

Vom Projektmanagement zum Führen von Erfolgsprojekten

Projektführung als Schlüsselkompetenz

Projekte zum Ziel zu führen zu können, ist Schlüsselkompetenz einer Organisation und ihrer Manager. Projektführung beeinflusst wesentlich die Innovationskraft, die Veränderungsfähigkeit und die Lerngeschwindigkeit als Organisation. Darüber hinaus prägt Projektarbeit das Selbstbild einer Organisation. Haben Projekte Erfolg, wachsen Selbstbewusstsein, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Kraft für Initiativen, nicht nur der Beteiligten, sondern ganzer Bereiche der Organisation. Inwieweit in der Organisation Ideen zu Vorschlägen und Vorschläge zu Vorhaben führen ist auch kulturell begründet. Das Selbstbild der Innovationskraft einer Organisation prägt ihre strategischen Initiativen mindestens so stark wie ihre Fähigkeit, die Strategie kognitiv zu entwickeln.

Wenn Projekte immer wieder ohne Erfolg bleiben, verliert Projektarbeit ihr Ansehen. Sie wird nicht mehr als Karriereweg, sondern als Karrierefalle gesehen. Mit einer Historie misslungener Projekte kann in eine Kultur der Resignation, sogar des Zynismus entstehen: Man glaubt, dass Projekte „eigentlich“ nichts bringen. Man fühlt sich nicht mehr verantwortlich. Eine beachtliche Zahl von Organisationen scheint sich mit einer derartigen Situation abzufinden.

Erfolgsorientierte Projektarbeit

Unser Vorschlag ist es, durch einen strukturierten Prozess der Projektarbeit tatsächliche Erfolge mit Projekten entstehen zu lassen, und diesen Prozess als Lernplattform der Unternehmens- und Personalentwicklung zu nutzen. Mit diesem Vorgehen sollen die beteiligten Mitarbeiter, die Ebenen und schließlich die Organisation in allen Dimensionen lernen, die für den Projekterfolg im jeweiligen Unternehmen wichtig sind.

Ein solches „Erfolgscoaching“ stellt sich eine doppelte Aufgabe: Einmal sind Führungsprozesse zu schaffen, die den Projekterfolg fördern. Zweitens sind alle Beteiligten und Ebenen so zu unterstützen, dass sie wirklich Erfolg haben. Die Beteiligten erarbeiten sich effektives Verhalten und die Haltungen und Sichtweisen, die das Verhalten stützen. Dieses Vorgehen kann eine Form von Projektmanagement aufbauen, das die Postulate von Trebesch und Doppler weitgehend erfüllt.¹

¹ Die Vorschläge nutzen Ansätze, die Robert Schaffer bereits vor längerer Zeit entwickelt hat. Vgl. Schaffer, Robert.H., The Breakthrough Strategy, Harper 1990 und Ulrich, Dave ua., The GE Workout, McGraw-Hill 2002

Am Erfolg lernen

Projekte fordern alle Dimensionen der Führung. Wer Projekte zum Erfolg führen kann, meistert Führungssituationen. Wer mit Projekten keinen Erfolg hat, wird es auch in der Führungsarbeit der Linie schwer haben, die immer weniger mit der Autorität einer Hierarchie bewältigt werden kann. Führung im Projekt wie in der Linie ist Ausdruck von Haltungen, Verhaltensweisen und Mentalitäten. Projekte sind wie verdichtete Unternehmen. Sie zeigen, wie eine Organisation ihre Ziele setzt und erreicht.

Menschen lernen durch die Erfahrung von Erfolg, weniger durch die Einsicht. Projekte erfolgreich zu führen, kann nur an der Projektarbeit selbst gelernt werden. Ein solches Lernen in der Praxis ist ein Grundmodell, das jeder Professionalisierung, Techniken und Methoden sind Hilfsmittel. Die Art ihres Einsatzes, ihre Bedeutung beim Lernen muss dem Ziel des Projekterfolges entsprechen. Bei herkömmlichem Projektmanagement-Training beobachten wir ein Paradoxon. Auch wenn an konkreten Projekten gelernt werden soll, stehen die Methoden der Selbstorganisation des Projekts, die Regelungen und Rollen, die Planungs- und Steuerungsinstrumente im Vordergrund, häufig ergänzt durch Denk- und Verhaltensprinzipien.

Wirkliche Projektleiter wenden Regeln simultan und nach den Erfordernissen der Situation an. Werte und Prinzipien vermitteln sich durch Inkulturation ihr Verständnis durch Reflexion. Beides verlangt ein Lernen mit dem Blick auf das Projektziel. Stehen die Werkzeuge und Verfahren, im Mittelpunkt des Projektmanagements, werden Werkzeuge und Verfahren das zu bearbeitende Problem. Wenn Erfolg der Orientierungsmaßstab ist, wird auch evaluieren, beurteilen, handeln und verantworten der Lerngegenstand, einschließlich des Methodeneinsatzes.

Strategiebezogene Projekte als Lernplattform

Gegenstand des Lernens mit Erfolgcoaching sind alle Faktoren, die Projekterfolg bestimmen und alle Fähigkeiten, diese Faktoren zu beeinflussen. Als Plattform für einen Lernprozess eignen sich besonders Projekte, die für den strategischen Unternehmenserfolg exemplarisch sind. Sie verlangen die Fähigkeiten, die auch für die Wettbewerbsposition des Unternehmens relevant sind.

Strategiebezogene Projekte greifen meistens über fachliche Lösungen hinaus. Sie müssen die Arbeits- und Verhaltensweisen anderer ändern um ihre Ziele zu erreichen. Um ein Produkt in einem neuen Marktsegment zu platzieren, müssen Kunden und Mitarbeiter neu zusammenarbeiten. Projekte, die Prozesse verbessern wollen, müssen Arbeitsweisen, oft auch Führungsverhalten ändern. Selbst scheinbar fachbezogene IT-Projekte müssen letztlich Prozesse und damit Arbeitsweisen verändern, um die IT-Lösung wirksam wird. Verhaltensveränderung zu erreichen, bedeutet meistens, dass die Teams neue Arbeitsbeziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation schaffen müssen.

Bestehende Grenzen und manchmal Tabus sind dabei zu überschreiten. Auch das ist im Projektmanagement zu lernen..

Erfolgscoaching als Lernform

Erfolgscoaching baut ein Unterstützungsprozess für das Lernen mit Projekten auf. Drei Lernbereiche stehen im Vordergrund: Das Lernen von Ergebnisorientierung in Zielsetzung und Selbststeuerung, das Lernen in den Dialogen der Führungsprozesse, sowie Problemlösung und Aktion des Projektteams. Zu allen Lernebenen gehört, in der Projektumgebung zu handeln, sich selbst beobachten, Ergebnisse zu bewerten, neu zu handeln, - und dabei auch Verfahren und der Planung und Steuerung einzusetzen.

Ein Prinzip eines Erfolgscoaching ist es, an mehreren, im typischen Fall sechs bis acht Projekten gleichzeitig zu lernen. Die Projekte stammen möglichst aus einem gemeinsamen Kontext der Unternehmensstrategie. Mit der Zahl der Projekte wird eine kritische Masse für Lernen und Innovieren erreicht. Einzelne Projekte für sich könnten die Organisation nur schwer entwickeln, denn die Organisationsumgebung schreibt ihnen Status des Einzelfalls zu und der Führungsprozess bleibt bestehenden Routinen verhaftet.

Kontext der Projektziele

Die sechs bis acht Projekte eines Erfolgscoaching sollen ausdrücklich im Kontext strategiebezogener Gesamtziele stehen. So wird erreicht, dass sich der Sinn der Projekte mitteilt und dass für das Unternehmen wichtige Ziele geübt werden.

Um strategische Aufgaben für ein Erfolgscoaching zu bestimmen, können etwa in einem schnellen Strategieprozess die zukünftigen Wettbewerbsvorteile für ausgewählte Geschäftsfelder skizziert werden². Die Projekte erhalten dann die Aufgabe, Wettbewerbsvorteile exemplarisch herzustellen. So entwickelten in einem Stadtwerke-Unternehmen die Teams für acht Geschäftsfelder strategische Konzepte. Neu zusammengesetzten Projektteams realisierten für jedes Geschäftsfeld exemplarische Erfolge.

² Vgl. Leder, Thomas Geschäftsdesign als Wettbewerbsvorteil. Hirzel Leder & Partner, Gabler 1997

Die Projekte können auch bestehende strategische Themen aufnehmen. Ein internationales Unternehmen erkannte, dass es die jährlich erneuerten Wachstumsziele im üblichen Führungsprozess auch weiterhin nicht erreichen würde. Hier wurden Projekte definiert, die für die Strategie exemplarische Wachstumserfolge als Ziel setzten. Jede Geschäftseinheit und Region setzte mehrere Wachstumsprojekte in Gang. In der Summe über zweihundert Projekten bildeten ein globales Netzwerk. Ein Unternehmen der Entwicklungszusammenarbeit wollte seine Organisationsstruktur auf Geschäftsfelder ausrichten. Projektteams erarbeiteten sich Strategien, setzten Arbeitsweisen von Geschäftsfeldern ein und erzielten neue Erfolge, so dass die Geschäftsfeldorganisation evolviere konnte. Erfolgscoaching hat sich ebenso für die Kostensenkung der Backofficeprozesse einer Retailbank, für das Aktivieren von Vertrieben, das Realisieren von Zusammenschlüssen, bis hin zum Cash Management einer Versicherung bewährt.

Führungsprozess für Projekterfolg

Verhalten von Auftraggebern ist kritisch für den Projekterfolg. Im Erfolgscoaching setzen Auftraggeber ausdrücklich und persönlich die Erfolgsmaßstäbe für ihr Projekt. Sie machen sich für die Leistung des Projektteams verantwortlich, bis es die Ziele erreicht hat.

Die Qualität des Dialogs zwischen den Ebenen, zwischen Auftraggebern, Projektleitern, Teams bis hin zur Unternehmensspitze ist eine weitere Dimension der Führungsverantwortung im Erfolgscoaching. Die Auftraggeber geben den Projektteams Raum, die konkreten Zielsetzungen für gestellte Anforderungen zu entwickeln und vorzuschlagen. So nennt der Auftraggeber etwa die Größenordnung der Prozessverbesserung, die er realisiert sehen will. Die Teams entwickeln Lösungen, die das Verbesserungsniveau erreichen und schlagen die genaue Zielsetzung für ihre Projekte vor. In der Antwort auf den Vorschlag erteilt der Auftraggeber den Projektauftrag, besten schriftlich.

Es hat sich bewährt, diesen Prozess in Form einer Großgruppe zu gestalten. Hier nennen die Auftraggeber ihre Anforderungen, die Teams entwickeln ihre Vorschläge für Projektzielsetzungen, präsentieren sie und die Auftraggeber entscheiden öffentlich und nachvollziehbar über die Vorschläge. Damit erlebt sich die Organisation in einem Gespräch über sich selbst.

Der vertikale Dialog zwischen Auftraggebern, Projektleitern und Teams soll bis zum Ende des Projekts lebendig bleiben. Im Erfolgscoaching hält sich der Auftraggeber für seine Teams präsent. Er verpflichtet sich, alle Entscheidungen zu treffen, die im Projektverlauf für den Erfolg notwendig sind. Dieser Führungsprozess ist Teil des Lernens und wird durch Selbstbeobachtung oder Feedback sowie Raum für Reflexion unterstützt.

Ergebnisorientierter fokussierte, kurzfristige Projektziele

Die Ziele der Projekte im Erfolgscoaching richten sich auf ein spezifisches geschäftliches Ergebnis, einen direkten, strategisch wirksamen, exemplarischen und wiederholbaren Beitrag zu Gewinn oder Unternehmenswert. Das können neue Kunden oder Produkte sein, verbesserte Leistungen von Prozessen, kürzere

Produktentwicklungszeiten oder andere Ergebnisse, die nachhaltig Unternehmensleistung und -wert steigern.

Ergebnisziele erfordern auf den ersten Blick eher komplexe Projekte. Im Erfolgscoaching wird die Komplexität gesenkt, indem das Ziel auf einen für die Anforderung exemplarischen Erfolg fokussiert: Ein neuer Kunde einer neuen Kategorie gewonnen, eine neue Version des Produkts bei einem Kunden platziert, ein Prozess in bestimmten Teilen des Unternehmens für zwei Wochen auf einem neuen Leistungsniveau, eine wichtige Produktvariante in halber Entwicklungszeit produktionsfähig. Ergebnisorientierte Projekte lösen Entscheidungen und Veränderungen aus. Projekte, die sich auf Untersuchungen, Systemeinführungen, oder Organisationsstrukturen richten, sind in diesem Sinne nicht ergebnisorientiert. Sie leisten noch nicht den Transfer in ein für das Unternehmen wirksames Handeln.

Mit dem Fokus auf Ergebnisse wird es möglich, ein kurzfristiges Projektziel zu setzen, exemplarische, wiederholbare Erfolge in etwa in drei bis sechs Monaten zu erreichen. Große und langfristige Projekte scheitern eher als kurzfristig fokussierte Projekte. In großen Projekten gelingt die Planung fast nie vollständig. Wichtige Einflussfaktoren werden übersehen, finden keine Verantwortung im Projektstrukturplan und sind im Projektverlauf dann nicht mehr beherrschbar.³ In großen Projekten misslingt es auch oft, Teile oder Arbeitspakete zu integrieren. Wenn dagegen exemplarische Ergebnisse in kurzer Zeit zum Ziel des Projektes werden, kann das Team Lücken in der Planung ausgleichen. Mit kurzfristigen Ergebniszielen wird der Stand des Erreichten und zu Erreichenden in engeren Zyklen evaluiert. Auch die Integration in das Gesamtbild des Ziels ist überschaubarer. Die Beteiligten halten ihren Energiepegel, verdichten ihre Zusammenarbeit, fordern untereinander Lösungsideen heraus. Wenn das Ziel klar vor Augen ist, verstärkt sich die Ausrichtung im Team.⁴ Sie vermeiden, dass leere Kontroversen oder Probleme fokussierte Analysen die Energie des Teams lähmen.⁵

Das Lernen mit Ergebnissen in kurzen Zyklen (rapid result learning) ist ein wichtiges Element des Erfolgscoaching. Wellen von Projekten erzielen spürbare Erfolge. Bis zu vier solche Wellen im Jahr setzen Impulse in die Organisation ab. Die Organisation lernt, Erfolge zu spüren.

Kollegiale Reflexion und solidarische Unterstützung

Die Leiter der beteiligten Projekte und Teile ihrer Teams reflektieren regelmäßig zusammen ihr Handeln und ihre Erfolge. Indem sie ihre Erlebnisse verstehen, produzieren sie Erfahrung. Immer wieder ist überraschend, welche energetische und unterstützende Dynamik in solchen kollegialen Gruppen entstehen kann. Indem jedes Projekt zwar eigenständig, aber in einem gemeinsamen Kontext arbeitet, entsteht Solidarität nicht nur in der gemeinsamen Situation, sondern auch der gemeinsamen Ziele in der Unternehmensentwicklung.

³ Vgl. Ashkenas, Ron.; Matta, Nadim, Why Good Projects Fail Anyway, Harvard Business Review, September 2003

⁴ Das Erlebnis, Teil eines harmonisierenden Teams zu sein, ist offenbar auch eine Quelle für physiologisches Glücksempfinden. -

Das Lernen in der kollegialen Gruppe kann wichtige Erfahrungen auslösen. Projektleiter erleben es offenbar sehr unterschiedlich, eigenes Verhalten mit Hilfe von Kollegen zu thematisieren. Menschen, die sich wohl fühlen, im Mittelpunkt zu stehen, begegnen dieser Situation selbstbewusst. Für andere ist es unangenehm, die Aufmerksamkeit der Kollegen zu spüren und eigene Stärken und Schwächen zu veröffentlichen. Durch die stützende Haltung der Gruppe wird dieser Dialog fast immer zu einer positiven Erfahrung. Eine Lernkultur, die sich auf Anforderungen einlässt und gleichzeitig Unterstützung gibt, entsteht durch Übung und Erfahrung des Lernens. In einer vertrauensvollen Umgebung wächst die Fähigkeit, sich selbst zu beobachten, wertschätzend zu vergleichen, und die erkannten Unterschiede für die eigene Entwicklung zu nutzen.

Reflexion der Projektleiter über ihre Zusammenarbeit mit den Auftraggebern eröffnet Erkenntnisse über die Situation der Projekte und der Gesamtorganisation. Erfolgskoaching unterstützt die Teams und Projektleiter, ihre Beobachtungen und Beurteilungen der Arbeitsweise auszudrücken und zurückzumelden. Projektteams formulieren Vorschläge an die Auftraggeber, wie diese durch ihr Verhalten den Projekterfolg weiter fördern können. Fokus auf Ergebnisse und Vorschläge macht es oft erst möglich, den oberen Ebenen rückzumelden, wie sie Regelungen der Organisation oder auch eigene Wirkung positiv verändern können.

Eine dritte Funktion der kollegialen Reflexion unter Projektleitern ist es, Wissen zu schaffen. Was erlebt wurde, welche Verhaltenseisen wie wirkten, wie Instrumenten und Methoden eingesetzt wurden sind Erfahrungen. Ergänzt um Lernpunkte wird es Wissen. Erfolgskoaching kann es unterstützen, solches Wissen explizit und, etwa über das Intranet, auch zugänglich zu machen.

Der Veränderungszyklus

Erfolgskoaching impliziert, dass Veränderung in Erfahrungsräumen entsteht, die sich im Prozess ausbreiten. Diese Veränderung entwickelt sich schubweise und in Clustern, entsprechend der Erfahrung von Erfolg. Die Führung von Veränderungen folgt nicht einem Phasenplan, sondern einem Erfahrungszyklus: Erfahrung von Neuem induzieren, sich ausbreiten lassen, sie fördern statt sie zu kontrollieren. Erfolgskoaching macht dieses Prinzip in der Arbeitssituation des Projekts greifbar. Das Lernen von Veränderung wird selbst in diesem Zyklus gelernt. So verläuft in einer dritten Welle von Projekten des Erfolgskoaching der Prozess deutlich anders als in der ersten.

Das Paradigma des kontinuierlichen und alle Organisationsteile gleich erfassenden Lernens sucht immer wieder nach durchgängigen Systemen der Führung und Personalentwicklung. Regelwerke für Projektarbeit, für die Analyse von Entwicklungsbedarf und Fähigkeitenprofile sollen den Lernprozess sicher und steuerbar machen. Aber Systeme sind nur hilfreich, um Standards zu wahren. Um Lernen in Gang zu bringen, sind Systeme kaum ein Mittel. Erst muss die neue Arbeitsweise neue Erfahrungen auslösen, dann können Standards und Strukturen der Erfahrung folgen.

Lerninhalte

Eine Umgebung des Erfolgsfokus und eines auf Projekterfolg ausgerichteten Führungsprozesses, ermöglicht das Lernen grundlegende Fähigkeiten für Projekterfolg

- Zielsetzung: Ergebnisorientierte, kurzfristige Ziele mit strategischem Bezug entwickeln und vorschlagen,
- Ergebnisfokus: Wahrnehmung und Initiativen auf erreichte und zu erreichende Ergebnisse richten
- Projektplanung: Zielereichung mit den üblichen Planungstechniken wie Projektstruktur und Projektablauf und Entscheidungsrythmen planen,
- Erfolgsfeedback: Selbstbeurteilung des Erreichten, Entwickeln von Lernpunkten,
- Fähigkeit, Arbeitsweisen zu beschreiben und zu verändern,
- Vernetzung in der Organisation: das „Rekrutieren“ von Ressourcen der Linie, das Gewinnen informeller Unterstützung für das Projekt,
- Neue Arbeitsweisen und kulturelle Fähigkeiten: frühzeitige und umfassende Partnerschaften mit Kunden oder Lieferanten, prozessorientiertes Erfolgscontrolling, anwenden, pro-aktive Problemlösung, positiven Einfluss und Überzeugung, effektives persönliches Arbeitsverhalten, Reflexion als Lernhaltung.

Erfolgscoaching hilft so den Projektleitern und den Teams, Haltungen und Werte herauszubilden, Gewohnheiten zu lernen und auch zu verlernen, und so ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

Veränderungen durch Organisations- und Personalentwicklung mit Projekten

Die Arbeits- und Erfolgserfahrungen des Lernens mit Projekten können die Lernfähigkeit einer Organisation steigern.

- Die Veränderungsgeschwindigkeit erhöht sich. „Genauso schnell lernen wie die Aufgaben sich verändern“, wie es eine Teilnehmerin formulierte.
- Das Lernen an realen Aufgaben ermöglicht es, genau die aktuell notwendigen Fähigkeiten zu lernen. Der Lernprozess und seine Inhalte sind auf die wirkliche Nachfrage orientiert. „Lernen, was man braucht“ – je nach Zielkontext der Projekte.
- Die Isolation von Projekten und Projektleitern wird durchbrochen. Selbstbewusstsein entsteht, neue Verhaltensmuster zu wagen. So waren sich die Projektleiter eines DV-Bereiches nicht sicher, ob interne Kunden ihre Beratung zu Projektzielen nicht zurückweisen würden. Durch gemeinsames Lernen konnte sich diese neue Rolle des internen DV-Beraters entwickeln.
- Das Lernen mit Erfolgsprojekten erhöht Kohärenz der Organisation. initiiert das Gespräch der Organisation über sich selbst. Die Erfahrung gemeinsam geschaffener Lösungen, auch für das Verhalten der Organisation, schafft Vertrauen und gegenseitigen Respekt: „Wir haben noch nie so hart diskutiert und waren noch nie so zusammen“.

- Lernen an Erfolgsprojekten ist ein Managemententwicklungsprogramm für alle beteiligten Teams, Projektleiter, Auftraggeber, Linienmanager und -mitarbeiter. Alle Ebenen erhalten Feedback und reflektieren ihr Verhalten. Auftraggeber erleben „ihre“ Projektleiter in Aktion. Personalentwicklung integriert sich in die Führungsarbeit: „Wir wissen, was wir voneinander brauchen“.
- Eine Lernorganisation kann nachhaltig entstehen, Erfolgscoaching kann sich als dauerhafter Prozess entwickeln. Lernpunkte des Erfahrungslernens sind Praxiswissen, das verbreitet werden kann.
- Interne Unterstützungsressourcen können aufgebaut, werden. Zum Beispiel führt eine weltweit verantwortliche Managerin einen „Champion“ in jeder Unternehmenseinheit. Als interner Organisationsberater hilft er, immer neue Wachstumsprojekte in Gang zu setzen.
- Berater als Erfolgscoaches vervielfachen ihre Wirkung. Wert ist nicht der Beratungseinsatz, sondern was die Organisation erreicht.
- Das Vorgehen macht sich selbst bezahlt. In kurzer Frist werden substantielle Ergebnisse erzielt. Selbst wenn nur die bereits beschlossenen Projekte erfolgreich beendet würden, wäre der Aufwand in vielen Unternehmen im ersten Jahr amortisiert.

Perspektiven

Lernen mit Erfolgprojekten verbreitet sich. Einige Großunternehmen wie General Electric haben Varianten des Verfahrens in die grundlegenden Managementprozesse integriert. Andere Unternehmen benutzen die Lernform in der Ausbildung von Führungskräften ⁶

Warum wird Erfolgscoaching nicht viel häufiger angewendet? Eine der Hürden ist unserer Erfahrung nach die Anforderung an das Management. Es ist keine selbstverständlich abzurufende Managementfähigkeit, sowohl klare wie auch ehrgeizige Anforderungen zu stellen. Es ist oft auch ungewohnt, für den damit ausgelösten Prozess die Verantwortung zu übernehmen. Zeitliche Präsenz ist gefordert. Zusätzliche Verantwortung bedeutet zusätzlichen Stress. Der Schutz eingespielter Führungsprozesse muss verlassen werden.

Auch für Berater entstehen neue Anforderungen. Mitverantwortung für Prozess und Ergebnis verlangt oft ein anderes Selbstverständnis als Berater. Bestehende Beratungsinhalte an Methodik und Prozessberatung müssen im Erfolgscoaching oft in kurzer Zeit und schnörkellos zugänglich werden. Manche Berater sehen ihre Arsenale hier entwertet. Weniger Kontrolle über den Beratungsprozess ist möglich, neue Maßstäbe für Beratungserfolg mindern den Rollenstatus. Die sichtbare Präsenz verkleinert sich im Prozess. Außerordentliche Ergebnisse entstehen ohne sichtbaren Beitrag des Beraters.. Die Berater werden an ihrer Unterstützung in einem sich formierenden Prozess gemessen, ihrer Fähigkeit, aus eigener Erfahrung heraus hilfreich zu sein.

⁵ Vgl. Bellman, Matthias und Schaffer, Robert H., Freeing Managers to Innovate, Harvard Business Review June 2001

Genau diese Punkte stellen für Führungskräfte wie Berater eine Lernsituation her. Die geschaffene Situation enthält das Maß an Unsicherheit, das Entwicklung ermöglicht. Ob Wechsel oder Erleben des Paradigmas - das Lernen aus Erfahrung ist die Chance für das Führen von Projekten und das Lernen als Organisation.

Autoren:

Dr. Thomas Leder, Gesellschafter und Mitgründer von HLP-OrganisationsBerater. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit ist es, Geschäftskonzeptentwicklung und Lernen als Organisation in einem Vorgehen zu integrieren.

E-Mail: thomas.leder@hlp-orgberater.de

Christiane Glatzel, Seniorberaterin mit HLP-OrganisationsBerater mit dem Schwerpunkt des Verbindens von Lernen der Organisation mit persönlichem Lernen.

E-Mail: christiane.glatzel@hlp-orgberater.de

HLP | OrganisationsBerater
Leder Schreiber Hochstrahs PartG
Liebigstraße 19
D-60323 Frankfurt
www.hlp-orgberater.de