

SCHRIFTENREIHE

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweitern

BAND II

Ursula Di Renzo

Projekte, die die Welt verändern

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Projekte, die Unternehmen verändern	7
3	Projektmanagement: Rollen, Methoden und der „Faktor Mensch“	11
4	Information und Kommunikation – wer, mit wem, warum	16
5	Die Umsetzung – vom Konzept zur Realisierung	19
6	Fazit.....	21
7	Literatur.....	22

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ (Heraklit von Ephesus)

1 Einleitung

Es vergeht kaum ein Tag, an dem uns nicht die ersten Nachrichten des Tages oder der erste Blick in die Tagespresse neue Schlagzeilen über Veränderungen in der Wirtschaft bescheren. Überall wird umorganisiert, ausgelagert und neu strukturiert. Fusionen, Schließungen von Produktionsstandorten und deren Neuaufbau im i. d. R. kostengünstigeren Ausland, Mergers und Joint Ventures über alle Landesgrenzen hinweg sind die Regel. Es scheint, als brächen all diese Veränderungen ungebremst über Betroffene herein und brächten nur negative Auswirkungen auf die Menschen, ihre Arbeitsplätze und die Berechenbarkeit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen mit sich.

Der Aspekt, dass neue Organisationsformen, verbesserte Prozesse, innovative Produkte und die Bündelung von Kompetenzen unabdingbare Voraussetzung zur Sicherung von Unternehmen und seiner Arbeitsplätze sind, wird oft übersehen. Auch die Reduzierung körperlich schwerer Tätigkeiten durch verbesserte Produktionstechnologien und einen höheren Automatisierungsgrad wird nicht positiv bewertet, obwohl sie vielen Menschen eine bessere Gesundheit und mehr Lebensqualität beschert. Zu tief sitzt die Angst vor Arbeitsplatzverlust und die Unsicherheit, was Veränderungen für den Einzelnen bedeuten. Und dass der technologische Fortschritt und die Verschlinkung von Organisationen Arbeitsplätze kosten, ist unbestreitbar und leider auch unvermeidbar. Kein Wunder also, dass Veränderungsprojekte zunächst einmal mit Sorge betrachtet und mit Widerstand begleitet werden.

Auf der anderen Seite betrachten wir als „Zeitzeugen“ die Entwicklung neuer faszinierender Produkte, die eine unschätzbare Bedeutung für unsere Zukunft haben. So werden vor unseren Augen Großraumflugzeuge gebaut, die Hunderte von Menschen gleichzeitig über Tausende von Kilometern befördern können. Superschnelle Eisenbahnen bringen sowohl Menschen als auch Güter in kurzer Zeit an ihre Bestimmungsorte und künstliche Inselwelten entstehen. Innovative Präparate halten uns bis ins hohe Alter biologisch jung und leistungsfähig; viele Materialien werden immer wieder einem Verwertungskreislauf zugeführt und scheinen für die Ewigkeit gemacht.

Die großen Veränderungen, die wir alle in unserer Lebenswelt, unserer Umwelt und unserer Arbeitswelt erleben, sind nicht die Folge ungesteuerter Entwicklungsprozesse. Sie finden statt, weil Menschen entscheiden, Produkte, Handlungen oder Zustände zu verändern und in der Regel gute Gründe dafür haben. Und auch, weil kreative Geister versuchen, die Zukunft voraus zu denken und Visionen für die Welt von morgen entwickeln.

Veränderungen sind nicht zu stoppen; wir müssen uns im Gegenteil auf ein Ansteigen der Veränderungsgeschwindigkeit einstellen. Es gilt daher, so flexibel wie möglich darauf zu reagieren und die Chancen, die sie mit sich bringen, zu nutzen.

Diese Herausforderung, die jeder einzelne von uns zu bestehen hat, gilt in verstärktem Maße

für Unternehmen, die in immer schwieriger werdenden Märkten Veränderungsprozesse initiieren müssen. Fragen der Neugestaltung von Wertschöpfungsketten beherrschen z. Z. die Diskussion. Die Entwicklung von Zukunftsszenarien und Visionen für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist heute die primäre Aufgabe eines jeden Unternehmenslenkers. Auch auf den nachgeordneten Führungsebenen werden klassische Führungstätigkeiten wie das Sammeln und Aufbereiten von Informationen, Verteilen von Aufgaben und Erteilen von Handlungsvorgaben sowie begleitende Kontrolle weit in den Hintergrund gedrängt oder verlieren ihre Bedeutung. Unternehmenshierarchien werden mehr und mehr durch prozessbasierte Organisationsformen abgelöst. Projektmanagement nimmt eine immer bedeutendere Funktion im Unternehmen ein. So sind heute schon mehr als ein Drittel aller Arbeitsabläufe in Projekten organisiert; ein weiterer Anstieg ist zu erwarten.

So wird der Wandel zum zentralen Element eines jeden Unternehmens und die von Führungskräften und Mitarbeitern oft herbei gesehten Phasen der Stabilisierung und Konsolidierung werden immer seltener oder entfallen ganz. Der Grund liegt darin, dass für Restrukturierungsvorhaben immer nur die jeweiligen Rahmenbedingungen relevant sein können. Wenn sich diese verändern, rücken neue Themenkomplexe in den Mittelpunkt, die weiteren Wandel erfordern.

Nicht nur die Anzahl der Projekte nimmt rasant zu, sondern auch die Parallelität, in der Projekte bearbeitet werden müssen. Das Gleiche gilt für die Komplexität der Projekte, die häufig die Beteiligung von Experten aus vielen unterschiedlichen Fachbereichen erfordert. Das Know how der Projektmanager hat inzwischen an Substanz gewonnen und einen guten Standard erreicht. Dennoch laufen noch immer zahlreiche Projekte ins Leere, werden nicht im Planungszeitraum abgeschlossen oder erfahren deutliche Korrekturen der Projektziele, um ein völliges Scheitern zu vermeiden. Darüber hinaus – und das ist viel schwerwiegender – fühlen sich auch heute noch Beteiligte und Betroffene oft nicht eingebunden und „mitgenommen“ und tun sich daher schwer, das Ergebnis zu akzeptieren; eine Tatsache, die sich negativ auf die Umsetzung auswirkt. So geht wertvolle Energie und Arbeitskraft verloren, die Unternehmen in ihrer Marktstellung schwächen und Schaden nehmen lassen. Den Königsweg, eine solche Entwicklung zu vermeiden, gibt es sicher nicht. Aber ist es nicht an der Zeit, das Management von Veränderungsprojekten nicht nur besser, sondern auch „anders“ und damit nachhaltiger zu machen?

Im Band II der Zeitschriftenreihe des INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement – beschreiben wir Projekte, die Organisationen und Strukturen von Unternehmen oder Institutionen verändern; Projekte also, die einen starken und direkten Einfluss auf das Leben und Arbeiten von Menschen in diesen Systemen haben. Die hier vorgelegten Beobachtungen aus der Praxis sind das Ergebnis meiner eigenen Erfahrungen und den Erkenntnissen aus vielen unterschiedlichen, von Experten beschriebenen Veränderungsprojekten. Sie sollen dazu beitragen, die Leserinnen und Leser dieses Aufsatzes neugierig zu machen auf Möglichkeiten, die Vision des INP – Institut für Nachhaltiges Projektmanagement – zu einem Bestandteil ihres künftigen Handelns zu machen, nämlich:

Jenseits der Begrenztheit – Projekte anders denken, Horizonte erweiter

*„Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt, wo andere erst einmal reden.“
(John F. Kennedy)*

2 Projekte, die Unternehmen verändern

Die Gründe für Veränderungsprozesse sind vielfältig; der Fokus kann sowohl auf der Veränderung interner Strukturen liegen als auch auf der Einbeziehung externer Organisationen. Es kann sich um die Entwicklung neuer Produkte handeln sowie um die Einstellung von Produkten und Dienstleistungen. Grund dafür können veränderte Kundenwünsche sein, eine neue Wettbewerbssituation, die rasante technologische Entwicklung, die Einführung neuer Produktionstechniken oder Produktionsmaterialien oder auch die Verknappung von Rohstoffen. Darüber hinaus sind es die globalen Finanzströme und Währungsentwicklungen, die längst nicht mehr nur Großkonzerne beeinflussen, sondern auch den Aktionsrahmen von Klein- und Mittelbetrieben massiv verändern. Fast immer geht es dabei um Einsparung von Kosten und Ressourcen, die Steigerung von Effektivität und Effizienz und eine Zunahme von Produktivität und Wertschöpfung.

Projekttypen und Rahmenbedingungen

Hier einige Beispiele für interne und externe Projekttypen:

- Restrukturierung von Prozessen
- Strategische Neuausrichtung
- Einführung neuer Technologien
- Erschließung neuer Märkte
- Outsourcing von Bereichen, die nicht zum Kerngeschäft gehören
- Verlagerung von Unternehmensteilen
- Joint Ventures
- Mergers

In all diesen Projekten geht um die Analyse bestehender Funktionen, Zuständigkeiten, Kapazitäten, Ressourcen, Verfahren, Arbeitsabläufe, Produkte und Leistungen sowie häufig auch von Standorten und deren Ausstattung. Die Gewichtung dieser Faktoren hängt von dem jeweiligen Veränderungsziel ab, d. h. von dem Unterschied zwischen Ist- und Soll-Zustand.

Ziel ist es, durch Neuordnung von Prozessen, veränderte Organisationsformen oder Kooperationen mit anderen Unternehmen den Nutzen zu erhöhen, die Kosten zu senken und ökonomische Vorteile daraus zu erzielen.

Kennzeichnend für diese Vorhaben ist, dass sie erhebliche Auswirkungen auf die Menschen im Unternehmen haben und bei Führungskräften und Mitarbeitern Unsicherheit, Ängste und Widerstand erzeugen können. Umso wichtiger ist es, dass

- die Unternehmensleitung die volle Verantwortung für das Projekt übernimmt, es kommuniziert und eine Rolle als „Change Agent“ und Promoter einnimmt,

- Projekte von Managern geleitet werden, die über hervorragende Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz verfügen und sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientiert handeln können,
- die Mitglieder eines Projektteams sich in ihren fachlichen und persönlichen Kompetenzen optimal ergänzen und nicht gegenseitig blockieren,
- Projektleiter und Teammitglieder die Projektziele mit ihren persönlichen Zielen in Einklang bringen können und
- Eine hohe Kommunikationskompetenz bei allen Beteiligten vorhanden ist.

Darüber hinaus muss deutlich sein, welche Priorität das Projekt innerhalb der Aufgabenhierarchie oder des Projektportfolios des Unternehmens hat und dass die Projektziele von den wichtigsten Beteiligten mit getragen werden. Dazu muss eine klare Informations- und Kommunikationsstrategie definiert, vereinbart und im Projekt verankert werden.

Das alles mag selbstverständlich klingen und kann als Binsenweisheit ausgelegt werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass immer wieder Projekte in eine Schieflage geraten, weil ihre Priorität im Unternehmen nicht definiert ist, Projektleiter und Teams nach den Gesichtspunkten von Verfügbarkeit und Bereichsproporz ausgewählt werden und die Unternehmensleitung sich nicht deutlich genug positionieren will, um nicht vorzeitig ungewollte Aufmerksamkeit zu erzeugen.

So fürchtet man bei mitbestimmten Unternehmen, schon zu Projektbeginn den Unwillen von Arbeitnehmervertretung oder Gewerkschaft zu erregen und negative Auswirkungen auf die Belegschaft hinnehmen zu müssen. Eine allzu offene Kommunikation kann auch Anlass zu Spekulationen im Marktumfeld geben und für unwillkommene Öffentlichkeit sorgen.

So nimmt man Informationslücken in einem frühen Stadium von Projekten in Kauf, die sich im Fortgang des Geschehens zur Lawine entwickeln und Projekterfolge buchstäblich unter sich begraben können.

Projekte und Unternehmenskultur

Ein Unternehmen, das strukturverändernde Projekte plant, tut gut daran, sich über einige einfache, aber wichtige Fragen Klarheit zu verschaffen, z. B.

- Lohnt sich der Aufwand für das gewünschte Ziel?
- Wie groß ist die Veränderung?
- Wie reif ist das Unternehmen für Veränderungen/wie fähig mit Veränderungen umzugehen?
- Wer ist am Projekt zu beteiligen?
- Wer ist von den Ergebnissen des Projektes betroffen?
- Wie werden die Projektergebnisse in der Unternehmensstrategie verankert?
- Sind die angestrebten Lösungen nachhaltig und passen sie in das angestrebte Zukunftsszenario des Unternehmens?

Die Erfolgsaussichten von Projekten stehen in engem Zusammenhang mit der Veränderungsfähigkeit und Veränderungskultur von Unternehmen. Relevante Fragen sind hier:

- Wieviel Erfahrungen hat das Unternehmen mit Veränderungen?
- Wie schnell können Veränderungen umgesetzt werden?
- Wie stark können äußere Einflüsse auf Veränderungen und ihre Umsetzung einwirken?
- Welche positiven Beispiele für gelungene Struktur- oder Organisationsveränderungen gibt es im Unternehmen?
- Welche Probleme/Widerstände sind zu erwarten?

Vor einigen Jahren wurde der Begriff „Lernende Organisation“ geprägt. Neben anderen Faktoren sind solche Organisationen durch die Fähigkeit gekennzeichnet, durch kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns in Wechselwirkung mit dem Umfeld des Unternehmens „Lernimpulse“ aufzunehmen und dadurch Veränderungsbedarf zu erkennen. Gleichzeitig wird die Fähigkeit zur Strategieentwicklung erworben und trainiert, die der Umsetzung vorausgeht. Die Besonderheit Lernender Organisationen ist, dass diese Kompetenzen nicht nur von einigen wenigen Führungskräften oder Projektmanagern erworben werden, sondern auch individuelles Lernen auf allen Ebenen des Unternehmens ermöglicht wird und erwünscht ist. Die Qualifikation in dem schwierigen Feld der Kommunikation ist sehr ausgeprägt, und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg.

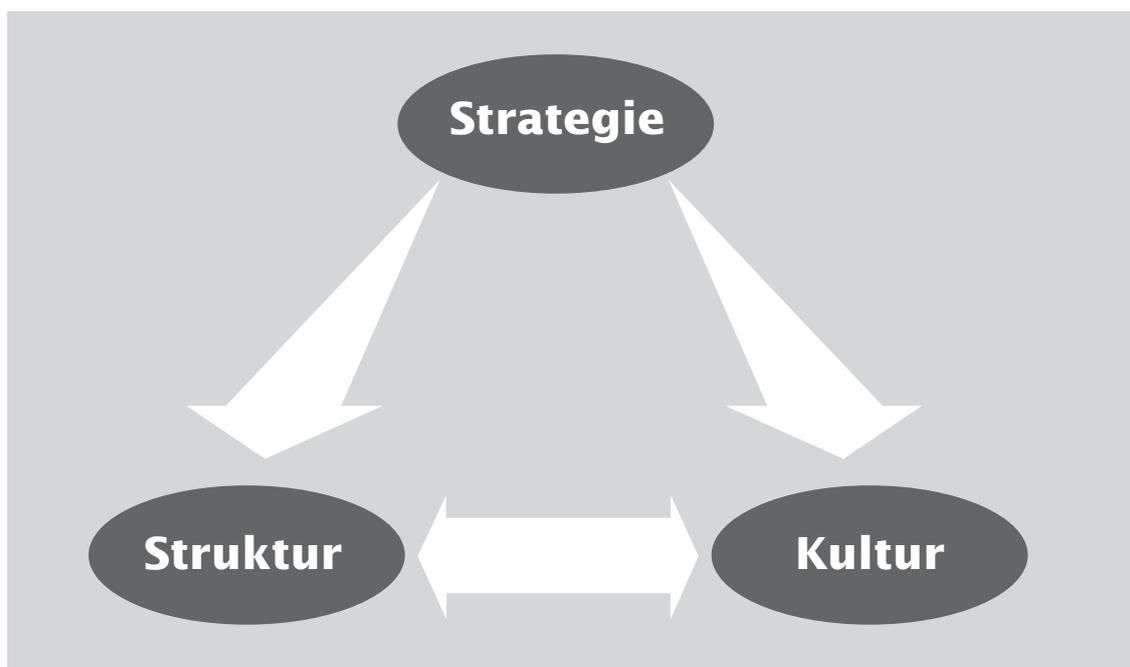
Unternehmensleiter müssen sich darüber im Klaren sein, welchen Reifegrad das Unternehmen in Bezug auf Veränderungen und „Lernen“ im oben beschriebenen Sinne erreicht hat und wie stark Veränderungsmanagement in der Unternehmenskultur verankert ist. Personalbereiche müssen in der Lage sein, ihre Unterstützungsfunktion wahrzunehmen. Im Idealfalle können Projektleiter vom Wissensmanagement des Unternehmens profitieren und es gibt eine Sammlung von best practice-Beispielen, die aus vorherigen Projekten gewonnen wurden. Forscht man allerdings in Unternehmen, sucht man diesen Idealfall oft vergeblich.

Indikatoren für eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur sind in einem Buch von Clifford/Cavanaugh mit dem Titel „The Winning Performance – in a Changing Environment“ zusammengefasst. Aus Studien von Unternehmen, die sich in turbulenten Märkten besonders erfolgreich behauptet haben, haben sich fünf Faktoren herauskristallisiert, und zwar

- Kreative Unruhe
- Konfliktfähigkeit
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Sinnvermittlung
- Kommunikation

„Jedes Unternehmen hat seine eigene, unverwechselbare Identität. Sie drückt sich in vielen konkreten Eigenheiten aus – sowohl was die Struktur, als auch was die Kultur betrifft. Aber genau wie bei der Struktur gibt es auch bei der Kultur Grundprinzipien, die unter bestimmten Bedingungen Erfolg versprechender sind als andere. In den heutigen Zeiten des Umbruchs sind die genannten fünf Faktoren ganz klar der Maßstab, an dem kein Unternehmen, das im harten Wettbewerb bestehen will, vorbeikommt.“
(Change Management, Claus Doppler, Christoph Lautenberg)

Interdependente Unternehmensdimensionen



Sind also der Aufbau von Vertrauen und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen gekoppelt mit Qualifikation, Handlungsautonomie und Übertragung von Verantwortung, können die Ziele der Mitarbeiter und die Ziele des Unternehmens weitgehend in Einklang gebracht werden. Dadurch werden Restrukturierungsprojekte leichter verstanden und besser unterstützt.

„Im Leben gibt es keine Lösungen. Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind: Man muss sie erzeugen – und die Lösungen werden folgen.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

3 Projektmanagement: Rollen, Methoden und der „Faktor Mensch“

Zu Beginn eines Projektes gibt es i. d. R. nicht viel mehr, als den Auftrag, einen bestehenden Zustand zu verändern und in einen Soll-Zustand zu transferieren. In diesem Stadium müssen sechs Fragen eindeutig beantwortet werden können, und zwar

- **Wer ist der Auftraggeber für das Projekt?**
- **Wer wird mit der Durchführung beauftragt?**
- **Welchen Nutzen bringt das Projekt?**
- **Wer muss mit dem Ergebnis des Projektes leben?**
- **Von wem werden Informationen gebraucht?**
- **Wer muss Informationen erhalten?**

Der Auftraggeber gibt den Kurs vor

Die wichtige Rolle des Auftraggebers, also des Entscheiders über eine Strukturveränderung oder eine Produktinnovation, habe ich an anderer Stelle schon betont. Das Projektteam arbeitet in seinem Auftrag und muss zu jeder Zeit sicher sein können, Rückhalt und Unterstützung zu finden. Ebenso wichtig aber ist, dass die Führungsspitze als Auftraggeber dieses Verhalten nach außen sichtbar macht. Mitarbeiter müssen die verantwortlichen Führungskräfte im Einsatz für das Projekt erleben und Gelegenheiten haben zu erkennen, dass ein klares Vertreten der Projektziele nichts mit der Wertschätzung ihrer Person und dem Verständnis für ihre Ängste und Einwände zu tun hat. Dies ist eine Forderung, die bei komplexen Projekten über mehrere Standorte hinweg nicht immer leicht zu erfüllen ist. Es ist jedoch gut, sich dessen bewusst zu sein und auch zu wissen, dass die Akzeptanz des Projektes und Umsetzung des Ergebnisses u. U. schwieriger wird, je weniger dieses Verhalten gezeigt werden kann.

Eine ebenso wichtige Rolle kommt dem Auftraggeber bei der Einsetzung des Projektteams zu. Hier ist die Entscheidung zu treffen, ob das Unternehmen den häufig umfangreichen Pool an Wissen, fachlicher Kompetenz und Führungskompetenz soweit wie möglich ausschöpfen oder sich auf eine straffe Organisation in einem kleinen Team beschränken möchte. Die technologischen Möglichkeiten von der Kommunikation via Internet bis hin zu Web-Konferenzen, machen es heute möglich, große Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen Ländern miteinander zu verbinden und so alles vorhandene Wissen zu bündeln.

Auftraggebern muss also klar sein, was sie in das Projektteam investieren wollen, um das optimale Ergebnis zu sichern. Messgröße hierfür ist u. a. die Komplexität des Projektes.

Das Projektteam – zusammenarbeiten für den Wandel

Unternehmen müssen sich auf die Leistung von Projektteams verlassen, wenn es um die Umsetzung von Entscheidungen geht, die Prozesse und Strukturen im Unternehmen verändern. Das gilt auch, wenn es darum geht, bestimmte Produkte nicht mehr herzustellen oder bestimmte Dienstleistungen nicht mehr anzubieten oder – im Gegensatz dazu – neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und in den Markt zu bringen. Diese Projekte sind i. d. R. mit hohen Kosten und einem erheblichen Risiko verbunden und es bedarf der besten Experten, die eine Fülle von Wissen und eine große Breite an Fachkenntnissen mitbringen. Die Zusammensetzung des Projektteams ist daher von entscheidender Bedeutung für den Projekterfolg. Umso erstaunlicher ist es, dass selbst in großen Konzernen mit erprobtem Projektmanagement die Voraussetzungen für das Funktionieren dieser Teams oft nicht erfüllt und wichtige Faktoren vernachlässigt werden.

Eine wichtige Komponente der Teamarbeit ist die Teamgröße, die Organisation und die räumliche Situation des Teams. In einer Studie von Lynda Gratton und Tamara J. Erickson (Harvard Business manager/Januar 2008) wurde erforscht, dass die Bereitschaft zur Kooperation sinkt, wenn ein Team mehr als 20 Mitglieder umfasst. Dieser Trend wird verstärkt, wenn Mitglieder eines Teams überwiegend auf elektronische Kommunikation angewiesen sind. Der negative Einfluss von Teamgröße und räumliche Entfernung auf die Kooperationswilligkeit wurde deutlich und es mussten erhebliche Maßnahmen ergriffen werden, um gegenzusteuern. Regelmäßige Treffen der Teammitglieder sind trotz allen Fortschritts unerlässlich, denn nur so entsteht ein Netz von Kontakten und entwickelt sich ein Gemeinschaftsgefühl – Voraussetzung dafür, engagiert an einer Sache mit einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten.

Je komplexer Projekte sind, umso wichtiger ist es, dass bereits bei der Auswahl der Teammitglieder wesentliche Faktoren berücksichtigt werden. Lynda Gratton und Tamara J. Erickson haben in großen Unternehmen wie Nokia, BP, ABN Amro, Marriott, BBC und anderen untersucht, warum manche Teams gut kooperieren und andere nicht. Sie haben acht Faktoren identifiziert, die ein Team erfolgreich machen, und zwar

- Investition in beziehungsfördernde Maßnahmen.
- Kooperatives Verhalten ist Teil der Unternehmenskultur.
- Coaching und Mentoring helfen Teammitgliedern beim Aufbau der Beziehungen, die sie für grenzüberschreitende Arbeiten brauchen (Bereichs- und Ländergrenzen).
- Stärkung von Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen.
- Förderung des Gemeinschaftsgefühls.
- Teamleiter, die sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientiert führen.
- Bewährte Beziehungen aus anderen Projekten nutzen.
- Klare Rollen, aber genügend Spielraum für die Aufgabenerfüllung.

Besonders wichtig ist – auch eine Erkenntnis der Studie - die Klarheit der Rollenverteilung. Wenn Teammitglieder Energie verschwenden müssen, um ihr Revier zu verteidigen oder zusätzliches Terrain zu erobern, geht wertvolle Zeit verloren. Allzu oft wird in Projekten auf Rollenprofile, die in Linienorganisationen selbstverständlich sind, verzichtet und eine lange Phase des Interessenabgleichs und unterschiedlichen Rollenverständnisses in Kauf genommen, bevor es schließlich zur Zusammenarbeit kommt.

Interkulturelle Teams

Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Internationalisierung von Projekten und damit das Zustandekommen von Projektteams, die über mehrere Standorte und Länder verteilt sind. Das gilt nicht nur für internationale Konzerne, sondern vermehrt auch für Unternehmen des Mittelstandes. Z. B. kommen immer mehr mittlere Unternehmen durch Produktionsverlagerungen in Länder mit einem niedrigeren Lohnniveau in die Situation, mit kulturell gemischten Teams Projekte zu bearbeiten. Nicht wenige deutsche Speditionunternehmen sind dem Ruf ihrer Kunden nach länderübergreifenden Logistiknetzwerken gefolgt und haben Tochterunternehmen in Tschechien, Polen oder Rumänien gegründet. Auch die Zulieferindustrie ist häufig im benachbarten Ausland zu finden. Für all diese Unternehmen heißt es, sich Veränderungen ständig anzupassen, und das bedeutet Projektarbeit über Landesgrenzen hinweg.

Wie können Unternehmen davon profitieren, dass Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen, unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Ansichten und Verhaltensweisen zusammenarbeiten? Was müssen Unternehmen investieren, um optimale Ergebnisse aus dieser Zusammenarbeit zu erzielen? Einige unerlässliche Faktoren seien hier genannt, und zwar

- Länderübergreifende Netzwerke werden gefördert und gepflegt.
- Rotation von Führungskräften und Mitarbeitern ist Teil der Karriereentwicklung.
- Kulturelle Unterschiede werden positiv kommuniziert und genutzt.
- Länderübergreifende Unternehmenskommunikation schafft Vertrautheit mit der Situation anderer Standorte.

Ein Unternehmen, das ich sehr gut kenne, hat an häufig frequentierten Stellen im Unternehmen große Bildschirme aufgestellt, auf denen nicht nur neueste Nachrichten aus Wirtschaft und Politik zu sehen sind, sondern auch ständig Informationen aus allen 80 Standorten über den Bildschirm transportiert werden. Allmählich entsteht so das Gefühl, Teil einer großen Gemeinschaft zu sein und die Lust, mit Partnern aus anderen Ländern zu arbeiten, wird geweckt. Gemeinsame Schulungen umfassen Themen wie Exzellenz in Führung, Teamarbeit, emotionale Intelligenz, den Aufbau von Netzwerken, soziale Verantwortung im Unternehmen und vieles mehr. Darüber hinaus werden Firmenstrategie und gemeinsame Werte offensiv kommuniziert und die Unternehmensleitlinien sind für alle Standorte gleichermaßen bindend.

Für die Projektarbeit gibt es Standards, die weltweit genutzt werden und eine erste Plattform für neu entstehende Projektteams bieten, die einander vorher nicht kannten. Dies soll ermöglichen, dass Teams von Anfang an effektiv miteinander arbeiten können.

Das Unternehmen verfügt inzwischen über einen großen Pool hervorragend ausgebildeter und gut kooperierender Projektmanager aus vielen Standorten, die es einzeln oder in kleinen bewährten Teams einsetzen kann. Ein gutes Beispiel für eine Investition, die Früchte trägt.

Die Anforderung an international operierende Unternehmen ist es, kontinuierlich Erfahrungen aus Projekten zu bündeln und sie als best practice-Beispiele einem Projektmanagement-Netzwerk verfügbar zu machen. Ein hoher Qualitätsstandard des Projektmanagements muss zum integralen Bestandteil der Führungsstrategie werden. Nur so kann Exzellenz im Projektmanagement als Unternehmenskompetenz nachhaltig verankert werden.

Teampotentiale erkennen und nutzen

Wir haben in den vorherigen Kapiteln betrachtet, unter welchen Voraussetzungen Projektteams das gewünschte Resultat bringen. Ein weiterer Gesichtspunkt sei noch hinzugefügt, der unbedingt zu beachten ist. Es geht um die Analyse der Potentiale, die im Team gebraucht werden und darum zu sichern, dass sich Teammitglieder mit ihren Fähigkeiten ergänzen. Es nützt nichts, wenn in Projektteams jedes einzelne Teammitglied große Stärken aufweist; diese müssen sich auch optimal ergänzen, damit Teammitglieder gemeinsam Hochleistungen erbringen können und sich nicht gegenseitig blockieren. Zunächst einmal wird es um die Fachkenntnisse und das Wissen der Teammitglieder gehen, das bei komplexen Aufgabenstellungen einen hohen Stellenwert hat. Genau so wichtig aber ist, dass in einem Team Menschen mit den „richtigen Talenten“ zusammenkommen. Hier eine Definition des Gallup-Instituts für Talent, die die Wichtigkeit unterstreicht. „Talent ist ein natürliches Verhalten einer Person und ein wiederkehrendes Denk- und Verhaltensmuster, das produktiv eingesetzt werden kann.“

Unternehmen nutzen schon lange wissenschaftliche Erkenntnisse, um den Zugang zu den komplexen Zusammenhängen einer Person oder eines Teams zu finden. Eines der häufig genutzten Instrumente ist der **Myers-Briggs Typenindikator**, der auf der Theorie des Schweizer Arztes und Psychoanalytiker Carl Gustav Jung basiert und davon ausgeht, dass jeder Mensch eine bestimmte, bevorzugte Weise hat, in der er wahrnimmt und beurteilt, also „funktioniert“ (Richard Bents/Rainer Blank: Typisch Mensch).

Eine weitere mir gut bekannte Methode ist die **Teamprofilanalyse nach Belbin**, die wertvolle Ergebnisse und Erkenntnisse für die Teamzusammenstellung liefert und die Teamarbeit optimiert. Auch das Konzept der „Positiven Psychologie“ ermöglicht, die Stärken von Menschen zu erkennen und entsprechend zu nutzen.

Ich möchte beispielhaft auf die Methode MBTI (Myer-Briggs) eingehen; sie ist – wie beschrieben – nur eine von vielen, die dazu beitragen können, gut funktionierende Teams zusammenzustellen.

Dieser Test gibt zum Beispiel die Antwort darauf, ob in einem Team Menschen zusammenarbeiten, die die vier elementaren Führungsstile und Verhaltensweisen repräsentieren:

- Die innovativ-stimulierende Führungspersönlichkeit
- Der effektive Organisator
- Der freundliche Verhandlungspartner
- Der unternehmerische Konstrukteur und konzeptionelle Partner

Das heißt, es geht um den richtigen Mix von Menschen, die intuitiv und schnell Informationen sammeln, handeln und kreative Lösungen erdenken können und anderen, die sortieren, ordnen und gesammelte Ideen kanalisieren können. Wieder andere wirken koordinierend und integrierend und führen unterschiedliche Positionen zusammen. Und schließlich wird der Logiker gebraucht, der die gesammelten Informationen strukturiert und zu Konzepten zusammenbindet. Alle diese Potentiale sind für das Funktionieren eines Teams erforderlich. Das Wissen, wer über welche Kompetenzen verfügt, sollte sich auf die Rollenverteilung auswirken. Es gilt darüber hinaus, in einem Klima gegenseitigen Vertrauens den Teammitgliedern ein Gefühl für die wechselseitigen Abhängigkeiten zu geben.

Bedenkt man, dass gleichzeitig Personen mit dem richtigen fachlichen Hintergrund im Projekt unerlässlich sind und dass diese Personen auch noch verfügbar und von allen Beteiligten akzeptiert sein müssen, ist die Zusammensetzung eines Projektteams eine heikle Aufgabe, die gar nicht ernst genug genommen werden kann. Schließlich hängt davon ab, ob ein Team ein Projekt im richtigen Zeitrahmen, zu den geplanten Kosten, mit einem umsetzungsfähigen Ergebnis und mit einer angemessenen Kommunikation abschließen kann.

*„Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten ist, Informationen zu geben.“
(Niccolo Machiavelli)*

4 Information und Kommunikation – wer, mit wem, warum?

Innerhalb der Wandlungs- und Umstrukturierungsprozesse nehmen die Techniken der elektronischen Information und Kommunikation einen besonderen Stellenwert ein. Die dramatischen Leistungssteigerungen dieser Technologien führen zu völlig neuen Anwendungsmöglichkeiten und verführen dazu, sich allzu leicht auf ihre Wirkung zu verlassen. Dennoch habe ich an anderer Stelle schon über ihre Grenzen gesprochen und möchte dies erneut betonen.

Projekte scheitern nicht an harten Fakten, da die gängigen Projektmanagementmethoden Projektleitern und Teams hervorragende Werkzeuge zur Planung von Kosten, Zeit, Ressourcen bis hin zur Erfassung von Risiken und deren Abwendung zur Verfügung stellen. Die einzelnen Projektschritte sind beschrieben und die Phasen von Definieren, Messen, Analysieren, Umsetzen und Evaluieren sind in allen Methoden gleich oder ähnlich; sie sind logisch und nachvollziehbar.

Informationen – Daten und Fakten

Projekte können am Fehlen von Informationen scheitern, an der Verweigerung der Mitwirkung von unmittelbar Beteiligten, am Widerstand wichtiger Stakeholder und an der Zurückhaltung von Informationen durch Betroffene. Aber viel häufiger noch scheitern sie an mangelnder oder schlechter Kommunikation.

Jeder Projektmanager wird eine Liste der Personen oder Institutionen erstellen, die beteiligt und regelmäßig über das Projekt informiert werden müssen. Diese ergeben sich aus der Größenordnung des Projektes, der Einbindung des Projektes im Unternehmen, den externen Rahmenbedingungen, der Frage, wer an der Umsetzung beteiligt sein wird und wer mit den Ergebnissen leben muss. Die regelmäßigen Informationen werden sich auf Fakten des Projektes beziehen, wie z. B.

- Wie hoch sind die Kosten des Projektes?
- Wird das Projekt einen finanziellen Gewinn erwirtschaften?
Wann wird der Gewinn realisiert sein?
- Gibt es andere Ziele (neue Produkte, verbesserte Marktpräsenz o.ä.)?
- Welche Auswirkungen hätte ein Ansteigen der Projektkosten?
- Bis wann muss das Ergebnis umgesetzt werden?
- Was passiert, wenn der Termin nicht zu halten ist?
- Welche technischen/rechtlichen/kunden-/wettbewerbsseitigen Restriktionen gibt es?

Es gilt, den Erwartungen der Beteiligten zu entsprechen, sie zu managen und aufmerksam zu beobachten, ob sie sich im Projektverlauf verändern und andere Kriterien in den Vordergrund gelangen. Von der Zustimmung und Mitwirkung der internen und externen

Beteiligten hängt es ab, ob Zeit- und Kostenziele gehalten werden können und alle Informationen für einen reibungslosen Projektverlauf vorliegen.

Kommunikation – der Dialog mit den Beteiligten

In die Falle, das Sammeln, Aufbereiten und Weitergeben von Informationen mit Kommunikation zu verwechseln, gehen Projektmanager nicht selten und die Folgen sind fatal. Informationen werden i. d. R. auf der Ebene der Logik empfangen und ausgesandt; Kommunikation ist ein ganzheitlicher Prozess, bei dem Logik und Emotionalität verbunden werden muss. Der Austausch untereinander und die Auseinandersetzung miteinander sind ein legitimes Anliegen aller an einem Projekt Beteiligten. Dahinter steht der Wunsch nach Einbeziehung und Beteiligung und viel seltener als angenommen der Wunsch nach konkreter Einflussnahme. Gute Kommunikation vermittelt Sicherheit und ermöglicht Menschen zu verstehen, welche Ziele und Absichten hinter dem Projekt stehen und gibt Orientierung. Von dem Kommunikationswissenschaftler Watzlawick stammt der Satz: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Kommunikationslücken, Schweigen, fehlende oder einseitige Stellungnahmen geben Raum für Interpretationen, lassen Vorurteile aufleben und führen zu verfälschten selbst erdachten „Ersatzbotschaften“. Wichtige Beispiele für Erfolg versprechendes Kommunikationsverhalten sind

- Verständnis für die Sichtweise des Anderen
- Glaubwürdigkeit in der Sache und im Handeln
- Ehrlichkeit in der Aussage und Umsetzung
- Zuverlässigkeit (auch in Kleinigkeiten wie Pünktlichkeit, Termineinhaltung, Verständlichkeit von Unterlagen und Präsentationen)
- Transparenz und klare Prioritäten
- Engagement/Begeisterung für die Erreichung eines Ziels

Bei der Erstellung seines Kommunikationsplanes wird ein Projektleiter sorgfältig analysieren, wie er seine Kommunikationsstrategie den Beteiligten und ihren Bedürfnissen anpassen muss. Er wird sich ebenso darüber klar werden müssen, wie sehr er auf die Mitarbeit und Zustimmung der jeweiligen Personen oder Institutionen angewiesen ist. So wird die Kommunikation mit dem Aufsichtsrat anders gestaltet sein als die mit betroffenen Mitarbeitern. Der Unternehmensleitung sind andere Dinge wichtig als den Arbeitnehmervertretern. Die externe Kommunikation muss den Erfordernissen angepasst sein, ohne zuviel zum falschen Zeitpunkt preiszugeben.

Nur wer dafür gesorgt hat, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind und dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Projektleiter hervorragend getan.

Die Betroffenen werden zu Beteiligten.

Die Rolle der Betroffenen ist eine ganz besondere: Häufig sind sie zur Passivität verurteilt und haben viele Fragen, auf die es nicht schnell zufriedenstellende Antworten gibt. Dennoch gibt es keine Situation, die Geheimniskrämerei und das Zurückhalten von Informationen für einen längeren Zeitraum rechtfertigt oder ratsam erscheinen lässt. Döbler/Lauterburg warnen in ihrem Standardwerk „Change Management“ davor, die Betroffenen „nicht an der Gestaltung Ihrer Zukunft zu beteiligen, die doch ihre eigene sein soll; dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu verlieren und, paradoxerweise, diejenigen in Abwehr zu versetzen und auf Widerstand zu programmieren, auf die man bei der Umsetzung in allererster Linie angewiesen ist.“ Was heißt das konkret? Es heißt deutlich zu machen,

- warum die Veränderung erforderlich ist (Problembewusstsein schaffen)
- was das konkrete Ziel ist (Zielklarheit aus Sicht der Betroffenen)
- wie konkret vorgegangen wird und warum so vorgegangen werden muss (Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen)
- was in Zukunft anders sein wird (Informationen über Ist- und gewünschten Soll-Stand)
- welche Rolle Funktionen und Mitarbeiter spielen werden (Sicherheit geben, kritische Themen mit Offenheit behandeln)

Es ist eine alte Regel, Menschen dort abzuholen, wo sie sind. Projektmanager müssen einschätzen können, ob sich die Beteiligten, auf deren Mitwirkung sie angewiesen sind, auf der Ebene von Logik befinden oder ob sie auf das Projekt eher mit Emotionen reagieren. Nur dann gelingt es, aufeinander zuzugehen, Verständnis für das gegenseitige Tun zu erlangen und zu erreichen, dass sich alle Beteiligten für die Problemanalyse und -lösung engagieren und ihren Beitrag dazu leisten.

Eines sollte sich jedoch jeder Projektmanager auf die Fahnen schreiben: Bei allen Projekten, die mit ziemlicher Sicherheit mit Personalabbau verbunden sind, führt das Vermeiden von offener und ehrlicher Information zu einer Lähmung der ganzen Organisation. Es ist eine unverantwortliche Führungskultur, die Betroffenen länger als unbedingt nötig über ihre Zukunft im Unklaren zu lassen.

Der dümmste Fehler ist es jedoch, Mitarbeitern und Führungskräften, die man im Unternehmen halten will, nicht sofort entsprechende Signale zu geben und, wenn es eben geht, auch konkrete Angebote zu machen. Sonst riskiert man leicht, die für die Umsetzung und den Betrieb danach wichtigsten Mitarbeiter aufgrund des eigenen Fehlverhaltens zu verlieren.

Auch in Unternehmen mit umfangreichen Projekterfahrungen und einer verantwortungsbewussten Führungskultur kann man diese Unterlassung immer wieder beobachten. Ich bin im Laufe meiner Coaching-Tätigkeit häufig mit derart verunsicherten Führungskräften konfrontiert worden, die eigentlich davon überzeugt waren, auch in der veränderten Organisation einen wichtige Rolle spielen zu können und vergeblich auf das Entsprechen-

de Signal warteten. Aufmerksame Headhunter, die den Markt sorgfältig beobachten, haben da gute Chancen, ein Wettbewerbsunternehmen glücklich zu machen.

Eine weitere Diskussion schließt sich an, die zwar von der Sorge um den Arbeitsplatz zunächst verdrängt wird, später aber große Bedeutung erlangt. Unternehmen, die durch drastische Veränderungsprozesse gehen, wie z. B. einen Merger, die Auslagerung von Unternehmensteilen oder die Konzentration auf Kernaktivitäten müssen sehr schnell deutlich machen, wie in der neuen Organisation zusammengearbeitet werden soll. Neue Ziele zu entwickeln und eine Unternehmensstrategie, in der die Projektergebnisse nachhaltig verankert werden, ist Teil der Umsetzungsphase. Unternehmen, die sich hier auf technische und administrative Regelungen verlassen, schaffen eine Struktur „ohne Seele“, in der ein Engagement aller für den gemeinsamen Erfolg keinen Platz findet.

5 Die Umsetzung – vom Konzept zur Realisierung

In der Konzeptphase eines Projektes sind die Fragen beantwortet worden,

- wie das neue Gebilde eine klare Struktur erhalten kann
- wo die Synergiepotentiale liegen und wie sie erreicht werden
- welchen Nutzen das Unternehmen von der neuen Organisation hat
- welchen Nutzen die Mitarbeiter von der neuen Organisation haben
- welchen Nutzen Kunden/Partner in der neuen Organisation sehen werden
- wie der Transferprozess ohne Leistungsverlust gestaltet werden kann.

Das Konzipieren neuer Strukturen ist der bevorzugte Teil der Projektarbeit; es ist die sachliche und „saubere“ Arbeit, bei der die Situation der Betroffenen zunächst im Hintergrund bleibt. Es gibt noch nicht viele und allzu drängende Fragen, denn richtig munter werden Betroffene meist erst dann, wenn es für sie konkreter wird.

Die Umsetzung, also die Steuerung des Transfers von Ist- zum Soll-Zustand, verbindet Projektmanagement und Linienmanagement in gemeinsamer Arbeit und Verantwortung. Es ist nicht selten auch die Phase, in der Berater das Unternehmen verlassen, um an dieser heiklen Stelle nicht in Turbulenzen verwickelt zu werden.

In vielen Projekten werden gute und einleuchtende Konzepte erarbeitet, es erfolgt jedoch häufig genug eine gedankliche Trennung zwischen Konzept und Umsetzung und eine Reihe von kritischen Faktoren werden – zur Überraschung mancher Projektleiter – erst zu diesem Zeitpunkt sichtbar. Bei der Verlagerung von Unternehmensteilen oder dem Zusammenschluss zweier Unternehmen werden Mitarbeiter lange die Hoffnung hegen, von den Veränderungen nicht betroffen zu sein oder diese Möglichkeit einfach nicht wahrhaben wollen. Kommt es aber zur Umsetzung, steigt die Nervosität, es entsteht Ärger und Unruhe. Auch Änderungen im Bezug auf Arbeitsinhalte, Arbeitsumfang, Arbeitsprozesse sowie

Organisations- und Führungsstrukturen rufen Widerstand und Besorgnis hervor. Auch nach außen werden negative Signale sichtbar; es passieren Arbeitsfehler, ein Imageverlust droht und das Vertrauen in das Unternehmen kann Schaden nehmen.

Das „Drehbuch“ für diesen Prozess, wie es Doppler/Lauterburg in ihrem Buch „Change Management“ nennen, muss rechtzeitig geschrieben werden und die Autoren bezeichnen ein durchgängiges Kommunikationskonzept zu Recht als eisernes Prinzip: Eine stringente Kommunikation ist zwar nicht alles, aber ohne sie ist alles andere nichts.

Worum geht es bei der Kommunikation mit den unterschiedlichen Gruppen (Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Arbeitnehmervertretung, Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, Kooperationspartner, Kunden, Wettbewerb)?

- Es muss ein für die jeweilige Zielgruppe zugeschnittenes Kommunikationskonzept entwickelt werden.
- Linien- und Projektorganisation müssen mit einer Stimme sprechen.
- Der Umfang der Veränderungen und die Betroffenheit der Empfänger entscheiden über die Art und das Medium der Kommunikation.
- Die Botschaft muss klar, transparent und vollständig sein und die nächsten Schritte aufzeigen.
- Kommunikation darf keine Einbahnstraße sein.
- Kommunikation und Kontaktaufnahme müssen schnell und professionell erfolgen.

Die Einführung neuer Strukturen erfordert konsequente sachliche Arbeit von Projekt- und Linienmanagern. Jedoch werden Betroffene und andere am Prozess Beteiligte auch emotional reagieren und ein solcher Prozess wird nicht konfliktfrei verlaufen. Hier ist Aufmerksamkeit erforderlich, die Wahrnehmung von Stimmungen und erhöhter Kommunikationsbedürfnisse sowie Sensibilität im Umgang miteinander.

Ein Verwässern des Ergebnisses oder Reduzieren der Geschwindigkeit macht keinen Sinn; es verschiebt Probleme und erzeugt neue Unsicherheit oder gar unberechtigte Hoffnungen. Sollten sich Hindernisse ergeben, die eine Kurskorrektur erfordern, gilt es, diese schnell und ohne Zögern vorzunehmen. Es muss jedoch deutlich sein, dass diese Änderung geplant ist und nicht willkürlich geschieht. Ein Vertrauensverlust wäre sonst unvermeidlich.

In dieser Phase kann die Personalführung einen guten Beitrag leisten, indem sie Maßnahmen zur Teamentwicklung konzipiert und in das Unternehmen hineinträgt. Es gibt gute Möglichkeiten, Mitarbeiter bei unterschiedlichen Anlässen zusammen zu bringen, und das nicht nur zur gemeinsamen Arbeit.

Workshops können konzipiert werden, bei denen die neuen Strukturen mit Leben gefüllt werden und die Mitarbeiter sich selbst in der Interaktion mit anderen in der neuen Umgebung erleben. Die im Projekt entwickelten neuen Prozesse werden so den Mitarbeitern vermittelt und ihre Inhalte transportiert. Es können gemeinsame Ziele definiert und diskutiert werden und neue Rollenprofile unter Beteiligung der Mitarbeiter entstehen. Über die

gemeinsame Arbeit besteht die Chance, wieder ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln. Eine Führungskraft ist gut beraten, hierauf viel Zeit und Aufmerksamkeit zu verwenden.

Ein informelles „Get together“ für die Mitarbeiter eines Standortes, das in regelmäßigen Abständen stattfindet, gibt Menschen Gelegenheit, einander kennen zu lernen und auszutauschen. Im Rahmen firmeninterner Messen können sich die umstrukturierten oder neu entstandenen Bereiche einander vorstellen und Hospitationen und Rotationen sind ein guter Weg, Menschen miteinander zu vernetzen. All dies sind Gelegenheiten, Werte und Unternehmenskultur zu betonen und zu belegen, dass es dem Unternehmen ernst damit ist, das Gemeinschaftsgefühl wiederherzustellen.

Diese Investitionen in Zeit und Geld sind gut angelegt, wenn es gelingt, die Chancen, die Veränderungen mit sich bringen, in den Vordergrund zu stellen.

*Auch aus Steinen, die dir in den Weg gelegt werden, kannst du Schönes bauen.
(Johann Wolfgang von Goethe)*

6 Fazit

Ob internationale Wirtschaft, globale Finanzströme, politische Rahmenbedingungen und die Entwicklung der Märkte für Produkte und Dienstleistungen – alles hängt mit allem zusammen. Veränderungszwänge werden Unternehmen in die Zukunft begleiten und es muss alles getan werden, dass Beteiligte in Restrukturierungsprozessen diese als Vehikel begreifen für Neues und Erfolgversprechendes. Dazu gehört unabdingbar, dass „das Suchfeld für Innovation und Fortschritt erweitert wird, und zwar vom derzeitigen technischen und ökonomischen Fokus hin auf das Feld sozialer Innovationen“ (Minx/Preissler – Die andere Intelligenz). Das heißt, wir müssen das Bewusstsein dafür schärfen, dass die Menschen im Mittelpunkt von Reorganisationsprojekten stehen und dass wir in ihre Zukunft eingreifen und sie umgestalten.

Exzellentes Projektmanagement ist daher eine selbstverständlich Forderung an verantwortungsvolle Unternehmensführungen und exzellente Ergebnisse ebenfalls. Neue Arbeitsstrukturen müssen sinnvoll in den Wertschöpfungsprozess einer Organisation integriert werden. Dies geschieht vor allem dadurch, dass sie ermöglichen, die Kreativität und das Leistungspotential von Mitarbeitern in hohem Maße zur Entfaltung zu bringen. Nur dort, wo Menschen sich mit den Zielen und Visionen ihres Unternehmens identifizieren können, werden Höchstleistungen erbracht und kann Vorsorge für die Zukunft getroffen werden.

Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern, ist ein Beitrag zur Exzellenz – in der Unternehmensführung, im Projektmanagement und in der Gestaltung der Zukunft.

7 Literatur

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg, Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten; Campus Verlag Frankfurt/New York

Harvard Business Manager, Deutschland, Januar 2008, Wie gute Teams funktionieren Studie zum Teamverhalten, Lynda Gratton, London Business School, und Tamara M. Erickson, President des Concours Institute, des Forschungs- und Bildungszweigs der IT-Beratung BSG Alliance, Texas/USA

Eddie Obeng, The Projekt Leader`s Secret Handbook – All Change! Financial Times/Prentice Hall Businessbacks

Henry Mintzberg, Mintzberg über Management, Führung und Organisation – Mythos und Realität; Gabler Verlag Wiesbaden

Arnold Picot, Ralf Reichwald, Rolf T. Wiegand, Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Gabler Verlag Wiesbaden

Richard Bents, Rainer Blank, Typisch Mensch; Beltz Test GmbH, Göttingen

Bernhard von Mutius (Hg.), Die andere Intelligenz – Wie wir morgen denken werden; Klett-Cotta Verlag Stuttgart