



Modul 7 Einheit 10

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfevereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	21/09/2012_vorläufige Version 31/10/2012_endgültige Version
Autoren	Brigitte Zörweg (MERIG), Romyana Grozeva (SZ Reda)
Redakteur	Vanda Sousa (AidLearn)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument

Inhaltsverzeichnis

Modul 7: Strategiemangement und -implementierung in sozialen Unternehmen

Einheit 10: Strategieimplementierung

Einstieg.....	4
Schlüsselwörter.....	4
Lernziele.....	4
Geschätzter Zeitaufwand.....	4
Einführung.....	4
10.1 Strategieimplementierung im Allgemeinen.....	4
10.1.1 Was versteht man unter Strategieimplementierung?.....	4
10.1.2 Warum ist Strategieimplementierung für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?.....	5
10.1.3 Was ist bei der Strategieimplementierung weiters zu berücksichtigen?.....	5
10.1.4 Wie kann die Strategieimplementierung erfolgreich durchgeführt werden?.....	5
10.1.5 Zusammenfassung der Kernaussagen.....	6
10.2 Funktionelle Regeln.....	6
10.2.1 Was versteht man unter funktionellen Regeln?.....	7
10.2.2 Warum sind funktionelle Regeln für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?.....	7
10.2.3 Was ist bei der Implementierung funktioneller Regeln weiters zu berücksichtigen?.....	8
10.2.4 Was ist bei der Erstellung entsprechender Handbücher zu beachten?.....	8
10.2.5 Zusammenfassung der Kernaussagen.....	9
10.3 Prozessmanagement.....	9
10.3.1 Was versteht man unter Prozessmanagement?.....	9
10.3.2 Warum ist Prozessmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?.....	9
10.3.3 Was ist im Prozessmanagement weiters zu berücksichtigen?.....	9
10.3.4 Wie kann Prozessmanagement erfolgreich durchgeführt werden?.....	10
10.3.5 Zusammenfassung der Kernaussagen.....	11
10.4 Risikomanagement.....	11
10.4.1 Was versteht man unter Risikomanagement?.....	11
10.4.2 Warum ist Risikomanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?.....	11
10.4.3 Was ist beim Risikomanagement weiters zu berücksichtigen?.....	12
10.4.4 Wie kann Risikomanagement erfolgreich durchgeführt werden?.....	12
10.4.5 Zusammenfassung der Kernaussagen.....	13
10.5 Krisenmanagement.....	13
10.5.1 Was versteht man unter Krisenmanagement?.....	13
10.5.2 Warum ist Krisenmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?.....	13
10.5.3 Was ist im Krisenmanagement weiters zu beachten?.....	14
10.5.4 Zusammenfassung der Kernaussagen.....	15
10.6 Change Management.....	15
10.6.1 Was versteht man unter Change Management?.....	15
10.6.2 Warum ist Change Management für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?..	15
10.6.3 Was ist im Change Management weiters zu beachten?.....	16
10.6.4 Wie kann eine Kultur der Veränderung aufgebaut werden?.....	17

10.6.5	Zusammenfassung der Kernaussagen	18
10.7	Innovationsmanagement.....	18
10.7.1	Was versteht man unter Innovationsmanagement?.....	18
10.7.2	Warum ist Innovationsmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung? 18	
10.7.3	Was ist beim Innovationsmanagement weiters zu berücksichtigen?	19
10.7.4	Wie kann Innovationsmanagement erfolgreich durchgeführt werden?.....	19
10.7.5	Fallstudie	19
10.7.6	Zusammenfassung der Kernaussagen	19
	Quellenverzeichnis.....	20
	Bücher / Artikel	20

Einstieg

Schlüsselwörter

Implementierung, Unternehmensstrategie, funktionelle Regeln, Prozessmanagement, Risikomanagement, Krisenmanagement, Change Management, Innovationsmanagement

Lernziele



In dieser Einheit wird aufgezeigt, wie Unternehmensstrategien erfolgreich umgesetzt werden können und was bei der Strategieimplementierung besonders berücksichtigt werden sollte. KMUs werden dabei mit unterschiedlichen Instrumenten und Techniken vertraut gemacht, die die Strategieimplementierung unterstützen, wie Risiko-, Prozess- und Krisenmanagement sowie Change Management. Weiters wird auch auf Informationsmanagement näher eingegangen.

Geschätzter Zeitaufwand



Zum Durcharbeiten dieser Einheit werden Sie in etwa **eine Stunde** benötigen. Die Durchführung der Übungen und die Anwendung der einzelnen Methoden wird zusätzlich Zeit in Anspruch nehmen.

Einführung

Heutzutage hängt der Erfolg eines Unternehmens u.a. davon ab, wie schnell es auf die neuesten Entwicklungen in Wissenschaft und Technik sowie auf die sich rasch verändernden Marktgegebenheiten reagieren kann. Erfolgreich sind letztendlich jene KMUs, die sich klare Ziele setzen und die dazu imstande sind, sich rasch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und auf neueste Entwicklungen zu reagieren. KMUs, die einzig einen Beobachterstatus einnehmen und nicht dazu in der Lage sind, aktiv in das Marktgeschehen einzugreifen, werden auf lange Sicht nicht überleben können. Selbst wenn sie über wohldefinierte, flexible und erfolgreich implementierte Unternehmensstrategien verfügen, sich den Marktgegebenheiten aber nicht anpassen, werden sie den Anschluss an das Wirtschaftsgeschehen verpassen und in ihrer Weiterentwicklung gebremst werden.

Die erfolgreiche Implementierung einer Unternehmensstrategie erfordert ein konstantes Benchmarking, um auf Unsicherheiten, Risiken, Krisen und Veränderungen entsprechend und rasch reagieren zu können.

10.1 Strategieimplementierung im Allgemeinen

10.1.1 Was versteht man unter Strategieimplementierung?

Strategieimplementierung bezeichnet die Umsetzung konkreter Maßnahmen, um zuvor definierte Ziele zu erreichen.

10.1.2 Warum ist Strategieimplementierung für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Nicht ohne Grund sagt man, dass es besser ist, einen schlechten Plan zu haben, der gut ausgeführt wird, als einen guten Plan, der schlecht ausgeführt wird.

Folgende Ratschläge sollen eine erfolgreiche Implementierung Ihrer Unternehmensstrategie unterstützen:

- 80% von etwas ist besser als 100% von nichts. Warten Sie nicht auf die ideale Gelegenheit oder die perfekte Strategie. Setzen Sie Ihre Unternehmensstrategie umgehend um und suchen Sie nicht nach einem Grund, dies zu verschieben. Verlieren Sie keine Zeit.
- Seien Sie hartnäckig. Geben Sie nicht auf, wenn sich die ersten Probleme zeigen.
- Seien Sie flexibel. Alle Strategien bauen auf Annahmen auf und ein guter Manager vergleicht die Zielsetzungen regelmäßig mit den bisher erzielten Resultaten, zumindest vierteljährlich, um einen guten Überblick zu bewahren. In einem dynamischen Umfeld ist es notwendig, die Unternehmensstrategie von Zeit zu Zeit zu adaptieren.
- Alles hängt von Ihrem Engagement ab. Wenn Sie wissen, was Sie wollen und die dafür nötigen Mittel zur Verfügung haben, sollten Sie keine Kompromisse eingehen! Wenn Sie z.B. eine neue Produktlinie starten wollen, liegt es an Ihnen, die geeigneten Personen, Materialien sowie die passende Ausstattung und Technologie zu finden! Halbherziges Engagement gefährdet die Zielerreichung.

10.1.3 Was ist bei der Strategieimplementierung weiters zu berücksichtigen?

Strategieimplementierung ist ein Prozess, in den alle Teammitglieder involviert sind. Der damit betraute Manager sollte gute Kommunikations- und Managementfähigkeiten sowie finanzielle Expertise aufweisen, damit er die Teammitglieder, Lieferanten, Unterauftragnehmer und Kunden tagtäglich bestmöglich führen kann. Gleichzeitig sollte er danach trachten, die strategischen Ziele unter Berücksichtigung der vorgegebenen Termine und Budgetrestriktionen sowie der Motivation, der Fähigkeiten und der Kompetenzen des gesamten Teams zu erreichen. Es ist von Vorteil, jedem Teammitglied einen eigenen Verantwortungsbereich zuzuteilen und die Motivation hoch zu halten.

Eine Messung des Zielerreichungsgrades erleichtert die Entscheidung, wann korrigierende Maßnahmen gesetzt werden sollen.

10.1.4 Wie kann die Strategieimplementierung erfolgreich durchgeführt werden?

Um eine Unternehmensstrategie in einem KMU erfolgreich implementieren zu können, ist es ratsam, sich an folgende Anweisungen zu halten:

- Beachten Sie den Unterschied zwischen Strategie, Taktik und Maßnahme.
- Identifizieren Sie Zwischenziele und kontrollieren Sie Ihren Fortschritt bei der Zielerreichung.
- Berücksichtigen Sie die Beziehungen der Projekte untereinander und bewerten Sie ihren Beitrag zur Zielerreichung.
- Identifizieren Sie die Taktiken, die Sie einsetzen, um die Ziele zu erreichen.

- Sagen Sie der Routine den Kampf an. Vermeiden Sie es, in alte Denkmuster zurückzufallen und gehen Sie die Dinge immer wieder anders an.
- Jeder einzelne Mitarbeiter trägt wesentlich zur Strategieimplementierung bei. Motivieren Sie daher Ihr Team beständig, damit Sie sein gesamtes Potential nutzen können.
- Stellen Sie adäquate Ressourcen in personeller, finanzieller und technischer Hinsicht bereit.
- Erfüllen Sie alle Ihnen zugeteilten Aufgaben bestmöglich und übernehmen Sie Verantwortung.
- Bewerten Sie die Resultate und seien Sie offen für Veränderungen.
- Leisten Sie einen Beitrag zur Schaffung einer guten Unternehmenskultur.

Sehr oft verfügen kleine Unternehmen nicht über die nötigen Ressourcen, um eine wirklich gute Unternehmensstrategie entwickeln und implementieren zu können. Mangelt es an Verständnis für die Wichtigkeit der Strategieimplementierung oder fehlt es an Erfahrung, erfolgt die Strategieimplementierung oftmals nur mangelhaft. Häufig anzutreffende Schwierigkeiten sind:

- Die Ziele und die erforderlichen Maßnahmen zur Zielerreichung werden unzureichend definiert und ihr Erfolg ist daher schwer messbar. Die Teammitglieder wissen über Ihre Verantwortungsbereiche nur unzureichend Bescheid.
- Die Unternehmensstrategie ist veraltet.
- Es sind nicht genügend Ressourcen vorhanden, um die Unternehmensstrategie erfolgreich implementieren zu können.
- Die Führungskräfte versuchen, zu viel in zu kurzer Zeit zu bewältigen.
- Die Führungskräfte engagieren sich nicht ausreichend.
- Es gibt interne Widerstände gegen Veränderungen.
- Benötigter zeitlicher und finanzieller Aufwand werden unterschätzt.
- Die Einschätzung der potentiellen Erträge ist unrealistisch.
- Bestehendes Wissen und vorhandene Fähigkeiten sind unzureichend.
- Die unternehmensinterne Kommunikation ist von schlechter Qualität.

10.1.5 Zusammenfassung der Kernaussagen



Eine Unternehmensstrategie kombiniert diverse Maßnahmen miteinander, um die gesetzten Ziele bestmöglich erreichen zu können. Die Strategieimplementierung folgt auf die Identifizierung der Ziele und beschreibt die Maßnahmen und Aktivitäten, die gesetzt werden sollten, um diese zu erreichen. Selbst die besten Strategien sind zum Scheitern verurteilt, wenn keine entsprechenden Maßnahmen zu ihrer Durchführung gesetzt werden. Die erfolgreiche Implementierung jeder Strategie basiert auf den Fähigkeiten des Führungsstabes gleichwie aller Mitarbeiter.

10.2 Funktionelle Regeln

In einem Unternehmen gibt es eine starke Wechselwirkung zwischen:

- Management der Geschäftsprozesse,

- Implementierung der Unternehmensstrategie und
- Funktionen im Unternehmen.

Der Managementprozess regelt die Leistungserbringung und Resultaterzielung im Unternehmen. Er beabsichtigt, die kurz- und langfristigen Ziele durch adäquate Instrumente und Ressourcenmanagement zu erreichen. Bei einem jungen Unternehmen läuft zu Beginn noch Vieles informell ab, Entscheidungen werden aus dem Bauch heraus getroffen und die Geschäftsprozesse sind noch nicht stärker formalisiert. Später ist es jedoch aus Gründen der Rationalisierung notwendig, bestimmte Prozesse zu standardisieren.

10.2.1 Was versteht man unter funktionellen Regeln?

Unter funktionellen Regeln versteht man standardisierte Prozesse, Abläufe und Richtlinien für Arbeiter und Angestellte, an die sie sich bei der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen zu halten haben. Sie sind in Handbüchern festgeschrieben.



Funktionelle Regeln prägen ein Unternehmen und tragen wesentlich zu seinem Erfolg bei. Ein gutes Beispiel dafür stellt McDonalds dar. Funktionelle Regeln tragen zum Erreichen der gesetzten Standards und zur strikten Einhaltung spezifischer Geschäftsabläufe bei. Zusammen bilden sie das Qualitätsmanagementsystem eines Unternehmens. Jedes Unternehmen, das sich weiterentwickeln und wachsen möchte, sollte die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Betracht ziehen.

10.2.2 Warum sind funktionelle Regeln für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Funktionelle Regeln helfen dabei, die Unternehmensabläufe zu standardisieren und sichern die Stabilität des gesamten Prozesses. Sie stellen eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung dar.

Standardisieren Sie also Ihre Prozesse, um die Effizienz Ihres Unternehmens zu erhöhen und erstellen Sie klare und präzise Handlungsanweisungen für Ihre Mitarbeiter.

Formulieren Sie Zwischenziele und behalten Sie den Zielerreichungsgrad im Auge.

- Schreiten Sie umgehend zur Umsetzung und gehen Sie Schritt für Schritt an Herausforderungen heran.
- Überwachen und bewerten Sie die Fortschritte.



- Nehmen Sie externe Dienstleistungen für Aktivitäten, die Sie nicht selbst durchführen können, in Anspruch.

Im Folgenden einige Tipps zur weiteren Vorgehensweise:

- Analysieren Sie alle Geschäftsvorgänge in Ihrem Unternehmen.
- Identifizieren Sie die Schwächen Ihres Unternehmens.

- Restrukturieren und formalisieren Sie die Geschäftsprozesse gezielt.
- Kommunizieren Sie regelmäßig mit Ihren Lieferanten, Investoren, Geschäftspartnern und Mitarbeitern.
- Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf Veränderungen vor.

Vierstufiger Aktionsplan zur idealen Vorgehensweise:

Beantworten Sie folgende Fragen:



- Welche Regeln gibt es in Ihrem Unternehmen?
- Sind Ihre Mitarbeiter dazu in der Lage, sie umzusetzen?
- Sind Ihre Mitarbeiter dazu bereit, sie umzusetzen?
- Wie viel wird die Umsetzung der Regeln dem Unternehmen kosten?

10.2.3 Was ist bei der Implementierung funktioneller Regeln weiters zu berücksichtigen?

Jedes Unternehmen sollte sein eigenes System an funktionellen Regeln kreieren. Der Erfolg großer Unternehmen basiert auf gut funktionierenden Systemen, die Prozesse duplizierbar machen und den Unternehmenserfolg erhöhen. Halten Sie dann Ihr entwickeltes System in Handbüchern fest! Dabei wird es ziemlich sicher zu Widerständen von Seiten Ihrer Mitarbeiter kommen. Häufig haben diese Angst, leichter ersetzbar zu werden, wenn eine Arbeitsplatzbeschreibung erst einmal in einem Handbuch nachzulesen ist. Dies wird als Bedrohung wahrgenommen. Wenn Sie jedoch die Vorteile eines solchen Handbuchs verdeutlichen, werden Ihre Mitarbeiter vielleicht sogar einwilligen, an seiner Entstehung mitzuwirken. Denn die Standardisierung der Geschäftsprozesse wird die Arbeit Ihrer Mitarbeiter erleichtern, die Erträge erhöhen und auch zu einer besseren Entlohnung führen.

10.2.4 Was ist bei der Erstellung entsprechender Handbücher zu beachten?

Der Inhalt der Handbücher sollte zumindest folgende Informationen enthalten:

- Verantwortlichkeiten – genaue Beschreibung der Positionen und Aufgabenbereiche der einzelnen Mitarbeiter.
 - Standards – Determinieren Sie die Standards für jede Position. Nehmen Sie Bezug auf die Unternehmenspolitik und legen Sie entsprechende Verhaltensregeln fest.
 - Arbeitsanweisungen – Beschreiben Sie, wie die Arbeit genau durchgeführt werden sollte.
- Allgemeine Informationen – Informationen über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen, die Wettbewerbssituation, etc. Legen Sie auch Material bei, das den Mitarbeitern dabei hilft, sich in ihrem Arbeitsumfeld zurechtzufinden.
- Beziehungen – Beschreiben Sie die Beziehungen zu:
 - leitenden Positionen
 - untergeordneten Positionen
 - Positionen desselben Ranges, mit denen oft interagiert wird
 - Positionen anderen Ranges, mit denen oft interagiert wird
 - Umfeld (Lieferanten, Kunden, etc., mit denen oft interagiert wird).

Jedes standardisierte Handbuch sollte folgende Bestandteile aufweisen:

- Die unterschiedlichen Positionen
- Unternehmen/Produkte
- Politik
- Systeme – Maßnahmenpläne, Flussdiagramme, Skripten, zusätzliche Materialien, etc.
- Darstellung der Arbeitsprinzipien, die für die einzelnen Positionen gelten

Der Prozess der Handbucherstellung erweist sich zumeist als schwierig und arbeitsintensiv. Er sollte parallel zur Strategieimplementierung abgewickelt werden.

10.2.5 Zusammenfassung der Kernaussagen



Dieses Unterkapitel beschäftigte sich mit der Wichtigkeit funktioneller Regeln für die Standardisierung von Prozessen, Vorgänge und Richtlinien für Arbeitnehmer. Weiters zeigte es die praktischen Schritten zu ihrer Implementierung auf und strich hervor, was dabei besonders beachtet werden sollte.

10.3 Prozessmanagement

10.3.1 Was versteht man unter Prozessmanagement?



Unter Prozessmanagement versteht man das Management von Geschäftsprozessen, um die Zielerreichung zu optimieren.

Geschäftsprozesse werden determiniert von:

1. Geschäftseinheiten: Ort der Prozessdurchführung.
2. Objekten: Die Prozesse resultieren aus dem entsprechenden Umgang mit Objekten. Letztere können physischer oder informeller Natur sein.
3. Aufgaben: Die Objekte werden mit Aufgaben versehen und setzen auf diese Weise die Geschäftsprozesse in Gang.

10.3.2 Warum ist Prozessmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit kann nur durch ein angemessenes Management der Geschäftsprozesse gewährleistet werden. Dazu ist es erforderlich, ein die Zusammenarbeit begünstigendes Umfeld zu schaffen und zu erhalten, in dem ein spezifischer Auftrag effizient erfüllt werden kann. Aufgabe des Teamführers innerhalb des Prozessmanagements ist es, zu planen, zu organisieren und die Humanressourcen zu überwachen, zu verwalten und zu kontrollieren.

10.3.3 Was ist im Prozessmanagement weiters zu berücksichtigen?

Prozessmanagement kann auf allen Managementebenen angewandt werden, unabhängig von Ausmaß und Inhalt der gesetzten Aktivitäten. Mit seiner Hilfe kann ein Unternehmen entsprechend auf das dynamische Umfeld und auf neue brancheninterne Trends reagieren. Kontrolle und Evaluierung nehmen im Prozessmanagement einen hohen Stellenwert ein.

10.3.4 Wie kann Prozessmanagement erfolgreich durchgeführt werden?

Prozessmanagement umfasst Risikomanagement, Werkvertragsvergabe, Mitarbeitermotivation, Lagerhaltung, etc.

Die Vorteile von Prozessmanagement bestehen in Kosten- und Zeitersparnissen. Effizient abgewickelter Prozessmanagement steigert den Unternehmenserfolg. Im Folgenden werden einige Kriterien genannt, die gutes Prozessmanagement auszeichnen:

- Prozessmanagement sollte Produktivitätserhöhungen mit sich bringen.
- Ersparnisse durch Automatisierungen sollten erzielt werden.
- Die Kapitalrendite durch die Implementierung von Prozessmanagement sollte hoch sein.

Konzentrieren Sie sich auf folgende drei Hauptprobleme:

- (1) Wie können die Geschäftsprozesse effektiver gestaltet werden und wie können die erwarteten Resultate bestmöglich erzielt werden?
- (2) Wie können die Prozesse optimiert und die benötigten Ressourcen minimiert werden?
- (3) Wie können die Prozesse standardisiert werden, sodass sie für alle Beteiligten von Nutzen sind und die Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigen?

Setzen Sie folgende Schritte, um Ihrem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen:

1. Reduzieren Sie die Bürokratie.
2. Eliminieren Sie Duplizierungen.
3. Bewerten Sie die Geschäftsprozesse kontinuierlich.
4. Reduzieren Sie die Komplexität der Prozesse.
5. Minimieren Sie den damit verbundenen Zeitaufwand.
6. Decken Sie Irrtümer auf.
7. Lösen Sie auftretende Probleme.
8. Setzen Sie die neuesten Technologien ein.
9. Führen Sie ein Reengineering der Geschäftsprozesse durch.
10. Messen Sie Ihren Erfolg.

Einige praktische Überlegungen:

- 80% erfolgreich durchgeführten Prozessmanagements basiert auf der Unterstützung der Mitarbeiter.
- Achten Sie darauf, dass sich Ihre Mitarbeiter weiterbilden, damit sie flexibel auf Veränderungen reagieren können.
- Führen Sie Mitarbeitergespräche durch. Finden Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter heraus und unterstützen Sie sie bei der Bedürfnisbefriedigung.

- Stellen Sie flexible, anpassungsfähige Mitarbeiter ein, die rasch auf Veränderungen reagieren können.
- Zeigen Sie den Nutzen von Veränderungen auf.
- Eine starke Führung und ein beispielhaftes Vorgehen sind von Nöten.
- Legen Sie Ihren Schwerpunkt nicht auf die Methodik zur Zielerreichung, sondern auf Expertise und Innovation.
- Nehmen Sie, falls erforderlich, die Hilfe externer Experten in Anspruch.

10.3.5 Zusammenfassung der Kernaussagen



In diesem Unterkapitel wurden Ablauf und Nutzen von Prozessmanagement präsentiert.

Prozessmanagement findet auf allen Unternehmensebenen und in allen -bereichen Anwendung und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit von KMUs. Die Vorteile von Prozessmanagement wurden erläutert, insbesondere Kostenreduktion, Leistungssteigerung und Zeitersparnis. Weiters wurde demonstriert, dass der Erfolg von Prozessmanagement größtenteils von der angewandten Methodik, den Erfahrungen, Fähigkeiten und der Kreativität der Manager und der Unterstützung durch das Team abhängt.

10.4 Risikomanagement

10.4.1 Was versteht man unter Risikomanagement?

Da es in der Natur der Sache liegt, dass jede Art von Geschäftstätigkeit Risiko mit sich bringt, nimmt Risikomanagement in jedem Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Es hilft dabei, vorhersehbare Risiken zu vermeiden und Verluste und Beeinträchtigungen durch unvorhergesehene Ereignisse zu minimieren.

Risikomanagement bezeichnet den Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, um das unternehmerische Risiko möglichst niedrig zu halten. Vermindert werden sollen finanzielle, strategische, innerbetriebliche und andere Risiken.

10.4.2 Warum ist Risikomanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Man unterscheidet zwei Arten von Risikomanagement:

- Traditionelles Risikomanagement – betrifft Risiken wie Naturkatastrophen, Unfälle, Rechtsstreitigkeiten.
- Finanzielles Risikomanagement – betrifft Risiken finanzieller Natur.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bedingt beispielsweise Risiken, denen durch entsprechende Abwehrmechanismen begegnet werden kann (Firewalls, sichere Server, Anti-Virus-Software, etc.).

BEISPIEL: Bitte listen Sie die fünf Hauptrisiken für Ihr Unternehmen auf.

Der zeitliche Ablauf von Risikomanagementprozessen ist wie folgt:

- Erstellung eines Risikomanagementplanes
- Zuteilung von Verantwortlichkeiten
- Aufgabendefinition für jeden einzelnen Mitarbeiter
- Kostenabschätzung der geplanten Maßnahmen
- Monitoring und Bewertung der Maßnahmen
- Implementierung der empfohlenen Veränderungen

10.4.3 Was ist beim Risikomanagement weiters zu berücksichtigen?

Ein Risikomanagementplan sollte alle Geschäftstätigkeiten des Unternehmens abdecken. Er muss nicht notwendigerweise kompliziert und zeitintensiv sein, um effektiv sein zu können. Folgende Schritte sind bei der Erstellung eines Risikomanagementplanes zu beachten:

1. Erstellen Sie eine Liste potentieller Risiken. Beziehen Sie alle Manager in die Listenerstellung ein. Jeder sollte zumindest 10 potentielle Risiken formulieren.
2. Fassen Sie die Risiken in Risikogruppen zusammen, je nach Risikograd (hohes, mittleres und geringes Risiko).
3. Analysieren Sie die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens und ihre Auswirkungen.
4. Definieren Sie „alarmierende Anzeichen“, die Sie vor einem Risiko warnen.
5. Legen Sie zu ergreifende Sicherheitsmaßnahmen für jedes Risiko fest.
6. Erstellen Sie einen Risikomanagementplan.
7. Identifizieren Sie die Personen, die auf „alarmierende Anzeichen“ achten und in der Folge entsprechend reagieren sollen.
8. Überarbeiten Sie den Risikomanagementplan, wann immer erforderlich.

10.4.4 Wie kann Risikomanagement erfolgreich durchgeführt werden?

Ein Risikomanagementplan sollte leicht umzusetzen und nicht zu umfangreich sein. Weitergehende Maßnahmen, um den einzelnen Risiken entgegenzuwirken, können zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt werden. Der Risikomanagementplan kann gut in Form einer Risikomatrix veranschaulicht werden, was den Vorteil hat, dass alle Informationen übersichtlich auf einer Seite dargestellt werden können.

Die wichtigsten Techniken im Umgang mit Risiken sind:

- Risikotransfer: Bei dieser Risikomanagementtechnik gibt ein Unternehmen die Verantwortung für das Auftreten bestimmter Risiken ab. Dadurch können die Risiken im Umgang mit Lieferanten, Unterauftragnehmern und Kunden minimiert werden.
- Risikovermeidung: Diese Technik hilft Ihnen dabei, potentiellen Risikosituationen auszuweichen. Da nicht jedes Risiko vermieden werden kann, wird sie zumeist in Kombination mit anderen Techniken angewandt.
- Verlustkontrolle: Mit Hilfe dieser Technik können auftretende Verluste reduziert werden.
- Selbstabdeckung: Hierbei deckt das Unternehmen Verluste, die sich aus seiner Geschäftstätigkeit ergeben, mit Eigenmitteln ab. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein

bestimmtes Risiko nicht erkannt wurde oder nicht vorhersehbar war oder wenn sich das Unternehmen bewusst dafür entschieden hat, ein Risiko einzugehen.

- Risikoversicherung: Das Auftreten bestimmter Versicherungstatbestände, wie z.B. von Umweltkatastrophen, wird damit abgesichert.

Der Risikomanagementplan ist kontinuierlich zu überprüfen, um seine Effizienz gewährleisten zu können. Folgende Punkte sind zu beachten:

- Es ist sicherzustellen, dass jedem Mitarbeiter seine Rollen und Verantwortlichkeiten bewusst sind.
- Die dafür notwendigen Mittel sind sicherzustellen.
- Die Personen, die mit der Implementierung des Risikomanagementplanes betraut sind, sollten speziell eingeschult werden.
- Der Risikomanagementplan sollte flexibel sein, damit er rasch an die sich ständig verändernden Marktgegebenheiten angepasst werden kann.

10.4.5 Zusammenfassung der Kernaussagen



Aufgrund des raschen technologischen Fortschritts und der sich immer wieder verändernden Marktgegebenheiten ist es für KMUs unabdingbar, ihr Risikomanagement zu optimieren. In diesem Unterkapitel wurde detailliert beschrieben, wie man Risikomanagement bestmöglich etablieren kann.

Risikomanagement hilft dabei, vorhersehbare Risiken sowie wenig vorteilhafte Investitionen zu vermeiden und reduziert Verluste und Schäden durch unvorhergesehene Ereignisse. Risikomanagement bezeichnet den Prozess der Planung, Organisation und Kontrolle aller Aktivitäten einer Organisation, um Risiko zu minimieren, seien sie finanzieller, strategischer, operationeller oder anderer Natur. Der Ablauf des Risikomanagementprozesses wurde im Detail beschrieben und die praktischen Schritte für die Vorbereitung und Implementierung eines Risikomanagementplanes wurden erläutert. Weiters wurden die wichtigsten Techniken für den Umgang mit Risiko angeführt: Risikotransfer, Risikovermeidung, Verlustkontrolle, Selbstabdeckung und Risikoversicherung.

10.5 Krisenmanagement

10.5.1 Was versteht man unter Krisenmanagement?

Unter Krisenmanagement versteht man den Umgang mit wirtschaftlichen, politischen, militärischen, ökologischen und sozialen Problemen größeren Ausmaßes.

Eine Krise kann beispielsweise durch Unternehmensaktivitäten, eingesetzte Technologien und Umfeldbedingungen verursacht werden.

10.5.2 Warum ist Krisenmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Krisenmanagement leistet einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele ihres Unternehmens. Ohne Krisenmanagement wird ein Manager nicht dazu in der Lage sein, kritische Situationen zu bewältigen. Ein gut erarbeiteter Krisenmanagementplan kann einem Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen. Daher sollte Krisenmanagement sorgfältig geplant werden und folgende drei Schritte umfassen:

1. Bevor es überhaupt zu einer Krise kommen kann, sollte man sich Gedanken über ihre Prävention machen und entsprechende Richtlinien erarbeiten, Interventionen planen sowie Entwicklungsszenarien aufstellen. Weiters sollten die Verantwortlichkeiten aller Beteiligten festgelegt und bekannt gegeben werden. Alle Mitarbeiter sollten wissen, wie sie sich in Zeiten der Krise richtig zu verhalten haben.
2. Während der Krise werden das Team und alle vorhandenen Ressourcen mobilisiert und der Krisenmanagementplan wird umgehend umgesetzt.
3. Nach der Krise werden die Aktionen, die während der Krise gesetzt oder nicht gesetzt wurden, bewertet und die Strategie wird dementsprechend adaptiert.

Wirtschaftskrisen gehören zu den größten Herausforderungen für Unternehmen. Es ist daher von hohem Nutzen, wenn Sie im Falle des Falles auf einen sorgfältig ausgearbeiteten Krisenmanagementplan zurückgreifen können.

10.5.3 Was ist im Krisenmanagement weiters zu beachten?

Es gibt Verhaltensregeln, die ein Unternehmen während einer Krise berücksichtigen sollte:

- Konzentrieren Sie sich auf Ihre Hauptgeschäftsfelder.
- Achten Sie auf die Ausgaben Ihres Unternehmens.
- Vergeben Sie Unteraufträge, anstatt Ihre Personalkosten zu sehr zu belasten.
- Optimieren Sie Ihr Team hinsichtlich Anzahl der Teammitglieder und Teamzusammensetzung.
- Arbeiten sie mit loyalen Partnern zusammen, die dazu in der Lage sind, hochqualitative Dienstleistungen zu erbringen.

ÜBUNG: Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie den Druck auf Ihr Unternehmen minimieren und sein Überleben sichern können:

- Kürzen bzw. streichen Sie geplante Investitionen.
- Konzentrieren Sie sich auf Ihre Hauptkunden.
- Führen Sie Umstrukturierungen durch.
- Leiten Sie Maßnahmen ein, die Ihre Ertragslage verbessern helfen.
- Passen Sie die bestehenden Aufgabendefinitionen Ihrer Mitarbeiter den neuen Gegebenheiten an und führen Sie flexible Arbeitszeiten ein.
- Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter weiterbilden und dadurch in die Lage versetzt werden, neue Aufgaben zu übernehmen.

- Achten Sie darauf, dass Ihnen die wichtigsten Experten erhalten bleiben und führen Sie Mitarbeitergruppen zusammen. Sorgen Sie weiters für einen regen internen Kommunikationsfluss und halten Sie Ihre Mitarbeiter bei Laune.

10.5.4 Zusammenfassung der Kernaussagen



In diesem Unterkapitel wurde erläutert, was man unter Krisenmanagement versteht und welche Rolle es bei der Bewältigung einer Krise spielt. Es wurde weiters angeführt, wie man sich vor, während und nach einer Krise bestmöglich verhält, insbesondere welche Verhaltensregeln man während einer Krise beachten sollte.

10.6 Change Management

10.6.1 Was versteht man unter Change Management?

Alles verändert sich ständig, sowohl unternehmensintern also auch im Umfeld des Unternehmens. Während viele Veränderungen keine allzu großen Auswirkungen haben, beeinflussen wiederum andere den Unternehmenserfolg entscheidend.

Experten zitieren gerne Lewis Carrolls „Alice im Wunderland“, wenn von Veränderungen die Rede ist:

„Könntest Du mir bitte sagen, welchen Weg ich einschlagen soll?“

„Das hängt davon ab, wohin Du willst.“ sagte die Katze.

„Das ist mir ziemlich egal.“ antwortete Alice.

„Dann spielt es keine Rolle, welchen Weg Du einschlägst.“ entgegnete die Katze.

Unter Change Management versteht man alle Maßnahmen, die ein Unternehmen setzt, um Veränderungen herbeizuführen.

Veränderungen können Systeme, Politiken, Organisationsabläufe, Verhaltensweisen, etc. betreffen. Aufgrund der sich rasch verändernden Marktdynamiken und des rasanten technologischen Fortschritts nimmt Change Management einen hohen Stellenwert im Rahmen des strategischen Managements eines Unternehmens ein.

Während sich Projektmanagement eher mit der „technischen“ und „wirtschaftlichen“ Seite von Veränderungen auseinandersetzt, behandelt Change Management mehr die menschlichen Auswirkungen von Veränderungen.

10.6.2 Warum ist Change Management für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

1. Change Management wirkt sich positiv auf die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Projekte aus. (Man hat festgestellt, dass Projekte hauptsächlich aufgrund von Mitarbeiterwiderständen und schlechtem Personalmanagement scheitern.)

2. Der Erfolg eines Projektes basiert nicht nur auf einer guten zugrunde liegenden Strategie oder einem effizienten Projektmanagement, sondern auch auf hoher Mitarbeitermotivation und -ausbildung.
3. Die Fähigkeit der Unternehmen, sich rasch an gegebene Umstände anzupassen, bringt enorme Wettbewerbsvorteile mit sich.

10.6.3 Was ist im Change Management weiters zu beachten?

Bei der Durchführung von Change Management sollte man Folgendes beachten:

- Die Veränderungen sollten realistisch, tragbar und klar definiert sein.
- Versuchen Sie nicht, Veränderungen zu erzwingen, da diese dann nicht von Dauer sein werden.
- Veränderungen sollten von allen Mitarbeitern akzeptiert werden. Da Veränderungen aufregen können, ist es empfehlenswert eine Autorität mit der Durchführung von Change Management zu betrauen.

Veränderungen mögen zwar schwierig durchzuführen sein, sie können aber das Unternehmen und Arbeitsplätze retten. Veränderungen erzeugen zuweilen Stress und Widerstände bei den Mitarbeitern. Daher ist es wichtig, ihnen ausreichend Zeit und Unterstützung zu gewähren, um sich an die Veränderungen gewöhnen zu können. Unten stehende Grafik zeigt die Phasen, die die Mitarbeiter bis zur Annahme und Befürwortung einer Veränderung durchlaufen:

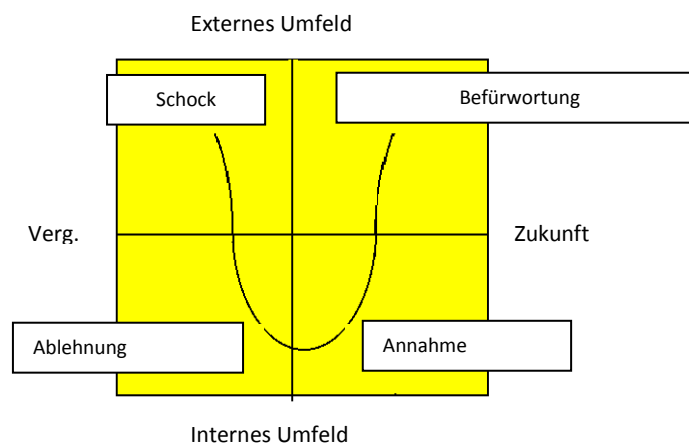


Abbildung 1: Phasen der Anpassung an eine Veränderung.¹

Erste Phase: Schock. Die Mitarbeiter fühlen sich bedroht und sind verwirrt. Sie ziehen sich zurück und sind nicht bereit, ein Risiko einzugehen. Angst und Anspannung dominieren. Der Umsatz des Unternehmens sinkt.

Zweite Phase: Ablehnung. Nachdem die Mitarbeiter den Schock überwunden haben, reagieren sie verärgert: mit offenem Widerstand oder Boykott. Der Umsatz des Unternehmens sinkt.

Dritte Phase: Annahme. Der Widerstand schwindet: Es gibt zwar noch immer Beschwerden, die Mitarbeiter sehen die Vor- und Nachteile der neuen Situation nun jedoch objektiver. Wenn die

¹ Human Resource Management in Crisis, Presentation, Stara Zagora, 10.09.2009.


ersten Schritte in Richtung Veränderung erfolgreich waren, erhöht sich die Bereitschaft der Mitarbeiter, ein Risiko einzugehen.

Vierte Phase: Anpassung. Die Mitarbeiter vergleichen die Situation vor und nach der Veränderung und sind bereit einzugestehen, dass die Veränderung positiv war.

10.6.4 Wie kann eine Kultur der Veränderung aufgebaut werden?

Damit Veränderungen von jedermann verstanden, akzeptiert und unterstützt werden können, muss eine Kultur der Veränderung aufgebaut werden.

Setzen Sie dazu folgende Schritte:

1. Bewerten Sie die Unternehmenskultur und analysieren Sie, wie in Ihrem Unternehmen auf Veränderungen reagiert wird. Stellen Sie Fragen und analysieren Sie die Antworten:
 - Sind sich Ihre Mitarbeiter darüber im Klaren, was sie jeden Tag für ihr Unternehmen leisten?
 -  • Wie gut ist das Verhältnis zwischen Angestellten und Management?
 - Ist der Umgang untereinander offen und von gegenseitigem Vertrauen geprägt?
 - Werden Mission, Vision und Ziele des Unternehmens von allen Mitarbeitern getragen?
 - Werden Lernen, Wachstum und Eigenverantwortung gefördert? Etc.
2. Change Management beginnt bei Ihnen. Mahatma Gandhi sagte: „Seien Sie die Veränderung, die Sie in der Welt sehen wollen.“ Sie werden nur dann von Ihren Mitarbeitern unterstützt werden, wenn Sie selbst vom Nutzen der Veränderung überzeugt sind. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern die von Ihnen erwarteten positiven Auswirkungen der Veränderung und erläutern Sie ihnen, wie sie davon profitieren können.
3. Kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, bevor die Veränderung stattgefunden hat oder noch besser – bevor Sie die endgültige Entscheidung über die Durchführung der Veränderung getroffen haben. Nehmen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter ernst und beantworten Sie alle auftauchenden Fragen. Dies ist wichtig, um:
 - die Sorgen und Ängste Ihrer Mitarbeiter kennen zu lernen und Sie in Ihre Überlegungen mit einzubeziehen,
 - innovative Ideen in den Veränderungsprozess einfließen lassen zu können,
 - Ihre Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen,
 - Gerüchten entgegen zu wirken, bevor sie außer Kontrolle geraten.
4. Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die anstehenden Veränderungen vor, indem Sie ihnen Weiterbildungsmaßnahmen finanzieren bzw. andere Unterstützungsleistungen anbieten.
5. Plädieren Sie an den Teamgeist.
6. Ihre Mitarbeiter werden auf unterschiedliche Weise auf Veränderungen reagieren. Überlegen Sie sich, wie Sie damit umgehen können.
7. Verfolgen Sie den Fortschritt der Veränderungen und zeichnen Sie die Mitarbeiter, die maßgeblich daran beteiligt waren, aus. Halten Sie Ihre Mitarbeiter über die Veränderungen auf dem Laufenden.

Checklisten für Manager zum Thema Change Management:

<http://www.change-management.com/ProsciCMChecklist2006.pdf>



<http://www.change-management.com/tutorial-cmmanager.htm>

ÜBUNG: Füllen Sie oben angeführte Checklisten aus und analysieren Sie das Ergebnis.

10.6.5 Zusammenfassung der Kernaussagen



In diesem Unterkapitel wurden Sie mit Change Management vertraut gemacht. Während sich Projektmanagement mit der „technischen“ und „wirtschaftlichen“ Seite von Veränderungen auseinandersetzt, steht im Change Management der menschliche Faktor im Mittelpunkt. Change Management ist ein langandauernder und nicht einfacher Prozess; er verursacht Stress und Widerstand bei den Mitarbeitern. In diesem Unterkapitel wurde der Prozess der Anpassung der Mitarbeiter an Veränderungen beschrieben und dargelegt, wie Manager ihn unterstützen können. Die beigefügten Checklisten sollen Ihnen den Umgang mit Change Management erleichtern.

10.7 Innovationsmanagement

10.7.1 Was versteht man unter Innovationsmanagement?

In den letzten Jahren nehmen strategisches Denken und Ressourcenplanung einen immer höheren Stellenwert in Unternehmen ein.

Unter Innovation versteht man den Prozess der Nutzung bestehenden Wissens oder vorhandener Informationen, um etwas Neues und Sinnvolles entstehen zu lassen.



10.7.2 Warum ist Innovationsmanagement für Ihr soziales Unternehmen von Bedeutung?

Innovationsmanagement ist imstande, wesentlich zum Unternehmenserfolg und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beizutragen durch:

- Ausweitung der Produkt- und Dienstleistungspalette eines Unternehmens und Öffnung für neue Märkte
- Einführung neuer Produktions- und Liefermethoden
- Einführung von Veränderungen in der Organisation, im Management und bezüglich der Arbeitsbedingungen im Unternehmen

Innovationsmanagement unterstützt die Erreichung der strategischen Ziele eines Unternehmens. Folgende Elemente sollten miteinbezogen werden:

- physische und technische Ausstattung – Maschinen, Laboratorien, Forschungseinheiten, etc.
- Mitarbeiter – speziell geschultes wissenschaftliches Personal

- Finanzierung
- Informationen.

10.7.3 Was ist beim Innovationsmanagement weiters zu berücksichtigen?

Innovationsmanagement sollte das interne und externe Umfeld eines Unternehmens entsprechend berücksichtigen. Viele kleine und mittelgroße Unternehmen verfügen meist nicht über eigene Forschungseinheiten, da sie dazu keine ausreichenden personellen oder technischen Ressourcen zur Verfügung haben. In diesem Falle ist es sinnvoll, mit externen Organisationen zu kooperieren, wie z.B. mit Universitäten.

10.7.4 Wie kann Innovationsmanagement erfolgreich durchgeführt werden?

Innovationsmanagement ist von essentieller Bedeutung für den Erfolg Ihres Unternehmens. Es sollte Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und:

- mit den Prioritäten des Unternehmens konform gehen,
- mit den stattfindenden Veränderungen umgehen können,
- ausreichende finanzielle Unterstützung erhalten,
- auf ausgebildete Fachleute, geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und externe Experten zurückgreifen können.

10.7.5 Fallstudie

Mitte der 90er Jahre wurden durch die Privatisierung eines vormals staatlichen Unternehmens, das Beleuchtungskörper herstellte, hochqualifizierte Mitarbeiter freigesetzt. Sie gründeten ein eigenes Unternehmen und legten eine Unternehmensstrategie mit ambitionierten Zielen fest. Sogar die Eigentümer und Manager zweifelten daran, dass es ihnen gelingen würde, sie zu erreichen. Es gelang ihnen jedoch, ehemalige Kollegen abzuwerben und ein starkes Team zu formieren.

Das Unternehmen begann mit der Produktion technischer Beleuchtungskörper und elektrischer Komponenten. Da die Mitarbeiter mit dem Fertigungsprozess bestens vertraut waren, gelang es ihnen, wohlüberlegte funktionelle Regeln einzuführen. Sie nutzten den Rat von Experten und es gelang ihnen, die Widerstände der Mitarbeiter bezüglich der eingeführten Veränderungen zu beseitigen.

Als nächstes wurde Innovationsmanagement erfolgreich implementiert und ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Durch Erfolg versprechende Veränderungen und Krisenmanagementaktivitäten gelang es ihnen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ihren Marktanteil auf dem lokalen Markt zu erhöhen und ihre Geschäftstätigkeit auf neue internationale Märkte auszuweiten.

10.7.6 Zusammenfassung der Kernaussagen



In den letzten Jahren nehmen strategisches Denken und Ressourcenplanung einen immer höheren Stellenwert in Unternehmen ein und Innovationsmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Unter Innovation versteht man den Prozess der Nutzung bestehenden Wissens oder verfügbarer Informationen, um etwas Neues und Sinnvolles entstehen zu lassen. Es wurde erläutert, wie man mit Hilfe von Innovationsmanagement den Unternehmenserfolg sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern kann, indem man z.B. neue Produkte und Technologien einführt oder organisatorische Veränderungen herbeiführt. Weiters wurde beschrieben, wie Innovationsmanagement technische, personelle sowie finanzielle Komponenten berücksichtigt und sich nach dem internen und externen Umfeld des Unternehmens ausrichtet. Viele kleine und mittelgroße Unternehmen verfügen meist nicht über eigene Forschungseinheiten, da sie dazu keine ausreichenden personellen oder technischen Ressourcen zur Verfügung haben. Es wurde empfohlen, in diesem Falle mit externen Organisationen zu kooperieren, wie z.B. mit Universitäten, aber auch unternehmensintern angemessene personelle und finanzielle Ressourcen für Innovationsmanagement bereitzustellen.

Quellenverzeichnis

Bücher / Artikel

Ram Charan, Leadership in the Era of Economic Uncertainty. The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times, veröffentlicht von McGraw-Hill, 2008.

A.G. Lafley and Ram Charan, The Gamer. How you can drive revenue and Profit Growth with Innovation, veröffentlicht von Crown Business, 2008.

Ram Charan , Leaders at All Levels. Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis, veröffentlicht von Jossey-Bass, 2007.

Larry Bossidy, Confronting Reality: Master the New Model of Success, Random House, 2004.

Paul Lemberg, "19 Questions to Jump Start Your Business Plan", Direct Sales Journal, Mai 2004.

7 Ways to Build Business in Bad Times, Bottom Line Personal, Jänner 2003.

Getting Back on Track When The Track Keeps Moving, Agent Sales Journal, 3. Quartal, 2002.

Reinventing Your Business, Business Life, Jänner, 2002.

Robin Speculand, Beyond Strategy: The Leader's Role in Successful Implementation, John Wiley and Sons Ltd, 2009.

Melissa Dutmer, The Guide to Follow Through Change Management, 2002.

Jeffrey M. Hiatt, Employee's Survival Guide to Change, Prosci Research, 2002.

Chapman, C. B., and Stephen Ward., Project Risk Management : Processes, Techniques, and Insights. New York, John Wiley & Sons, Ltd., 1997.

Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, Harper Business Book, 1993.

Robert B Tucker, Driving Growth Through Innovation, Berrett Koehler Publishers, 2002.

Dan Madison, Process Mapping, Process Improvement and Process Management, 2005.

Stephen Page, 40-Step Action Plan to Creating the PERFECT Policy and Procedure System, http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Page.

Change Management Learning Center – Tutorials – <http://www.change-management.com/tutorials.htm>.

Jr., Robert H Waterman und andere, In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies, 1982 (Bulgarische Ausgabe, Nauka I izkustvo, 1988).

Help Writing Policies and Procedures Fast - What to Do? – <http://ezinearticles.com/?Help-Writing-Policies-and-Procedures-Fast---What-to-Do?&id=2665456>.