

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Integrationsprozesse

Die Zusammenführung von Unternehmen etwa durch Fusion oder Übernahme führt häufig zu erheblichen Veränderungen, die von den Mitarbeitern kaum oder nur schleppend mitgetragen werden. Am Beispiel eines Großgruppen-Workshops zeigt der Beitrag, wie sich Veränderungsprozesse nachhaltig umsetzen lassen.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- warum Integrationsprozesse nach Zusammenschlüssen von Unternehmen häufig nicht den gewünschten Erfolg bringen,
- wie Sie Veränderungen nachhaltig umsetzen,
- welche »zehn Gebote« dabei zu berücksichtigen sind.

HANS-JÜRGEN KRIEG

Wenn Veränderungen ins Stocken geraten

Immer wieder geraten Zusammenschlüsse von Unternehmen in Verruf, wenn ihre Realisierung an den ursprünglichen Erwartungen gemessen wird. Auch vermeintlich gut geplante Integrationsprozesse bringen häufig nicht den gewünschten Erfolg. Zwar gelingt es in Workshops, Energien zu mobilisieren, besonders eindrucksvoll ist hierbei die Wirkung von Großgruppen-Workshops. Die ausgelösten Aktivitäten verlieren jedoch nach einiger Zeit an Dynamik und die hohe Anfangsenergie verpufft aus unterschiedlichen Gründen. *Gerade erst neugeordnete Prozesse und damit verbundene Spielregeln werden nicht gelebt und eine nachhaltige gegenseitige Anpassung oder Veränderung von Einstellungen und Verhaltensmustern ist nur in Ansätzen erkennbar.*

Damit die während der Mobilisierungs- und Motivationsphase eingegangenen Commitments auch eingehalten werden, sind im We-

sentlichen klare, schriftlich fixierte Vereinbarungen und die richtige Steuerung wichtig. Steuerung ist möglich

- ⇒ durch die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung,
- ⇒ durch Einrichtung hilfreicher Organisationsstrukturen und
- ⇒ mit der Unterstützung durch das Management.

In diesem Aufsatz werden die *Erfolgsfaktoren nachhaltiger Veränderungen* herausgearbeitet. Es werden bekannte und neu entwickelte Methoden vorgestellt, mit denen die Umsetzung von Veränderungen in den Organisationsalltag unterstützt wird. Die meisten Vorschläge sollten auch zur Standard-Tool-Box eines jeden Managers gehören.

Fallbeispiel eines IT-Dienstleisters

Um das Thema zu veranschaulichen, wird die Problematik anhand des Integrationsprozesses eines IT-Dienstleisters aufgezeigt: *In einem Konzern wurden alle IT-Dienstleistungen zu einem eigenständigen Unternehmen zusammengefasst. Ein Beraterteam wurde beauftragt, einen Unternehmensentwicklungsprozess zu konzipieren und zu begleiten.*

In der ersten Phase der Unternehmensentwicklung wurden Mitarbeiter »eingesammelt« und von den Konzerngesellschaften auf die neue Dienstleistungsgesellschaft umgeschrieben. Diese hatte anfangs 270 Mitarbeiter, die auf zehn Betriebsstandorte in Deutschland verteilt waren. Es war nicht vorgesehen, diese Mitarbeiter örtlich zusammenzuführen, da sie weiterhin die Betreuung der (internen) Kunden vor Ort gewährleisten sollten. Die Mitarbeiter kannten sich nur teilweise, häufig nur durch telefonischen Kontakt. Die jeweiligen Aufgabengebiete und Kompetenzen ihrer Kollegen an den anderen Standorten waren den Mitarbeitern nur oberflächlich oder gar nicht bekannt. Die Infrastruktur funktionierte nur mangelhaft. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens war in Ansätzen vorhanden, jedoch noch nicht ausgereift. Ferner hatte noch keine Auseinandersetzung mit den Zielvorstellungen der Geschäftsführung stattgefunden. Diese arbeitete noch intensiv an den operativen Verhandlungsprozessen mit den Kon-

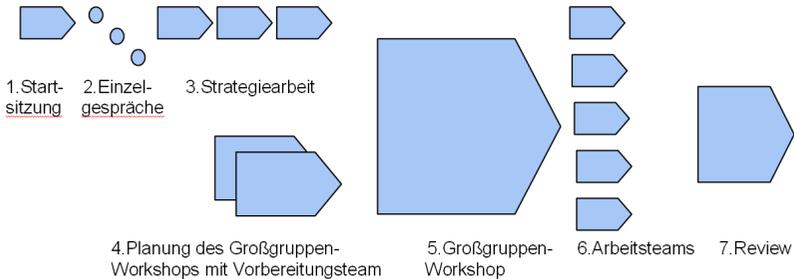


Abb. 1: *Typischer Prozessablauf bei Großgruppen-Prozessen nach der RTSC-Methode (Real Time Strategic Change nach Dannemiller u. Tyson)*

zerngesellschaften, um die Überführung der Mitarbeiter in die neue Dienstleistungsgesellschaft zu managen. Insofern verblieb ihr wenig Zeit, den Integrationsprozess zielgerichtet zu steuern. Initiiert wurde ein Großgruppen-Prozess, der sich für Post-Merger-Integrationsprozesse besonders gut eignet (siehe Abb. 1).

Die einzelnen Stufen hatten dabei unterschiedliche Funktionen:

1. Die *Startsitzung* mit dem Geschäftsführungskreis diente dazu, den Gesamtprozess zu präsentieren, Ziel und Zweck dieses Prozesses zu definieren, eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen und weitere Prozessschritte festzulegen.
2. Die *Einzelgespräche* sollten den möglichen unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen in der Geschäftsführung Rechnung tragen. Sie sind der Auftragsklärung und Zielfindung zuzuordnen.
3. Da das Unternehmen sich noch in der Gründungsphase befand, war eine mehrstufige *Strategiearbeit mit dem Geschäftsführungskreis* vorgesehen. Hier musste ein Führungsverständnis im GF-Kreis und für das Unternehmen entwickelt und ein strategischer Rahmen erarbeitet werden, der dann im Großgruppen-Workshop weiter ausgefüllt wurde.
4. Das *Vorbereitungsteam* ist ein Abbild der Organisation. In ihm sind alle Hierarchie-Ebenen des Unternehmens vertreten. Unterschiedliche Sichtweisen sollten bereits hier zur Geltung kommen, um

- den Ablauf des Großgruppen-Workshops so zu gestalten, dass an diesen Sichtweisen gearbeitet werden konnte.
5. Im *Großgruppen-Workshop* wurde von allen Mitarbeitern eine Einschätzung zu Gegenwart und Zukunft des Unternehmens vorgenommen. Der vom Geschäftsführungskreis eingebrachte strategische Rahmen wurde ausgefüllt, die Strategieumsetzung wurde durch Arbeitsteams, zu denen sich die Mitarbeiter entsprechend ihrem Interesse zuordnen konnten, eingeleitet. Der Workshop verlief über 2 Tage.
 6. *Arbeitsteams* arbeiteten nach dem Großgruppen-Workshop an definierten Arbeitspaketen weiter.
 7. In einer *Review-Tagung* kamen der Geschäftsführungskreis, die Berater und die Sprecher der Arbeitsteams zusammen, um den Arbeitsstand zu bewerten und weitere Schritte festzulegen.

Der Großgruppen-Workshop verlief äußerst erfolgreich. Der Sprecher der Geschäftsführung kommentierte das Ergebnis als »150%igen Erfolg«. Doch in der Review-Tagung zeigte sich, dass ein Teil der Projektgruppen recht gute Arbeit geleistet hatte, während ein anderer Teil mit dem jeweiligen Projektauftrag aus unterschiedlichen Gründen nicht zurechtkam.

Eine anschließende Analyse ergab folgende Gründe:

- ⇒ Zwar hatte jede Projektgruppe einen Ansprechpartner (sprich »Sponsor«) aus der Geschäftsführung, der um Unterstützung gebeten werden konnte, wenn die Gruppe Schwierigkeiten hatte. Doch die Gruppen verließen sich darauf, dass ihr Sponsor auf sie zukommen würde, um nach dem Rechten zu sehen, während umgekehrt bei den Sponsoren die Erwartungshaltung bestand, dass sich die Teams schon melden würden, wenn sie Unterstützung nötig hätten.
- ⇒ Die im Großgruppen-Workshop erfolgte interessengeleitete Zuordnung von Mitarbeitern zu den Arbeitsteams führte nicht immer zu optimal besetzten Teams.
- ⇒ Die Projektmanagement-Kenntnisse waren in den Arbeitsteams nicht immer auf dem erforderlichen Niveau vorhanden.

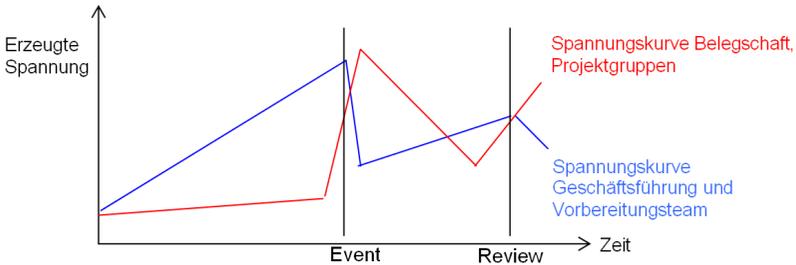


Abb. 2: *Unterschiedliche Spannungskurven der Beteiligten im Prozessablauf*

- ⇒ Die Projektarbeit war nicht hinreichend in der Linie und im Tagesgeschäft verankert.
- ⇒ Die notwendige Energie, die nach einem Großgruppen-Workshop in den weiteren Prozess einfließen muss, wurde unterschätzt.

Da unserer Erfahrung nach gerade der letzte Punkt eine der wichtigsten Ursachen für die mangelnde Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen darstellt, soll der Zusammenhang hier anhand der Abbildung 2 verdeutlicht werden.

Schlussfolgerungen

Damit die Unternehmensentwicklung zu optimalen Resultaten führt, müssen besonders die unterschiedlichen »Spannungskurven« der Beteiligten beachtet werden: Im Vorfeld eines Großgruppen-Workshops steigt die Spannung bei den direkt Beteiligten enorm an. Dies gilt insbesondere bei Großgruppen-Prozessen, die eine intensive Vorbereitungsarbeit mit der Geschäftsführung und dem Vorbereitungsteam erfordern. Sowohl die Geschäftsführung als auch das Vorbereitungsteam sind aktiv eingebunden. Da der Ausgang nicht im Einzelnen exakt definiert werden kann und sich vor allem das Management die zielgerichtete Dynamik des Großgruppen-Workshops und die damit

realisierte Aufbruchsstimmung nur in etwa vorstellen kann, wird das Risiko von der Geschäftsführung als sehr hoch eingestuft. Nach dem Großgruppen-Workshop fällt dann die Spannung sowohl bei der Geschäftsführung als auch beim Vorbereitungsteam ab, während in der Belegschaft jedoch eine hohe Erwartungshaltung aufgebaut wurde.

Die Phase nach dem Großgruppen-Workshop ist daher relativ kritisch. Während des Workshops gelingt es zwar sehr schnell, die Belegschaft zu mobilisieren und eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Es ist jedoch auch notwendig, danach den Umsetzungsprozess zu organisieren und durch die erlebte Umsetzung das Commitment hoch zu halten. Die Durchführung von nur einer Review-Tagung genügt dazu nicht! Im nächsten Abschnitt wird behandelt, was getan werden kann, um diese Risiken des Integrationsprozesses zu meistern.

Die zehn Gebote nachhaltiger Integration

In der Beratungsarbeit konzentrieren wir uns vor allem auf die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen. Aus den Erfahrungen der letzten Jahre resultieren folgende zehn Gebote nachhaltiger Integration. Sie werden im Folgenden immer wieder am obigen Beispiel reflektiert, lassen sich aber auch auf Veränderungsprozesse übertragen, die nicht auf Großgruppenarbeit basieren.

1. Klären Sie die Zielsetzung und die wünschenswerten Ergebnisse des Veränderungsprozesses sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken so präzise wie möglich innerhalb der Geschäftsführung und des obersten Führungskreises.

Die Anforderungen bezüglich Ziel und Zweck des Prozesses und möglicher Ergebnisse sollten nicht zu hoch angesetzt werden. Weniger ist mehr. Allerdings müssen die Ziele so klar wie möglich beschrieben sein. Es genügt eben nicht, als Ziel zu formulieren: »Die Mitarbeiter sollen sich kennen lernen und ihre Zusammenarbeit regeln.« Die Fragen lauten vielmehr:

- ⇒ Worin wird sich zeigen, dass die Zusammenarbeit optimal funktioniert?
- ⇒ Was ist dann anders als heute?
- ⇒ Womit messen wir die Qualität der Zusammenarbeit?

Der Fragenkatalog lässt sich weiter fortsetzen. Wichtig ist hierbei, die Ziele als wünschenswerte Ergebnisse zu formulieren, an denen sich hinterher auch tatsächlich der Erfolg des Veränderungsprozesses messen lässt. Dies eröffnet auch die Möglichkeit für ein Prozess-Controlling. Es ist eine gute Übung, die Ziele des Veränderungsprozesses nochmals in einem Statement, d.h. in einem Satz zusammenzufassen. Dieses Statement zu Ziel und Zweck dient quasi als Richtschnur für die weitere Planung des Prozesses.

Diese Bestimmung von Ziel und Zweck setzt eine intensive Diskussion im Topmanagement voraus, die oft mehrere Stunden dauern kann. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass zunächst häufig Unverständnis geäußert wird, soviel Zeit darauf zu verwenden. Wir wissen jedoch auch, dass die Zielvorstellungen im Management durchaus unterschiedlich sein können. Außerdem werden in dieser Diskussion häufig neue Ideen entwickelt. Zu den Zielen und darüber, wie sie zu erreichen sind, wird ein gemeinsames Verständnis erzeugt. Chancen und Risiken des Prozesses sind klar. Die Geschäftsführung weiß, worauf sie sich einlässt.

2. Binden Sie die Geschäftsführung, das Linien-Management und den Betriebsrat in einer aktiven Rolle mit ein.

Die Geschäftsführung muss in einer aktiven Rolle, z. B. in einem *Lenkungsausschuss*, eingebunden sein. In diesem werden die Rahmenbedingungen (Zeit, Geld, personelle Verantwortlichkeiten) festgelegt und Entscheidungen getroffen. Die weiteren Hierarchie-Ebenen des Unternehmens sollten schon zu Beginn des Prozesses berücksichtigt und in geeigneter Form einbezogen werden.

In unserem Beispiel eines Großgruppen-Prozesses sind alle Hierarchie-Ebenen im Vorbereitungsteam vertreten. Dies reicht aus, um den

Großgruppen-Workshop gut planen zu können und die unterschiedlichen Interessen im GWS zu berücksichtigen. Für die Umsetzung von Maßnahmen und Vereinbarungen in das Tagesgeschäft ist jedoch ein breites Commitment auf der nächsten Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung notwendig. Neben der Strategiewerk mit der Geschäftsführung sind daher auch Meetings mit einem erweiterten Führungsteam in der Vorphase eines Großgruppen-Workshops einzuplanen.

Gleichermaßen ist der Betriebsrat einzubinden – unabhängig von Fragen der Mitbestimmung. Veränderungsprozesse und insbesondere Integrationsprozesse erzeugen immer auch Ängste und Widerstand. Betriebsräte haben ihr Ohr an der Basis. Sie nehmen Stimmungen auf und geben sie wieder, so dass frühzeitig darauf eingegangen werden kann.

3. Etablieren Sie ein Prozess-Controlling.

Es ist sinnvoll, bereits aus dem Vorbereitungsteam zwei bis drei Mitarbeiter zu gewinnen, die als *Controlling-Team* tätig werden. Zu dem Team sollte ein »richtiger« Controller gehören, der in Abstimmung mit der Geschäftsführung das Budget und die Ressourcen im Auge behält. Das Controlling-Team hat während des Großgruppen-Workshops auch die Aufgabe, die vereinbarten Aktivitäten auf das Machbare hin einzuschätzen. Es leistet damit eine große Hilfestellung für die Realisierungsphase in Veränderungsprozessen. Es sichert ab, dass nach dem Workshop auch tatsächlich die nötigen Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen, und beugt dem »Verpuffen« von Energie vor. Das Controlling-Team sollte nach dem Workshop in die dann einzurichtende Steuergruppe integriert werden.

4. Lassen Sie frühzeitig ein Kommunikationskonzept entwickeln.

Auch hier haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, zwei bis drei Mitarbeiter aus dem Vorbereitungsteam mit der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes zu beauftragen und dieses auch zu realisieren. Schon im Vorfeld einer wichtigen Veranstaltung muss der Informationsfluss gezielt gesteuert werden. Selbst wenn noch keine

offiziellen Informationen gegeben wurden, werden im Unternehmen sehr schnell Dinge registriert und verbreitet: Beispielsweise wird wahrgenommen, dass Berater im Haus sind, dass es mehrere Sitzungen mit der Geschäftsführung gab; Leute sind angesprochen worden, in einem Vorbereitungsteam mitzuwirken; von dort sind auch schon erste Infos an die fragenden Kollegen weitergegeben worden etc.

Spätestens in der ersten Sitzung des Vorbereitungsteams ist also der Punkt »Information und Kommunikation« anzusprechen und verantwortungsvoll zu regeln. In einem Kommunikationskonzept sind die Inhalte zu regeln, die kommuniziert werden sollen, und die Art und Weise der Kommunikation. Dazu lassen sich beispielsweise regelmäßige, schriftliche Info-Blätter herausgeben, Info-Stände aufbauen oder Informationsforen als Angebot für alle Mitarbeiter durchführen.

5. Unterscheiden Sie zwischen »Start-Projektgruppen«, die sich im Rahmen eines Großgruppen-Workshops bilden, und den endgültigen Projektgruppen.

Sie können anhand der Motivation drei Mitarbeitergruppen unterscheiden:

- ⇒ die Leistungsorientierten (L),
- ⇒ die Machtorientierten (M) und
- ⇒ Mitarbeiter, denen die Zugehörigkeit (Z) zu einer bestimmten Gruppe wichtig ist.

Für den Großgruppen-Workshop ergeben sich daraus folgende Fragen:

- ⇒ Wie wird der Anteil der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen im Großgruppen-Workshop eingeschätzt?
- ⇒ Welche Konsequenzen ergeben sich aus der unterschiedlichen Motivationslage für die Einbeziehung der Teilnehmer während des Großgruppen-Workshops?
- ⇒ Wie müssen Projekt- und Arbeitsgruppen für die weitere Umsetzungsphase *nach* dem Großgruppen-Workshop zusammengesetzt sein, damit die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung steigt? Welche

Gremien, welche Mitarbeiter sollen den weiteren Umsetzungsprozess unterstützen?

Im konkreten Beispiel wurden während des Großgruppen-Workshops interessengeleitete Projektgruppen gebildet. Trotz der »Patenschaft« durch die Geschäftsführung und begleitende Maßnahmen zum Projektmanagement hatten einige Gruppen Schwierigkeiten, ihren Projektauftrag zu erfüllen. Eine Ursache lag in der *interessengeleiteten Bildung der Projektgruppen*. Dabei ist zu vermuten, dass die Motivation, »dazu gehören zu wollen« (Z), eine große Rolle spielte. Dieses Motiv führt nicht immer dazu, dass die Projektgruppen mit der ausreichenden Kompetenz ausgestattet sind.

Die Aktivitäten- und Umsetzungsplanung ist ein fester Bestandteil eines Großgruppen-Workshops. *Die endgültigen Projektgruppen werden jedoch zwischenzeitlich von uns erst nach dem Event zusammengestellt.*

6. Steuern Sie die Projekt- und Arbeitsgruppen durch eine Steuergruppe.

Eine *Steuergruppe* sollte die Projekt- und Arbeitsgruppen koordinieren und den Arbeitsprozess steuern. Dazu stellt sie einen Projektplan auf, legt Meilensteine fest und vernetzt die Arbeitsgruppen. Sie berichtet an den Lenkungsausschuss, an den sie auch Entscheidungsvorlagen für den weiteren Prozess richtet.

Bei Großgruppen-Prozessen, wie hier im Beispiel beschrieben, ist vor dem Großgruppen-Workshop keine Steuergruppe tätig, sondern ein Vorbereitungsteam. Beide sind nicht identisch: Das Vorbereitungsteam ist als Abbild der Organisation aufgebaut, damit die unterschiedlichen Interessen im Großgruppen-Workshop berücksichtigt werden können. Die Steuergruppe hingegen ist kleiner und muss aus professionellen Projektmanagern bestehen.

7. Planen Sie ein Kick-off-Meeting für die Projekte ein und führen Sie die Projekte im Rahmen eines »klassischen« Projektmanagements.

Um den Projekten eine hohe Aufmerksamkeit zu schenken, die Projektaufträge zu präzisieren, die Rahmenbedingungen festzulegen und noch offene Fragen zu klären, sollte am Anfang der Projektarbeit ein Kick-off-Meeting stehen. Lassen Sie die Projektvereinbarungen zu Zielen, wünschenswerten Ergebnissen, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen in einem Projekthandbuch festschreiben. Planen Sie die verschiedenen Schritte des Projekts mit den Projektleitern, vereinbaren Sie Reviews und Quality Gates und definieren Sie jeweils den Projektabschluss.

8. Fordern Sie die Berater auch in der Realisierungsphase.

Die Berater müssen – bereits bei Projektstart – mit dem Auftraggeber ihre Rolle nach dem Workshop geklärt haben. Sie dürfen sich nicht mit dem Großgruppen-Workshop verabschieden, sondern haben auch danach eine Prozessverantwortung. Sie sollten innerhalb des Lenkungsausschusses oder für die Steuergruppe Coaching-Funktionen wahrnehmen und durch Situationsanalysen, Impulse und eine »hilfreiche Penetranz« die Realisierungsphase unterstützen. Als »hilfreiche Penetranz« wird hier das helfende Nachfragen nach Leistungen entsprechend dem Projektterminplan verstanden. Es ist nicht unbedingt als Widerstand, Schludrigkeit oder Nachlässigkeit zu interpretieren, wenn Projektarbeiten nicht termingerecht fertig werden. Und häufig kann mit etwas Unterstützung seitens der Berater wieder der Blick über das Tagesgeschäft hinaus gerichtet werden.

9. Nutzen Sie bestehende Strukturen.

Bestehende Strukturen des Unternehmens sollten in der Umsetzungsphase bewusst einbezogen und genutzt werden. Die Projekte müssen in das Tagesgeschäft integriert und verankert werden. Zu diesen Strukturen gehören Gremien, Berichtsstrukturen, reguläre Meetings. Der Fortschritt im Integrationsprozess, z. B. die (Teil-)Ergebnisse von

Arbeitsgruppen, muss zum festen Tagesordnungspunkt in Sitzungen der Geschäftsführung mit ihrem obersten Führungskreis werden.

10. Planen Sie Folgeveranstaltungen ein.

Auch nach dem Großgruppen-Workshop müssen Folgeveranstaltungen eingeplant werden, die von der Belegschaft wahrgenommen werden und Signale setzen. Dabei kann es sich um die schon erwähnten Reviews oder Quality Gates mit den Projektleitern handeln oder um »Road Shows« vor Ort an den verschiedenen Betriebsstandorten.

Dabei handelt es sich um Veranstaltungen, die in einer festen Struktur geplant sind, also an allen Standorten nach dem gleichen Muster ablaufen, und bei denen in der Regel auch ein Mitglied der Geschäftsleitung vertreten ist. Die Veranstaltungen müssen im Alltag integriert sein und in die Organisation ausstrahlen. Sie können inhaltlich weitere Realisierungsschritte zum Ziel haben oder auch nur der Information und Kommunikation dienen.

Resümee

Mit Großgruppen-Workshops lassen sich anstehende Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen deutlich beschleunigen. Die Mitarbeiter werden mobilisiert und die Zusammenbeitskultur wird deutlich positiv beeinflusst. Damit jedoch die im Großgruppen-Workshop erzeugte Energie erhalten bleibt, bedarf der Entwicklungsprozess nachhaltiger Aufmerksamkeit durch alle Beteiligten. Für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und für die weitere Projektarbeit ist eine ausgearbeitete Planung unverzichtbar. Die Umsetzungsphase ist bereits zu Projektbeginn zwischen Auftraggeber und Berater zu planen und zu vereinbaren. Die wichtigste Erkenntnis unseres Fallbeispiels ist, dass mit dem Großgruppen-Workshop allein das Integrationsprojekt nicht beendet ist. Im Gegenteil: Alle von den Veränderungsprozessen Betroffenen sollten sich darauf einstellen, dass die eigentliche Arbeit erst jetzt beginnt.

Zusammenfassung

Vielfach dominieren bei Veränderungsprozessen die Start-Events die Dramaturgie – seien es Workshop-Kaskaden, Road Shows oder wie in diesem Beispiel ein Großgruppen-Workshop. Waren sie erfolgreich, lehnen sich die Promotoren des Change-Prozesses gerne zurück – zu einem Zeitpunkt, zu dem die Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitern am höchsten sind. Investitionen an persönlicher Energie und Zeit (und damit auch reale Kosten) stehen aber gerade in dieser zweiten Phase, wenn es um die nachhaltige Integration der Veränderungen in den (Führungs-) Alltag geht, dringlich an. In dem Beitrag wird der Blick daher auf den Gesamtprozess gelenkt: Was ist von Anfang an – neben den einleitenden Events – zu berücksichtigen und wie geht es hinterher weiter? Dazu zählen u.a. ein Kommunikationskonzept, ein Prozess-Controlling, der Aufbau von internem Projektmanagement-Know-how, die Bereitstellung von Projektkapazitäten und die Nutzung und Integration bereits vorhandener Führungsstrukturen.