
Management-Lernen in Veränderungsprozessen

Der vorliegende Beitrag skizziert die Gestaltung der Führungs- und Unternehmenskultur der Infineon Technologies AG am Übergang von der bewältigten Finanzkrise in die Phase des Wachstums und der nachhaltigen Profitabilität hinein. Dabei werden die Führungskräfte als Agenten des Wandels und als Lernende sowie das Infineon Institute als deren Begleiter in den Blick genommen: Wie sind die ersten Phasen der Entwicklung zu einer »High Performance Company« verlaufen? Welche Lern- und Veränderungsprozesse haben stattgefunden? Und wie kann ein Corporate Learning Center sie mit verschiedenen Instrumentarien integriert unterstützen?

Erfolgreich sein: Die Krisenerfahrung als Chance

Infineon war von der Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 in besonderer Weise betroffen: Das Unternehmen befand sich bereits inmitten eines Restrukturierungsprozesses. Die krisenbedingten Umsatzeinbrüche zwangen jedoch zu immer neuen und tiefgreifenderen Einschnitten: Entlassungen größeren Umfangs, Produktionsstops und Kurzarbeit waren die Folge. Hinzu trat ein größerer Refinanzierungsbedarf aufgrund fälliger Anleihen: Dieser konnte im Frühjahr und Sommer 2009 gedeckt werden. Infineon war gerettet. Letztlich stand hinter dieser erfolgreichen Krisenbewältigung auch eine neue Qualität der Führung und Zusammenarbeit: Der

neue Vorstand setzte auf ehrgeizige Restrukturierungsziele und Offenheit, Glaubwürdigkeit und Konsequenz in der Umsetzung. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiteten ergebnisorientiert, unbürokratisch und schnell über Grenzen hinweg zusammen. Es zeigte sich der unbedingte Wille zum gemeinsamen Erfolg. Dabei erforderten es Restrukturierung und Neupositionierung geradezu, die Dinge grundsätzlich in Frage zu stellen und zu verändern.

Ende 2009 wurde im Top Management diskutiert, wie man die neue Art, an Dinge heranzugehen, und die unbedingte Ergebnisorientierung bewahren und in die sich bereits abzeichnende Phase des Aufschwungs hinüberretten könne.

Der Infineon Compass

Im Dialog zwischen Vorstand und Infineon Institute – einer aus der Infineon University hervorgegangenen Abteilung innerhalb von Human Resources (HR) – kam die Idee auf, die neue Art des Denkens und Handelns im Unternehmen in Worte zu fassen und als Leitbild für die weitere Ausrichtung des Unternehmens zu nutzen.

Die Entwicklung des Leitbilds war ein intensiver, mehrstufiger Prozess: Zunächst fanden Gespräche mit dem Vorstand statt. Erste textliche Versionen wurden in die 45-köpfige Executive Management Group (EMG) eingespielt, um Feedback dazu zu



Dr. Heiko Hilse,
Vice President Human Resources und Leiter des Infineon Institute, Infineon Technologies AG, München



Berit Grasnick,
Director Leadership & Change Management, Infineon Institute, Infineon Technologies AG, München

Our Purpose What we strive for	Our Way What we focus on	Our Values How we do it
<p>We are the semiconductor innovation leader for energy efficiency, mobility and security.</p> <p>Our solutions help modern society to grow while preserving our environment. This reflects Infineon's responsible and radical reaction to worldwide changes like globalization, climate shift and population increase.</p> <p>We stand for high performance to deliver the best to our customers, employees and shareholders – anywhere, anytime.</p>	<p>The Infineon way to success is marked by financial strength, unique competitive advantages and a focus on high performance.</p> <p>We achieve strong financial results including a 15% overall profit margin to allow for entrepreneurial freedom, both in times of growth and challenge.</p> <p>Our uniqueness comes from how our people earn profit by creating customer value: through technical expertise, application and system understanding, innovation power and trusting relationships.</p> <p>Our commitment to high performance is demonstrated by:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ambitious goals and a clear focus on results ■ entrepreneurial decision-making ■ lean and fast execution ■ passionate and talented people 	<p>Four core values are the driving force behind our day-to-day execution: we commit – we innovate – we partner – we perform.</p> <p>We commit</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ We satisfy our customers' needs ■ We walk the extra mile for our commitments ■ We offer the best price-performance value <p>We innovate</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ We learn and get better every day ■ We discover and develop new opportunities ■ We excel in outstanding engineering <p>We partner</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ We openly cooperate across boundaries ■ We respect and help each other ■ We team up for the best results <p>We perform</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ We embrace constructive conflict ■ We are accountable for our results ■ We actively capture our profit potential
 <p style="text-align: right;">Infineon Compass</p>		

Abb. 1: Der Infineon Compass

erhalten. Letztlich wurde eine achtköpfige Projektgruppe aus der EMG gebildet, die dem Infineon Institute als engerer Expertenkreis zur Verfügung stand, und die Details des neuen Leitbilds mit ausarbeitete. Zur Prüfung des Leitbilds im Hinblick auf Verständlichkeit und interkulturelle Passung wurden abschließend weltweit acht Fokusgruppen mit Vertretern aller Funktionen und hierarchischen Ebenen gebildet. Der »Infineon Compass« war geboren, ein Leitbild in drei Kapiteln (siehe Abb. 1): Das erste Kapitel gibt die Mission des Unternehmens wieder: Als Halbleiter-Innovationsführer in den Bereichen Energieeffizienz, Mobilität und Sicherheit einen wichtigen Beitrag zur Lösung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen zu erbringen und damit Spitzenleistung für unsere Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner zu erzielen. Im zweiten Kapitel werden die strategischen Kernbestandteile zur Erfüllung dieser Mission genannt:

- nachhaltige Profitabilität,
- Differenzierung im Wettbewerb (z. B. durch technische Expertise, Kundennähe,

Anwendungs-Know-how und Innovationskraft) und

- das kontinuierliche Streben nach High Performance.

Der dritte Teil beschreibt die Infineon Werte: »We commit«, »We innovate«, »We partner« und »We perform«. Er kommt damit unmittelbar auf die Art und Weise zu sprechen, in der wir die Dinge tun und in der wir zusammenarbeiten wollen.

Als Leitthema des Compass kristallisierte sich der Weg von Infineon zur »High Performance Company heraus. Unterlegt wurde dies mit den vier Hebeln für High Performance aus dem zweiten Kapitel des Compass (siehe Abb. 2).

Der Compass, verbunden mit der Infineon Story für die nächste Etappe, wurde im Rahmen des ersten High Performance Forum erstmals kommuniziert; seine Hauptelemente mit Vorträgen von externen Experten sowie Leitern von internen Best Practice-Projekten unterlegt. Die Teilnehmer wurden an funktionsübergreifend besetzten Roundtables in verschiedene Dialog- und Arbeits-

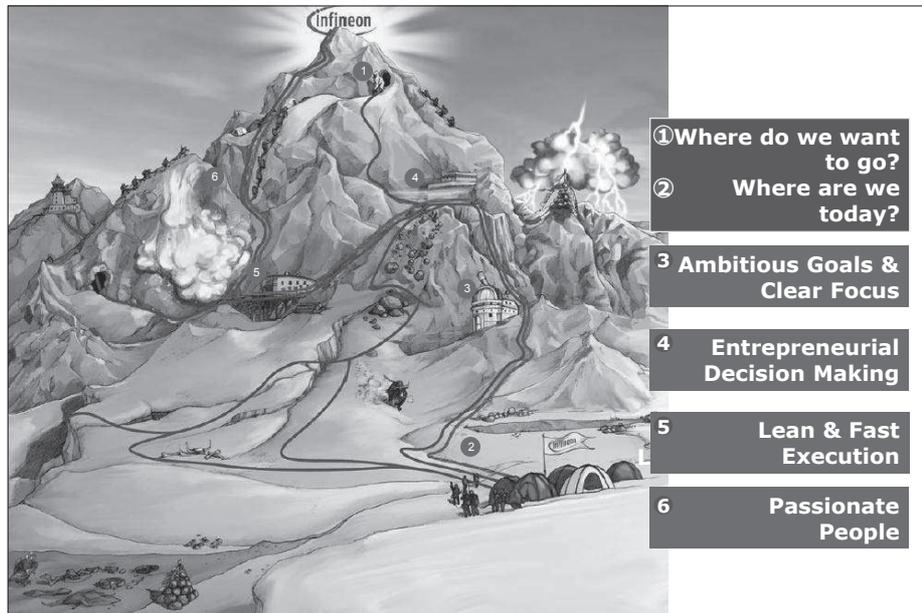


Abb. 2: Compass Workshop Kaskade: Workshop Map

runden involviert – ein Zeichen des neuen Stils der aktiven Einbindung, konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung und kooperativen Führung. Ziel war es, die Top Manager von den Leitideen für das neue Infineon zu überzeugen und sie zu passionierten Change Agents zu machen. Denn nach dem High Performance Forum wartete eine wichtige Aufgabe auf sie: die Kommunikation des neuen Leitbildes an die Mitarbeiter und die Gestaltung der aktiven Auseinandersetzung damit in ihren eigenen Teams.

Die Compass Workshop Kaskade

Dieser Dialog mit den Mitarbeitern fand in den so genannten Compass Workshops statt. Sie waren das Kernelement der ersten Welle des gestarteten Veränderungsprozesses, um die notwendige Übersetzungsarbeit des neuen Leitbildes in den Alltag zu leisten: Was bedeutet die neue Ausrichtung des Unternehmens für unsere Abteilung, für unser Team, für unsere tägliche Arbeitssituation? Übergeordnete Ziele für die Workshops waren:

- die Mitarbeiter mit den Inhalten des Infineon Compass näher vertraut zu machen,
- sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden,
- die Auseinandersetzung mit dem Thema High Performance zu fördern sowie
- die Teams zu mobilisieren, sich mit eigenen Verbesserungsideen auf den Weg zur High Performance Company zu machen.

Weltweit wurden alle Teams dazu aufgerufen, einen solchen eintägigen Workshop durchzuführen. Geplant und operativ umgesetzt wurde die Workshop Kaskade von den Standortleitern in enger Absprache mit den globalen Leitern der Divisionen und Funktionen, vor Ort unterstützt durch HR. Weltweit setzten sich über 8500 Mitarbeitern in 650 Workshops im offenen Dialog mit folgenden Fragen auseinander:

- Wo stehen wir als Team in Bezug auf High Performance?
- Wo wollen wir hin?
- Was können wir dazu verbessern und verändern?

- Mit welchen Aktionen erreichen wir diese Veränderungsziele?
- Womit bewirken wir einen echten Unterschied?

Gefragt war also ausdrücklich eine Reflexion des eigenen Einflussbereiches: Der Fokus lag auf der Frage »Was können wir tun?« und nicht auf »Was können andere tun?« Inhaltliches Herzstück der Workshops waren die vier Hebel für High Performance. Die Diskussion der Teams in den Workshops wurde durch eine interaktive Workshop Map visualisiert (siehe Abb. 2), wie sie im Rahmen der Infineon Story auf dem High Performance Forum eingeführt wurde. Die Teams diskutierten zu Beginn, wie der Soll-Zustand (= der Gipfel) in zwei bis drei Jahren für sie aussehen sollte. Danach führten sie eine Standortbestimmung durch und einigten sich darauf, wo sie heute stehen (= das Basislager), um dann zu besprechen, wie sie die Lücke zwischen heute und morgen anhand der vier High Performance Hebel schließen können (= die nächsten vier Stationen der Workshop Map). Oberstes Prinzip für die Implementierung des Compass und der dazugehörigen Workshops war, dass die Führungskräfte sich die Inhalte und den Ansatz zu eigen machen und ihn eigenverantwortlich treiben und moderieren. Umgesetzt wurde dies durch einen Kaskadenansatz: Angefangen beim Vorstand und der ersten Leitungsebene wurden die Workshops stufenartig versetzt in der jeweils nächsten Ebene weitergeführt. Dies hatte den Vorteil, dass hiermit ein gewisser Train-the-Trainer-Effekt erzielt wurde: Man erlebte den Workshop erst als Teilnehmer in der Gruppe der Peers, bevor man ihn als Führungskraft (und Moderator) mit seinem eigenen Team selbst durchführte.

Die Führungskräfte als Change Agents

Zur Vorbereitung und Unterstützung der Führungskräfte in der Durchführung ihrer

Compass Workshops und den nachfolgenden Veränderungsaktivitäten wurden vorab so genannte Leadership Preparation Sessions und ein umfangreiches Tool-Kit zur Verfügung gestellt. Parallel wurde die weltweite HR Community als auch die internen Kommunikatoren an den Standorten zu den Compass Workshops geschult.

Die Leadership Preparation Session war ein halbtägiges Mini-Change-Management-Training, das jede Führungskraft absolvierte, bevor sie in ihrem Team einen Compass Workshop moderierte. Insgesamt nahmen 715 Führungskräfte in 65 Durchläufen in 15 Ländern teil. In den Trainings ging es vorrangig nicht darum, die Führungskräfte technisch auf die Durchführung der Compass Workshops vorzubereiten, sondern sie für ihre Rolle im bevorstehenden Transformationsprozess zu sensibilisieren.

Denn nachdem die Krisentage doch sehr von einem transaktionalen Führungsstil geprägt waren, galt es jetzt in der Phase des Aufschwungs und neuen Wachstums wieder mehr transformationale Elemente in die Führung zu integrieren (vgl. Bass & Avolio 1994). Themen und Fragestellungen waren zum Beispiel, wie man mit einem attraktiven Zukunftsbild Sinn stiften, die Mitarbeiter begeistern und zu unternehmerischem Handeln motivieren kann. Durch einen sehr interaktiven, emotional ansprechenden Stil sprang der auf dem High Performance Forum gezündete Funke auf die Teilnehmer über: Sie gewannen die Einsicht und Überzeugung, dass sie die treibenden Kräfte sind, um die gewünschte Veränderung Wirklichkeit werden zu lassen.

Begleitet wurde die anlaufende Kaskade von diversen internen Kommunikationsmaßnahmen, um die notwendigen Informationen und Botschaften zu verbreiten, Transparenz über Fortschritt und Ergebnisse herzustellen oder auch zur lebhaften Diskussion anzuregen. Die Verknüpfung von visuell und textuell kohärenten Botschaften ließen die Infineon Story in den Köpfen der Mitarbeiter lebendig werden.

Die erste Welle: Auswertung und Reflexion

Sieben Monate dauerte die Kaskadierung via Workshops einschließlich der Rückspiegelung der Workshop Ergebnisse. In diesem Prozess wurden immer wieder Reflexions-schleifen mit dem Vorstand und der ersten Leitungsebene eingebaut. Diese mündeten in einen gemeinsamen Workshop zur Gesamtauswertung der Kaskade. Dabei zeigte sich: Nach den harten Krisenjahren war es dringend an der Zeit, wieder in einen ausführlichen Dialog mit den Mitarbeitern zu treten, innezuhalten und zu schauen, wo man war, was man erreicht hat und wohin man wollte. Die Workshop Kaskade hatte einen ausnehmend positiven Einfluss auf die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte und deren Identifikation mit dem Unternehmen

Natürlich stehen dem auch hohe Erwartungen gegenüber: Was mit den Compass Workshops angestoßen wurde, muss nun nachhaltig verfolgt und umgesetzt werden. Hierfür wurden in den unterschiedlichen Bereichen und Regionen ein regelmäßi-

ges Monitoring als auch diverse Folge- und Kommunikationsmaßnahmen definiert.

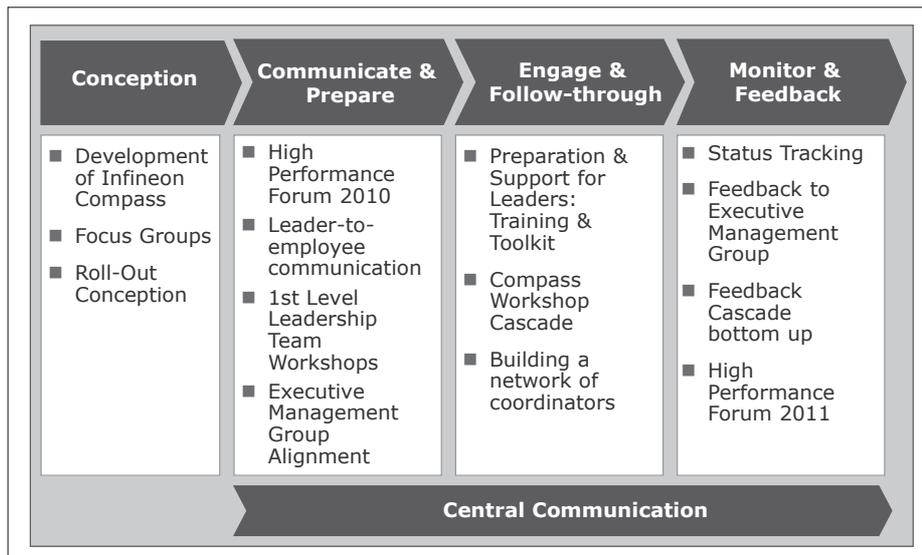
Die Auswertung der Compass Workshop Kaskade lieferte konkrete Hinweise auf Themen, die auf der Arbeitsebene bislang im Weg stehen, um dem High-Performance-Anspruch gerecht zu werden: Dazu zählen zum Beispiel:

- teamübergreifender Austausch von Wissen,
- klare Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Management der Arbeitsbelastung und
- regelmäßiges Feedback.

Klare Verbesserungspotenziale auf Unternehmensebene wurden beim Thema »schnellere und schlankere Prozesse« sowie »klaren Priorisierung von Projekten und Aktivitäten« erkannt und in weiterführenden Projekten adressiert.

Mit der Rückmeldung, Interpretation und Sicherung der Ergebnisse sowie der Überführung von konkreten, aus der Kaskade resultierenden Verbesserungs- und Projektthemen in das vom Infineon Vorstand aufgesetzte »High Performance Program« wurde die erste Welle des Transformationsprozesses abgeschlossen (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Die »erste Welle« – Roll Out Compass und Compass Workshop Kaskade



Ausblick

Momentan befindet sich das Unternehmen mitten in der zweiten Welle der Veränderung. Hier liegt das Augenmerk weniger auf der Organisation und den einzelnen Teams als vielmehr auf dem individuellen Verhalten der Mitarbeiter.

Schon in den Compass Workshops hatte sich gezeigt, dass viele Mitarbeiter den Weg zur High Performance Company mit notwendigen Verhaltensänderungen in Verbindung brachten. Zugleich fiel es ihnen jedoch noch schwer, diese Verhaltensänderungen für sich und das eigene Arbeitsumfeld auf den Punkt zu bringen: Der Infineon Compass gab zwar erste Anhaltspunkte; aber die Übersetzung in das tägliche Verhalten am Arbeitsplatz hinein war ein nächster Schritt, der einer weiteren Unterstützung bedurfte. Die aktuell laufenden Maßnahmen können an dieser Stelle nur angedeutet werden. Erneut in enger Kooperation mit Vertretern aus dem Top Management wurde die Übersetzung der Werte in den Arbeitsalltag bei Infineon vorangetrieben. Dabei entstand das »High Performance Behavior Model«, welches die Erwartungen an Einstellungen und Verhaltensweisen aller Führungskräfte und Mitarbeiter definiert, die gebraucht werden, um die neue Unternehmenskultur weiter zu stärken und außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen.

Das Verhaltensmodell wird in Zukunft das Rückgrat für alle wesentlichen Personalinstrumente und -prozesse abgeben. Es ist konzeptionelle Grundlage und sprachliches Hilfsmittel für Selbstreflexion, Feedback, Personalauswahl und -beurteilung sowie Personalentwicklungsmaßnahmen und somit ein kraftvolles Instrument für die Weiterentwicklung zur High Performance Company.

Management Learning in Veränderungsprozessen

Im Rückblick spielte die Weiterentwicklung der Führung eine zentrale Rolle, um den

Kulturentwicklungsprozess zur High Performance Company bei Infineon in Gang zu bringen. Dies bedeutete nicht, dass zunächst einmal nur Führungstrainings oder -workshops stattgefunden und die Führungskräfte lange vorab ab im Schonraum geübt hätten.

Unserer Erfahrung nach ermöglicht das unmittelbar praktische Handeln, welches Veränderungen vorantreibt, die nachhaltigsten Lernmöglichkeiten in Organisationen (vgl. Hauser 2005). Der Übergang von der Krise in den Aufschwung stand vor der Tür, und das Unternehmen musste in eine neue Phase geführt werden. Die Führungskräfte waren von vornherein die Agenten des Wandels – es war ihr Prozess, sie haben die Veränderung maßgeblich geprägt, aber sie waren dabei auch selbst Lernende.

Die Führungskräfte haben in der Neuausrichtung des Unternehmens gleich mehrfach eine Schlüsselrolle eingenommen:

- Zum einen mussten sie die Leitideen und Ausrichtung selbst entwickeln und (vor)leben. Nur so erschien eine Neuausrichtung überhaupt ernst gemeint und glaubwürdig.
- Zum anderen mussten sie die neuen Ziele und den neuen »Geist« auch konsequent von den Mitarbeitern einfordern und sie in der Erreichung derselben unterstützen.

Wie ein Unternehmen sein soll und was von den Mitarbeitern verlangt wird, muss sich zunächst in der Führung selbst zeigen. Erst über sie werden Zukunftsentwurf und Neuausrichtung von der Theorie zur gelebten Praxis. Dies gilt umso mehr am Übergang von der Krise in die Aufschwungphase, in der Führung nicht per zentraler Ansage und Druck von außen geleistet werden kann, sondern primär dezentral vor Ort geschehen muss.

Beim Aufbau einer unternehmerischen Führung als Vorbedingung für eine unternehmerische High Performance-Kultur kam es allerdings weniger bereits auf die Perfektion des Einzelnen an, als vielmehr auf die Qualitäten des mutigen Vo-

rangehens, der Glaubwürdigkeit und der Offenheit für Lernen und Entwicklung: Eine Führungskraft kann und muss nicht von Anfang an bereits alle neuen Ziele und Werte zu hundert Prozent durchdrungen haben, umsetzen und vorleben. Aber ihr Commitment muss sichtbar werden, sie muss sich selbst auf den Weg der Veränderung machen, versuchen Dinge anders zu machen und die eigenen Mitarbeiter in diesen Prozess konstruktiv mit einbinden. Die Mitarbeiter sollen dabei ruhig sehen und erkennen, dass ihre Führungskraft selbst einen Lern- und Entwicklungsprozess durchläuft. Hierfür boten das Change-Instrumentarium und die verschiedenen damit verbundenen Lern- und Veränderungsebenen reichhaltig Gelegenheit.

Lern- und Veränderungsebenen

Im aufgezeigten Veränderungsprozess hin zu einer High Performance-Kultur bei Infineon können vier Lernebenen unterschieden werden:

- Learning-by-doing (Aktion),
- Leaders develop Leaders,
- Prozessreflexion und
- begleitendes Training.

Am Anfang stand das Tun, sowohl in der Entwicklung als auch in der Implementierung von zentralen Instrumenten der Neugestaltung. Angeführt vom Vorstand werteten die oberen Führungskräfte die kollektive Krisenerfahrung aus und wandelten sie in ein positives, zukunftsorientiertes Bild des Unternehmens um. Das Infineon Institute, das zu dieser Zeit auch für die interne Kommunikation verantwortlich war, organisierte die entsprechenden Dialoge und wurde zum Sparringspartner und Schreiber von Leitbild und Infineon Story. Der Infineon Compass machte explizit, wie das Unternehmen aussehen muss, wenn es nachhaltig erfolgreich sein soll. Er würdigte dabei Errungenschaften aus der Vergangenheit (z. B. hohe Innovationskraft), setzte zugleich aber auch dauerhaft Erwartungen, die auf die

Führungskräfte selbst wieder zurückwirken:

- Was wird von der Organisationseinheit erwartet, für die ich Verantwortung trage?
- Was ist die Erwartung an mich als Führungskraft?
- Was erwarte ich von meinen Mitarbeitern?

Der Ansatz, die eigene Zukunft in die Hand zu nehmen und das Unternehmen aus einem selbsterzeugten Führungsanspruch heraus zu führen und weiter zu verbessern, war damit gesetzt.

Die kaskadenartige Anlage der Compass Workshops beinhaltete als Bauprinzip, dass eine Führungskraft im vorgelagerten Workshop erst einmal ihre eigene Führungskraft bei der Durchführung des Workshops erlebte und beobachten konnte. Dabei konnte sie einerseits handwerklich lernen, wie man Dinge machen am besten macht (oder auch nicht). Darüber übertrugen sich auch wichtige Botschaften und Kulturmuster. Automatisch wurden Führungskräfte zu Führungstrainern und Kulturbotschaftern für ihre nächste Ebene. Zum Teil wurde dieses Prinzip von den Organisationseinheiten noch systematisch ausgeweitet: Zum Beispiel hatte sich der Leitungskreis eines großen Geschäftsbereichs verpflichtet, seine Mitglieder als Vertreter an alle Standorte zu entsenden und dort mit den jeweils obersten Leitungskreisen die Workshops durchzuführen, um darüber das Prinzip der »One Voice« sicherzustellen.

Ein wichtiges Element, um aus Veränderungsinitiativen nachhaltigen Lerngewinn zu ziehen, sind Prozessreflexionen. Sie dienen dazu auszuwerten, was gut und was weniger gut verlief, und erlauben damit den Abgleich und das Nachjustieren im weiteren Gesamtprozess. Eine Neuausrichtung wie die oben beschriebene ist immer auch eine Reise ins Ungewisse, und sie fällt vielen Führungskräften nicht leicht. Gemeinsame Reflexionen sind hierfür wichtig Stützstrukturen. Doch über den rein psy-

chohygienischen Effekt hinaus entwickelt sich gerade im gemeinsamen Austausch und Überdenken des Veränderungsgeschehens die eigentliche Führungskultur: Geschehnisse und Erfahrungen werden in einen größeren Zusammenhang eingeordnet, es entstehen kollektiv konstruierter Sinn (vgl. Weick 1995) sowie emotionale Verbundenheit. Im Zuge dessen professionalisieren sich die Führungskräfte auch wechselseitig in ihrer Kompetenz als (Change)Manager weiter. So wurde etwa in den Besprechungen des Kaskadenfortschritts in den jeweiligen Leitungskreisen durchaus sehr gezielt miteinander verglichen und am Modell gelernt.

Um die Manager nicht ganz auf sich alleine gestellt zu lassen, wurden ihnen passend zur jeweiligen Phase im Veränderungsprozess Führungskräfte trainings angeboten: Zum Prozessauftakt Trainings mit dem Schwerpunkt Change Management; aktuell eher in den Themenbereichen Mitarbeiterführung und Feedback. Dadurch, dass die Trainings just in time auf die jeweils aktuellen Führungs- und Veränderungsherausforderungen abgestellt waren, erfreuten sie sich großer Akzeptanz. Das Transferproblem erledigt sich bei einem solchen Ansatz ganz von selbst: Lernen und Umsetzen (und davon wieder Lernen durch Reflexion) geht direkt ineinander über. Selbst Evergreens der Führungskräfte- und Personalentwicklung wie z. B. Feedback zu geben, können im passenden Kontext (hier: High Perfor-

mance) wieder neuen Sinn ergeben und wichtige Lernimpulse sein. Ferner sorgt die Tatsache, dass die Führungskräfte nicht einzeln, sondern gemeinsam im Rahmen einer breiteren Initiative ins Seminar gehen, für zusätzliche Bedeutung und Legitimation.

Literatur

- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Deiser, R. (2010): *Designing the Smart Organization. How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*. New York: Wiley.
- Gebauer, A. (2007): *Einführung von Corporate Universities. Rekonstruktion der Entwicklungsverläufe in Deutschland*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Hauser, B. (2005): *Action Learning im Management Development*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Hilse, H. (2003): Zur Verzahnung von Strategie- und Lernprozessen in Unternehmen. In *Zeitschrift für Controlling und Management*, 47(2), 2-5.
- Hilse, H. & Nicolai, A.T. (2004): Strategic Learning in Germany's Largest Companies: Empirical Evidence on the Role of Corporate Universities within Strategy Processes. In *Journal of Management Development*, 23(4), 372-398.
- Nagel, K. (2010): *Ausnahmefall. Unternehmenskommunikation in Sondersituationen. Mit 10 Fallbeispielen*. Wien: Linde.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wolf, P. & Hilse, H. (2009): Wissen und Lernen. In R. Wimmer, J.O. Meissner & P. Wolf (Hrsg.). *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf* (S. 118-143). Heidelberg: Carl Auer.