Herausforderung vieler Unternehmen besteht darin, auf der Sachebene neue Strukturen und Systeme zu gestalten und gleichzeitig etablierte Verhaltensmuster aufzubrechen sowie eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Der erhebliche Umfang der umzusetzenden Veränderungen und die damit verbundene Komplexität machen die Transformation zu einem hochanspruchsvollen Unterfangen. Mittlere bis große

Transformationsvorhaben brauchen somit bei diesen Prozessen Struktur und qualifizierte Begleitung. Der von uns am FIR an der RWTH Aachen im Bereich ‚Business Transformation‘ entwickelte Business-Transformation-Canvas bieten Ihnen exakt diese Strukturierung der Transformation und der notwendigen Aufgaben. Anhand einer Konzept- und Modellbeschreibung schildern wir Ihnen im Folgenden, wie unser Business-Transformation-Canvas aufgebaut ist:

Im Business-Transformation-Canvas des FIR wird im Transformationsprozess zwischen drei grundlegenden Teilbereichen unterschieden: der Transformationsstrategie (*upstream*), dem Transformationsdesign (*midstream*) und der Transformationsumsetzung (*downstream*) (Bild 1 zeigt die farbliche Zuordnung).

In Bild 1 ist graphisch dargestellt, wie eine gelungene Transformation von Abteilungen, Teams oder aber dem ganzen Unternehmen in drei wesentlichen, übergreifenden Themen strukturiert umgesetzt werden sollte. Der erste Teilbereich, mit dem Sie entsprechend auch beginnen sollten, ist von der Entwicklung der Transformationsstrategie (*upstream*) bestimmt. Dazu sollten Sie Potenziale und Chancen Ihrer Organisation analysieren und den Status quo Ihres Unternehmens ermitteln. Im nächsten Schritt geht es darum, in Zusammenarbeit mit dem Management eine Vision für Ihr Transformationsvorhaben zu entwickeln.

¹s. LANGENHOHL U. AMBRIZIEWICZ 2014, Folie XX

²ebda. GLEICH FOLIE oder auf einer anderen?

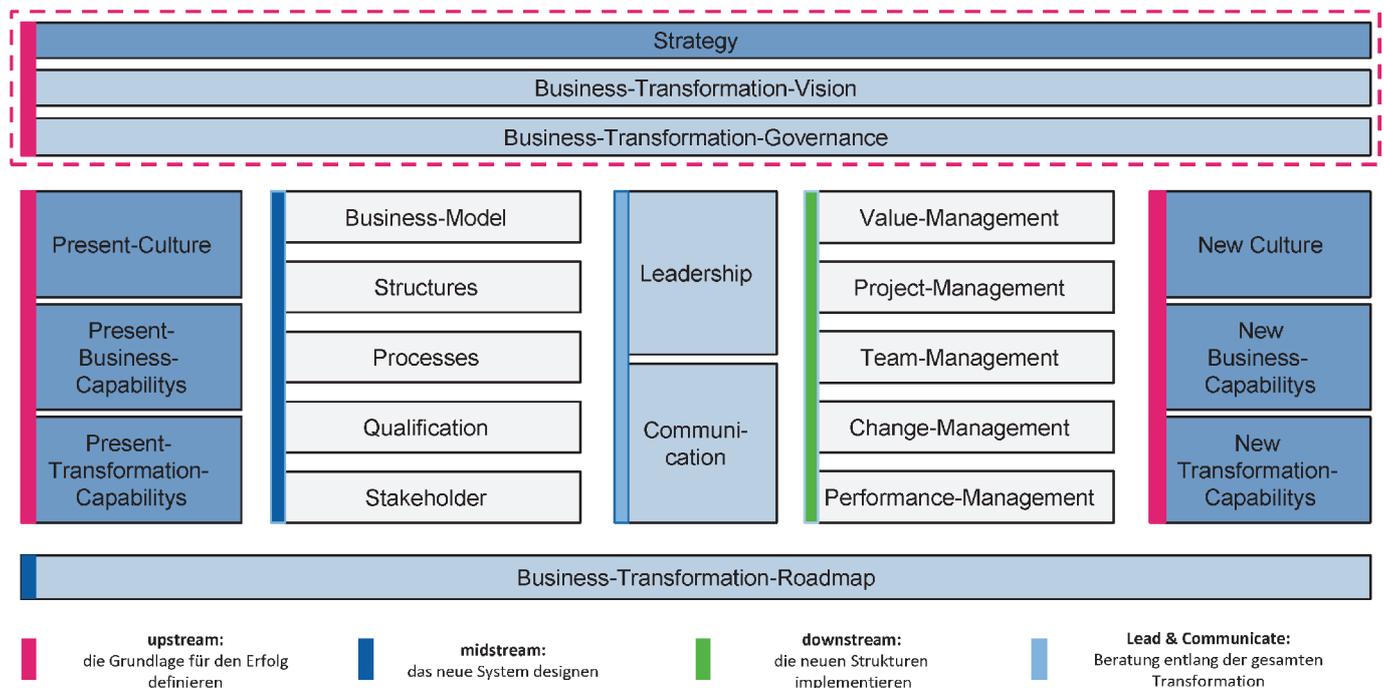


Bild 1: Business-Transformation-Canvas (eigene Darstellung i. A. a. GUDERGAN 2017, S. 161)

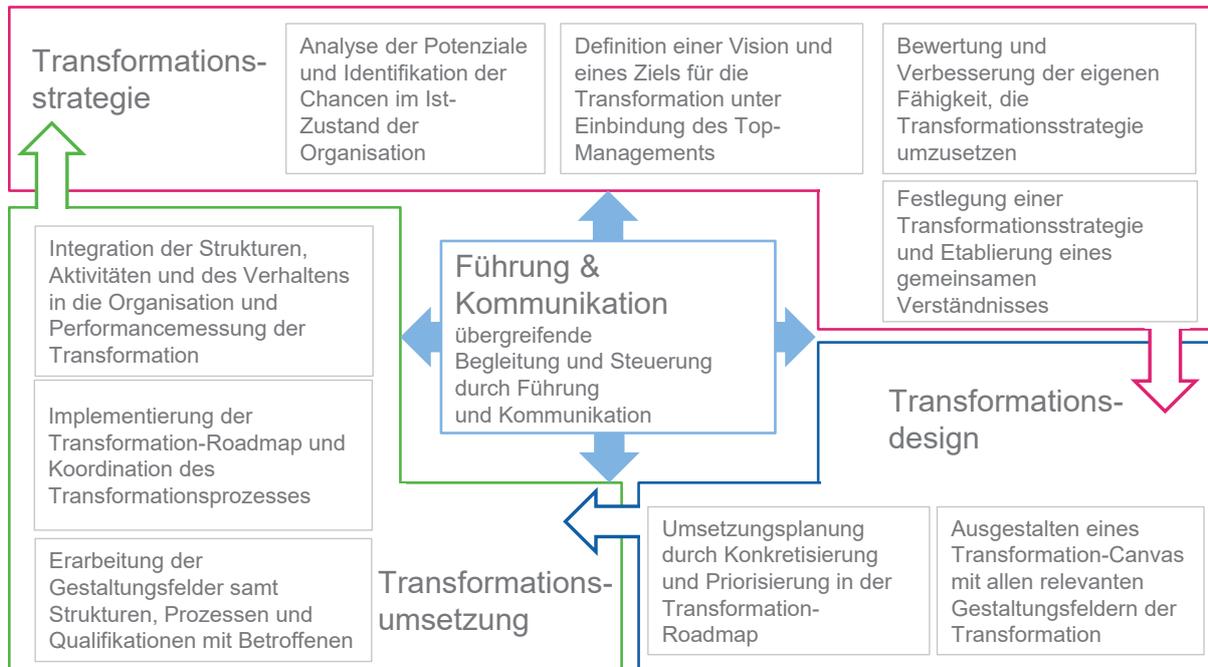


Bild 2: Ziele der Handlungsfelder des BT-Canvas (eigene Darstellung i. A. a. GUDERGAN U. BUSCHMEYER 2014, S. 20)

Die somit *upstream* erarbeiteten Ergebnisse bilden die Basis für das Transformationsdesign Ihres Unternehmenswandels (*midstream*). Die definierte Strategie wie auch die Etablierung des gemeinsam entwickelten Verständnisses in Bezug auf die Transformation ermöglichen es Ihnen, das neue System in all seinen Einzelheiten auszuarbeiten. Dazu müssen Sie sowohl konkrete Strukturen und Prozesse als auch Ihr Geschäftsmodell ganz allgemein sowie nötigen Qualifikationen und Stakeholder einbeziehen. Nur auf Grundlage einer detaillierten Zielvorstellung Ihrer Organisation kann eine zielführende Roadmap, also ein Umsetzungsplan erstellt werden, der den Weg zur bereits identifizierten Vision abbildet.

Zuletzt geht es im dritten Teilbereich der Transformationsumsetzung (*downstream*) darum, die ermittelten Ziele und die ausgearbeitete Vision vollständig in die Organisation zu integrieren. Mit Performancemessungen und -beurteilungen anhand geeigneter Instrumente können Sie darüber hinaus gegebenenfalls weitere Potenziale heben und Chancen für Transformationsprozesse in anderen Unternehmenseinheiten anstoßen.

Übergreifend wird mit dem Business-Transformation-Canvas das Ziel verfolgt, das Individuum und die Organisation entlang des gesamten Wandlungsprozesses in Einklang zu bringen. In der Praxis wird häufig die hierfür essenzielle Rolle von „Führung und Kommunikation“ (*Lead & Communication*) vernachlässigt. Im Zuge einer Unternehmenstransformation können Sie sich nicht nur auf die Organisation an sich beschränken. Es ist vielmehr unverzichtbar, den Transformationsprozess allumfassend und vorausschauend zu steuern, indem Sie die Ebene der einzelnen Mitarbeiter, der Individuen, nicht geringschät-

zen oder vernachlässigen. Dies gelingt, indem Sie die Mitarbeiter schon in einem frühen Stadium in den Wandlungsprozess einbinden. Schließlich sind es diese Mitarbeiter, die im Endeffekt den Transformationsprozess tragen und vor allem auch mittreiben müssen. Es ist also von grundlegender Bedeutung, Mitarbeiter an dem Transformationsprozess partizipieren zu lassen und sie zu ermächtigen, diesen mitzugestalten. Nur so können Sie mit Ihrer Transformation das angestrebte Ergebnis erzielen und Ihrem Unternehmen gerade den Weg in das Zeitalter der anhaltenden Digitalisierung mit seinen vorherrschenden unsicheren Entwicklungen ebnen. Der Aspekt „Führung und Kommunikation“ wirkt sich auf alle drei vorher beschriebenen Teilbereiche der Transformation aus (s. Bild 2).

Bild 2 zeigt zudem die übergeordneten Ziele der Handlungsfelder einer Transformation, während Bild 1 (s. S. 57) die Bestandteile einer Unternehmenstransformation aufführt. Elemente wie Strategie, Vision, Governance und Roadmap begleiten den gesamten Transformationsprozess und sind somit ständig von Relevanz. Darüber hinaus bilden die in Bild 2 als Randelemente dargestellten Fähigkeiten heute (links) sowie in Zukunft (rechts) den Rest des „Rahmens“ für die Transformation. Innerhalb dieses Rahmens erkennen Sie mehrere wichtige Bausteine: Die linken Elemente stehen für die Design-Elemente, die im Rahmen einer Transformation neue Gestalt annehmen können, beispielsweise durch einen Wechsel des Geschäftsmodells. Die rechts abgebildeten Elemente sind operativer Art und zeigen Managementfunktionen während der Transformation auf. Welche konkreten Aufgaben erfüllen nun diese einzelnen Elemente auf dem Weg der Transformation? Diese Frage wollen wir im Folgenden beantworten.

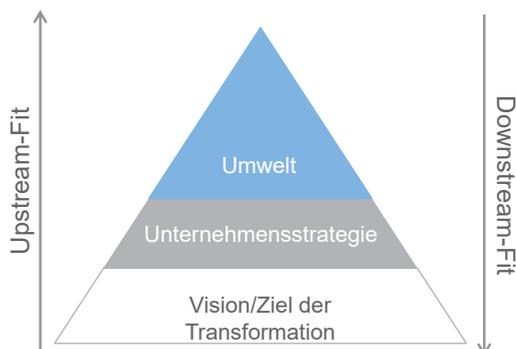
Strategie

Das nicht nur in den Bildern oberste Element im Business-Transformation-Canvas ist die Strategie. Sie steht im Unternehmen für die geplanten Verhaltensweisen, die der Erreichung der Ziele dienen. Für ein Transformationsvorhaben muss geprüft werden, ob die Transformationsziele mit der Unternehmensstrategie harmonisieren und in der Zielrichtung übereinstimmen. Nur so kann eine Transformation in Ihrem Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein. Außerdem sollten Sie stets prüfen und im Auge behalten (natürlich auch außerhalb von Transformationsvorhaben), ob Ihre Unternehmensstrategie mit der Entwicklung der Unternehmensumwelt Schritt hält (s. Bild 3). Das Dreieck in Bild 3, das die Bereiche Umwelt, Unternehmensstrategie und Vision verbindet, verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Strategie und Umwelt Ihres Unternehmens.

Vision

**„Wenn man nicht weiß,
wo man hingeht, muss man vor-
sichtig sein, denn man könnte nie
dort ankommen.“**

Yogi Berra, US-Baseball-Coach²



Upstream-Fit

- Die Vision sowie das Zielbild des Unternehmens müssen zur langfristigen Strategie des Unternehmens passen
- Während der Transformation gilt es, in regelmäßigen Abständen das Zielbild des Unternehmens mit der Umwelt abzugleichen
- Veränderungen der Umweltbedingungen sollen in die Transformation einfließen

Downstream-Fit

- Wahrgenommene Widersprüche, entstanden durch Diskrepanzen zwischen Umweltbedingungen und organisatorischer Reaktion hierauf
- Transformationen können reaktiv oder antizipativ eingeleitet werden

Ein Unternehmen braucht nicht nur für sich selbst ein klares Zielbild der Zukunft. Auch für die Transformation, also die Wandlung zur Zukunft, ist es unverzichtbar. Die Vision ist ein maßgeblicher Schritt eines Transformationsvorhabens und sollte, genau wie die Strategie, zeitlich zu Beginn Ihres Transformationsvorhabens entwickelt werden. Denn die Vision hat nicht nur definierenden Charakter für das Zielbild des Wandlungsprozesses, sondern bietet auch den Mitarbeitern Halt und Orientierung für die Zukunft.

Transformation-Governance

Die Transformation-Governance erfüllt die Funktion einer obersten Lenkungsinstanz. Sie brauchen diese Instanz, um nicht das Ziel auf dem Weg aus den Augen zu verlieren; sie ermöglicht über das gesamte Unternehmen sowie den gesamten Transformationsprozess hinweg die Orchestrierung und Steuerung der Transformation. Dank und mit ihr werden folgende über den Prozess hinweg durchgehend relevante Fragen beantwortet:

- Wie gestalten wir Verantwortlichkeiten, Regeln, Berichts- und Eskalationswege für unsere Transformation?
- Wie gehen wir mit Risiken um und wie betreiben wir Qualitätssicherung in der Transformation?

Present Culture – New Culture

Die Unternehmenskultur ist nicht nur prozessbildlich ein rahmendes Element Ihres Transformationsvorhabens. Sie kann schnell über Erfolg oder Misserfolg entscheiden und es ist immer ein anspruchsvolles Unterfangen, sie verändern zu wollen. Aber verdeutlichen wir uns zuerst mit einer Definition, was Kultur eigentlich ist: Unternehmenskultur ist die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.

Wenn die Kultur in einem Unternehmen bereits von Vertrauen und offenem Umgang mit Entscheidungen geprägt ist, dann kann sie einer Transformation den Weg ebnen und zu einem schnellen Erfolg beitragen. Sie kann jedoch genauso hindernd sein, indem Einzelne als Verweigerer auftreten, frei nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die

² S. SENSE & VISION CONSULTING WALTER BURK O. J.

Bild 3:
Strategie der Transformation
(eigene Darstellung)

Kultur in Gänze zu verstehen und nicht das oftmals vorhandene „Scheinbild“ der Kultur wahrzunehmen. Von diesem Verständnis ausgehend können Sie dann die neue Kultur, die im Rahmen der Unternehmenstransformation angestrebt werden soll, entwerfen, vorleben und im Unternehmen etablieren.

Present Business-Capabilitys – New Business-Capabilitys

Jedes Unternehmen ist von gewissen Fähig- und Fertigkeiten geprägt, die sich in den Kernkompetenzen und Technologien widerspiegeln. Die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell stützen sich auf diese Kompetenzen, was gleichzeitig heißt, dass eine Anpassung der Strategie auch eine Anpassung der Kompetenzen bedeuten kann. So ist es wichtig, die aktuellen Kompetenzen genau zu kennen, um den Bedarf für die Zukunft festzustellen. Zentrale Fragestellungen des Gestaltungsfeldes können beispielsweise folgende sein:

1. Was sind unsere Kernkompetenzen und Technologien, mit denen wir in Zukunft strategisch Wettbewerbsvorteile generieren können?
2. Welche Möglichkeiten bietet die digitale Welt, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben?

Present Transformation-Capabilitys – New Transformation-Capabilitys

Neben den Kernkompetenzen in einem Unternehmen existieren in der Regel auch gewisse Kompetenzen für die Veränderungsfähigkeit. Veränderungen und Wandel finden fast täglich in teils sehr kleinem, teils aber auch größerem Maße statt. Den höchsten Grad der Veränderung stellt die Transformation dar. Bevor Sie mit Ihrem Unternehmen diesen großen Schritt gehen, müssen Sie sich die Frage stellen, wie veränderungsfähig Ihr Unternehmen ist und ob dies für einen grundlegenden Transformationsprozess schon ausreicht. In diesem Sinne kann es sein, dass schon vor der Gestaltung und Umsetzung der eigentlichen Transformation Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diesen Unternehmenswandel überhaupt zu ermöglichen.

Business-Transformation-Roadmap

„Give me six hours to chop down a tree and I will spend the first four sharpening the axe.“

Abraham Lincoln³

Nachdem Sie gemeinsam Ihre (zugegeben naturgemäß abstrakte) Vision erarbeitet haben, müssen Sie diese noch in einen konkreten Umsetzungsplan übersetzen. Die eben erwähnte Roadmap dient als Leitfaden, für die Entwicklung des neuen Systems, indem Sie hier Zweck, Themen und Maßnahmen konkretisieren, priorisieren und zeitlich einordnen. An dieser Roadmap kann sich dann Ihr Unternehmen während der Umsetzung der Transformation orientieren.

Business-Modell

Eine Transformation kann sich auf Ihr gesamtes Unternehmen, ihr Geschäftsmodell oder nur auf Teile davon auswirken. Je nachdem, was in Ihrem Fall zutrifft, müssen bestimmte Fragen, deren Antworten in ihrer Gesamtheit Ihr Geschäftsmodell bilden (s. Bild 4), neu von Ihnen überdacht und beantwortet werden.

Grundsätzlich müssen Sie sich wie alle betroffenen Unternehmen die Frage stellen, wie Ihr aktuelles Geschäftsmodell aussehen und wie es sich in Zukunft entwickeln soll. Sie müssen genau analysieren, inwieweit die geplante Transformation Ihr Geschäftsmodell beeinflusst und welche Umgestaltungsmaßnahmen daraus für dieses gegebenenfalls abzuleiten sind.

Strukturen

„A radically new environment demands radically new forms of organization and ways of managing.“

Brown & Harvey (2006)⁴

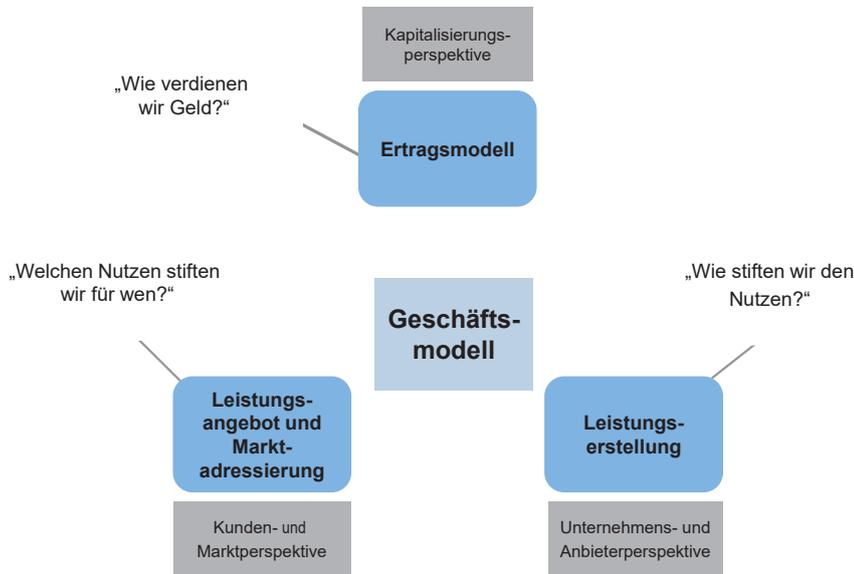
Organisationsstrukturen werden in jedem Unternehmen auf kurz oder lang angelegt und ergeben sich in Teilen auch fließend nahezu „von selbst“. Oft werden sie in Form von Organigrammen festgehalten. Die klassischen Strukturmuster, etwa die funktionale Einlinienorganisation, die divisionale Organisation, die Prozessorganisation oder aber die Matrix, werden in ihrer Reinform aber nur sehr selten vorgefunden, Mischformen sind die Regel.

Dies liegt daran, dass generell gilt: „Structure follows strategy“ – die Organisationsstruktur muss an die zuvor entwickelte Strategie angepasst werden und nicht umgekehrt. Treffen Sie also im Rahmen der Transformation wesentliche strategische Entscheidungen, so wird sich das auf die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens auswirken. Sie kommen nicht umhin, für

³ s. O'HORO 2017

⁴ s. BROWN U. HARVEY 2006, S. xx

Bild 4:
4 Bereiche des Geschäftsmodells
(eigene Darstellung i. A. a.
GASSMANN ET AL. 2013, S. 18)



einen möglichst reibungslosen Transformationsprozess und ein optimales Resultat entsprechende Anpassungen in Ihren Unternehmensstrukturen vorzunehmen, selbst wenn das von Fall zu Fall auch nur geringfügig erforderlich ist.

Prozesse

Neben der Aufbauorganisation (Strukturen) gibt es in Unternehmen noch die Ablauforganisation, die sich in den Prozessen widerspiegelt. Auch hier kann die Transformation Prozessänderungen notwendig machen. Schon im Voraus müssen Sie sich diesbezüglich überlegen, inwiefern Prozesse verändert werden können und/oder müssen, und auf welche Art und Weise dies geschehen soll.

Qualifikationen

Nachdem wir bereits Kompetenzen auf Unternehmensebene betrachteten (Business Capabilities und Transformation Capabilities), geht es beim Gestaltungsfeld Qualifikation um die Kompetenzen auf Personenebene. Ausgehend von den bestehenden Aufgaben, Rollen und Anforderungen Ihrer Mitarbeiter können Sie Entwicklungs- und/oder Beschaffungsbedarf für die Zukunft feststellen.

Stakeholder

„It is all about managing the most important part of change...the people.“

Ruth Schwartz (2016)⁵

Von einer Transformation sind nicht nur Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle betroffen, sondern auch eine Vielzahl unterschiedlicher Personengruppen. All diese Stakeholder der Transformation müssen gemanagt werden. Da dies vorab geplant werden muss, ist im Canvas (Bild 1) das Gestaltungsfeld der Designphase (blau) und nicht der Implementierungsphase zugeordnet. Wenn Sie in diesem Kontext die beteiligten Personengruppen im Unternehmen als „Kunden“ der Transformation betrachten, deren Interessen und Wünsche identifizieren und diese also einer sorgfältigen Analyse unterziehen, können Sie daraus wertvolle Maßnahmen ableiten, die die Zufriedenheit der Stakeholder insgesamt, innerhalb wie außerhalb des Unternehmens, ermöglichen.

Value-Management

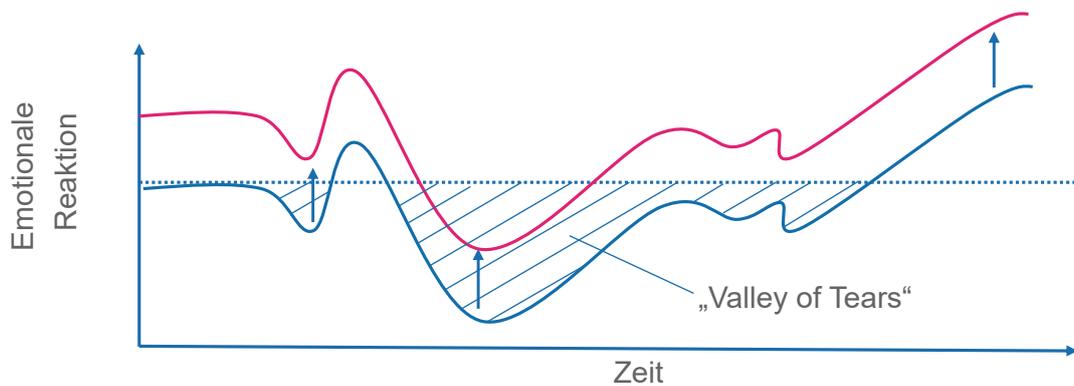
Wie stellt man nun in der Umsetzungsphase sicher, dass die identifizierten Stakeholder allesamt von der Notwendigkeit der Transformation überzeugt sind und bleiben? Dies gelingt, indem ihnen deutlich gemacht wird, welchen Nutzen sie persönlich daraus ziehen können. Mit dem Value-Management und durch Überzeugungskraft werden die Stakeholder motiviert und somit die Transformation begünstigt.

Project-Management

Die Transformation lässt sich als ein großes, übergeordnetes Projekt betrachten, dem eine Vielzahl von kleineren Projekten zugeordnet ist. Die Besonderheit des Großprojekts Transformation ist, dass es nicht unbedingt ein definiertes oder überhaupt definierbares Anfangs- und Enddatum hat und dass seine Aus-

⁵ S. SCHWARTZ 2016, Folie 31

Bild 5:
Reaktion von
Menschen auf
Veränderungen
(KOHNKE ET AL.
2012, S. 281)



wirkungen das gesamte Unternehmen verändern. Deshalb reichen die klassischen Methoden des Projektmanagements nicht mehr aus, um das Gesamtvorhaben zu steuern und zu koordinieren. Deshalb ist Projektmanagement auch nur ein Teil der vielen Managementbereiche im Transformationsvorhaben.

Team-Management

„Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.“

Michael Jordan ⁶

Der Erfolg von Transformationen kann zum einen durch einzelne Personen bestimmt werden, zum anderen bedarf es aber auch einer guten Teamzusammensetzung. Die Auswahl der Teammitglieder und das Management des Teams (Aufgabenverteilung, Motivation, Abstimmungen, Informationsweitergabe etc.) sind wesentliche Elemente während der Umsetzung einer Transformation.

Change-Management

Es ist eine Sache, die Veränderung zu planen, es ist eine andere, ihre Umsetzung tatsächlich zu managen. Genau dafür ist das Change-Management zuständig. Change-Management hat die zentrale Aufgabe, das „Valley of Tears“ zu verkleinern und die Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren. Das

„Valley of Tears“ beschreibt dabei den emotionalen Tiefpunkt, den man als Mensch bei einer Veränderung zwangsläufig früher oder später durchläuft (s. Bild 5). Durch verschiedene Maßnahmen auf Sach- (z. B. Erklärung der Gründe der Veränderung) und Verhaltensebene (z. B. Ängste ernst nehmen, Anreize setzen) kann die negative emotionale Reaktion der Belegschaft verringert werden.

Performance-Management

Die Aktivitäten während der Transformationsumsetzung können mehr oder weniger gut verlaufen, da sie nicht immer in allen ihren Einzelheiten plan- und vorhersehbar sind. Um eine Entwicklung in die falsche Richtung zu vermeiden, kann ein Performance-Management hilfreich sein. Zielgrößen werden definiert und die Performance wird regelmäßig gemessen und mit den Zielgrößen verglichen. So werden basierend auf den ersten Erfahrungswerten weitere Entscheidungen getroffen, und Aktivitäten können stets angepasst werden. Angelehnt an die Balanced Scorecard kann hier beispielsweise die Transformation-Scorecard ein geeignetes Instrument darstellen.

Leadership

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg einer jeden Transformation stellt Leadership als Teil des Herzstücks des Business-Transformation-Canvas dar. Egal, wie gut der Plan und die Strategie auch sind, wenn die Führung nicht vorbildlich vorgeht, ist eigentlich so gut wie jedes Veränderungsvorhaben zum Scheitern verurteilt. Vielen Führungskräften ist die Relevanz ihrer Rolle oft jedoch gar nicht bewusst. Es

⁶ s. Johnston 2019

ist somit höchst relevant, dass während der gesamten Transformation die Aufgaben der Führung klar definiert und der Führungsstil samt Instrumenten genau festgelegt werden.

Kommunikation

Reden, reden, reden: Den zweiten Teil des Herzstücks des Ordnungsrahmens in **Bild x** bildet die Kommunikation. In großen Transformationsvorhaben fühlen sich viele Mitarbeiter bis hinauf in höchste Führungsebenen oft schlecht informiert. Auf der anderen Seite beklagen sich diese Stakeholder aber genauso schnell über eine unerträgliche Informationsflut. Kommunikation muss also sehr genau geplant werden und kann bei geschicktem und überlegtem Einsatz ein Schlüssel für die Akzeptanz der Beteiligten sein.

Fazit und Ausblick

Die aufgezeigten Phasen (*up-, mid- und downstream*) sowie die Beschreibung der einzelnen Elemente des Business-Transformation-Canvas verdeutlichen, dass Transformationsprojekte eine enorme Komplexität aufweisen und nur in ihrer Gesamtheit betrachtet werden können, und dass darüber hinaus vielfältige Methoden und Werkzeuge, die in ihrer Gesamtheit dazu beitragen, den Wandel herbeizuführen, notwendig sind.

wk · gg · co

Literatur:

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M.: Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Generator. Hanser, München [u. a.] 2013.

GUDERGAN, G.; BUSCHMEYER, A.: Key Aspects of Strategy and Leadership for Business Transformation. In: 360° Journal – the Business Transformation Journal (2014)11, S. 17 – 27.

GUDERGAN, G.: Ordnungsrahmen für den Prozess der Business Transformation. In: Digitalisierung – betriebliche Handlungsfelder der Unternehmensentwicklung. Hrsg.: W. Pollety; A. Blaeser-Benfer. FAZ-Verlag, Frankfurt 2017, S. 154 – 172.

JOHNSTON, E.: "Talent Wins Games but Teamwork and Intelligence Wins Championships" – Verwendung eines Zitats von Michael Jordan. LinkedIn, Online-Artikel, 22.09.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/talent-wins-games-teamwork-intelligence-championships-ellie-johnston> (Link zuletzt geprüft: 20.08.2020)

KOHNKE, O.; REICHE, S.; BALLA, E.: Organizational Change Management. In: A Handbook of Business Transformation Methodology. Hrsg.: A. Uhl; L. A. Gollenia. Gower Publishing, Aldershot 2012.

O'HORO, M.: Give me six hours to chop down a tree, and I will spend the first four sharpening the axe. Verwendung eines Zitats von Abraham Lincoln. RainmakerVT online, 10.01.2017. (Link zuletzt geprüft: 20.08.2020)

SCHWARTZ, R.: [Vortragsfolien] State of Michigan's Project SIGMA. Presented to State Association of Accountants, Auditors and Business Administrators (SAAABA). Ruth Schwartz, CPA, Project Director. 27.04.2016. 45 Folien.

SENSE & VISION CONSULTING WALTER BURK (Hrsg.): Vision. Verwendung eines Zitats von Yogi Berra. (Link zuletzt geprüft: 20.08.2020)

Und wann werden Sie Teil einer Transformation? Wir stehen Ihnen gern zur Seite!

Und wenn Sie mehr darüber lernen wollen, wie man ein Unternehmen erfolgreich durch einen Transformationsprozess steuert, und sich zum Business-Transformation-Manager ausbilden lassen wollen, dann besuchen Sie unseren Kurs, in dem Sie die Prüfung zum Business-Transformation-Manager ablegen können und so ein von der RWTH zertifiziertes Zeugnis erhalten.

Informationen dazu finden Sie unter folgendem Link: [zertifikatskurs-business-transformation-manager.de](https://www.zertifikatskurs-business-transformation-manager.de)



Selina Wilke, M.A. HSG
Projektmanagerin
Business-Transformation
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Tel.: +49 2414 7705-323
E-Mail: Selina.Wilke@fir.rwth-aachen.de



Ruben Conrad, M.Sc.
Bereichsleiter
Business-Transformation
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Tel.: +49 2414 7705-302
E-Mail: Ruben.Conrad@fir.rwth-aachen.de