

Commitment Management – Kooperation über Grenzen hinweg

Dominik Petersen, ? Kötter

Geht es um Effizienz von Zusammenarbeit im Unternehmen, sind klare, stabile und transparente Abläufe gefragt. Das ist Aufgabe des Prozessmanagements. Es strebt nach Standardisierung und Routinisierung. Ganz andere Schwerpunkte ergeben sich aus einer Innovations-Perspektive: Es geht darum, Offenheit für Überraschungen zu ermöglichen, die Fähigkeit zu entwickeln Turbulenzen im Umfeld aufzunehmen und zu verarbeiten. Der exemplarische Lösungsrahmen hier ist das Projektmanagement. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, sind aber auch in jeweils charakteristischer Weise begrenzt.

Der vorliegende Beitrag schlägt daher einen dritten Weg zur Ergänzung vor: Commitment-Management: Der Ansatz besteht darin, „Organisation“ neu zu sehen: A) Als spezifisches Kommunikationsgeschehen zwischen internen Kunden und Lieferanten mit dem Verpflichtungscharakter von Leistungsversprechen B) Als Netzwerk: Da sich jeder potentiell in beiden Rollen wieder findet, wird die Strukturlogik von Organisationen gesprengt. Ein neuer Kooperationsrahmen mit Netzwerkcharakter und hohem Innovationspotential entsteht. Erfolgsvoraussetzung ist jedoch, dass die Kriterien für wirksame Commitments beachtet werden, die hier im 3. Teil dargestellt werden.

1. Kooperation – von der “Wohltat” zum Problem

“The primary task of management is to get people to work together in a systematic way. ... It’s a complicated job, and it becomes much more so when managers are trying to get people to change, rather than continue with the status quo (Christensen et al., 2006).

Hier wird in lapidaren Sätzen ein Umbruch im Denken über Kooperation formuliert: In Zeiten der klassischen Hierarchie war aus arbeits- und orga-

nisationspsychologischer Sicht eher ein Zuwenig an Kommunikations- und Kooperationsanforderungen konstatiert (Gohde & Kötter, 1990, Weber, 1997; Ulich; 1998) und menschengerechte Arbeitsgestaltung durch Gruppen- und Teamarbeit vorgeschlagen worden. Bereits die durch den Umbruch vom Verkäufer- zum Käufermarkt, das „Ende der Massenproduktion“ und die enorme Markt und Technologiedynamik ausgelöste Hierarchiekrisis der 80er Jahre hatte mit der Hinwendung zu Gruppenarbeit und der Einführung von Projektarbeit als Kontrapunkt zur Linienorganisation neue, zunächst hoffnungsvoll begrüßte, aber sehr rasch auch als durchaus problematisch empfundene Anforderungen an Kooperation und Kooperationsfähigkeit mit sich gebracht (vgl. Heintel & Krainz, 1988). Die stark vom Vorbild Toyota geprägten, aber weit über die Automobilbranche hinaus wirksamen Managementtrends in Richtung Dezentralisierung, Prozessorientierung, Simultaneous Engineering und Kontinuierliche Verbesserung haben dieses Umschlagen von der Kooperation als willkommener Abwechslung und Ressource zur Stressbewältigung hin zur von den Beschäftigten zunehmend als Zumutung und Überforderung erlebten Kooperation als Problem beschleunigt und verstärkt. Kooperation im von Christensen postulierten Sinn sicherzustellen, wurde schwieriger - auch und vor allem wegen der zunehmenden Komplexität im Umfeld (Intensivierung des Wettbewerbs, der Kundenorientierung, Auflösung räumlicher Grenzen, steigendes Veränderungstempo). Gemäß dem Gesetz der erforderlichen Vielfalt muss diese Tendenz mit höherer Komplexität im Inneren beantwortet werden, denn Komplexität ist nur durch Komplexität zu bewältigen (Luhmann, 1988).

Um schnell reagieren zu können, waren und sind Organisationen gezwungen, in engem Kontakt mit den Umfeldveränderungen zu agieren. Unternehmen bilden daher mehr und mehr eigenständige Einheiten aus. Sie erreichen damit, bildhaft gesprochen, dass ihre „Oberflächen“ größer werden und sich die Zahl der Kontaktmöglichkeiten mit der Umwelt erhöht. Die weitere Folge ist aber, dass sie sich nach innen differenzieren müssen: Die Ausbildung der strategischen Geschäftsfeldorganisation ist ein Ausdruck davon, aber nicht der einzige. Auch die Prozessorganisation ist Teil des Trends. Um Kundenorientierung sicherzustellen, bündelt sie alle relevanten Funktionen in einer Verantwortung. Die derart verknüpften Funktionen stellen als Geschäftsprozesse relativ eigenständige Gebilde dar und sind damit, nun auf operativerer Ebene als ganze Geschäftsfelder, Ausdruck

des selben Lösungsmusters „Firma in der Firma“ (s. dazu auch Wimmer, 2004, S. 76). Die Hindernisse für gelingende Kooperation nehmen jetzt zwar prozessintern aufgrund engerer Verknüpfung ab, die Schnittstellen verlagern sich aber nach außen- und sind umso schwieriger zu überwinden. Dasselbe gilt für gänzlich neue organisationale Muster, die gegenwärtig diskutiert werden. Die sog. „Three Part Organizational Structure“ mit den „Customer facing Units“ als besonderem Charakteristikum (s. Davis et al., 2006) soll die Kundenorientierung noch weiter treiben. Die Kooperationsprobleme bestehen dann darin, dass eine noch größere Bandbreite von Spezialisten und Funktionen zusammengeführt werden sollen und dass es eine andere Aufgabenteilung zu bewältigen gilt. Es wird nachgelagerten Einheiten überlassen, die fachliche Tiefe, wo immer erforderlich, sicher zu stellen. Schließlich kann die zunehmend systemische Sicht von Innovation als Beispiel dienen: Statt technischer Erneuerung wird darunter umfassender Wandel weit über R&D hinaus verstanden (Sawhney et al., 2006). So gesehen, heißt es eine ganze Bandbreite von Dimensionen abzudecken, vom Kundenangebot angefangen über Plattformlösungen, Kontaktpunkten zum Kunden bis über die Organisation, die Prozesse, die Supply-Chain usw. Dass die dazu erforderlichen Verknüpfungs- und damit Kooperationsleistungen die Hauptherausforderungen darstellen, liegt auf der Hand. Die Grundfrage formuliert R. Wimmer so: „Wie kann der enorm gewachsene Abstimmungs- und Verknüpfungsbedarf zwischen den Einheiten angesichts ihrer ausgeprägten Abschließungstendenz bewältigt werden? ... Wie kann interprofessionelle Kooperation, eine fachübergreifende Problembearbeitung organisationsintern sichergestellt werden? ... Die vielfache Ausprägung ganz unterschiedlicher Spezialsprachen in Unternehmungen hat die Unwahrscheinlichkeit wechselseitiger Verständigung stark erhöht. (Wimmer, 2004, S. 82).

2. Lösungsansätze: Prozessmanagement vs. Projektmanagement

Kooperation als Problem aufzufassen und dieses „Problem“ dauerhaft organisatorisch lösen zu wollen, führt notwendigerweise zu einer doppelten „Teufel-Beelzebub-Situation“: Zum einen werden Prozesse zwangsläufig in

Strukturen eingefangen, die nun neue Koordinations-, Integrations- oder eben Kooperationsschwierigkeiten erzeugen, usw. usf.

Zum anderen, und hier knüpfen wir an das Eingangszitat an, wird es mit den Prozessen besonders schwierig, wenn es um Wandel bzw. Innovation geht: Denn genau das Abstellen auf Dauerhaftigkeit und Standardisierung verunmöglicht das Entstehen von Neuem - die Lösung ist das Problem.

Diese Schwierigkeit hat zu einer anderen Kategorie von Ansätzen geführt, die wir unter dem Titel „Innovation durch Sekundärorganisation“ zusammenfassen können (s. z.B. Staehle, 1999). Projektmanagement ist ihre bekannteste Ausprägung und kennzeichnet zugleich die wichtigste Einschränkung: Die zeitliche und inhaltliche Begrenztheit, die Projekte ausmachen (Petersen, 2000; Petersen & Witschi 2002, 2005). - Und kaum werden übrigens diese Grenzen ausgedehnt, sind Projekte nur noch schwer von der jeweiligen Ursprungsorganisation zu unterscheiden, womit wir uns wieder am Ausgangspunkt befinden.

Wir sehen uns also zu einem anderen Vorgehen gezwungen, d.h. veranlasst, von der „Problemlösungslogik“ auf einen „Paradoxie-Modus“ umzustellen, d.h. von linearen Modellen zu selbstbezüglichen, ambiguitätstoleranten, offeneren Sichtweisen überzugehen (zu dieser Unterscheidung s. Bohm, 2005). Es geht darum, einen dritten Weg für Kooperation zu eröffnen, zwischen der standardisierten, routinisierten Welt der Prozesse einerseits und der innovativen aber engen Welt des Projektmanagement andererseits; beides Welten übrigens, die in ihrer zur Zeit in den meisten Organisationen praktizierten Erscheinungsform der linearen Problemlösungslogik folgen und neue Organisationsstrukturen als basales Mittel ansehen, Komplexität auf ein bearbeitbares Maß zu reduzieren.

3. Die Brücke: Organisation als Netzwerk von Commitments

Die Praxis zeigt uns immer wieder, dass der zentrale Erfolgsfaktor von Unternehmen gelingende Kommunikation ist. Die Theorie lehrt uns zudem, dass Organisationen nicht aus Menschen oder Handlungen, sondern aus Kommunikationen „bestehen“ (Luhmann, 1988). An dieser Stelle gilt es, nur noch einen kleinen weiteren gedanklichen Schritt zu tun und die so prominente Umwelt- und damit Kundenorientierung, wie wir sie vom

Prozessmanagement her kennen, konzeptionell zu integrieren. Dann können wir Unternehmungen als Netzwerke von *spezifischen* Kommunikationen zwischen *besonders charakterisierten* internen Partnern begreifen. Diese treffen nämlich in *definierten Rollen* aufeinander: Als interne Kunden und Lieferanten koordinieren sie ihre Beiträge, als solche sprechen sie sich über Inhalte und Modalitäten ab – kurz: *Es sind interne Lieferanten, die internen Kunden Leistungsversprechen abgeben*. Wenn diese Leistungsversprechen überdies einen selbstverpflichtenden Charakter annehmen, können wir sie „Commitments“ nennen (s. dazu Sull & Spinoza, auf deren Idee der hier beschriebene Ansatz beruht: Sull & Spinoza, 2005, 2007).

Der spezielle Kommunikationscharakter von Organisationen ist einer der beiden Hauptpfeiler, der die Brücke zwischen Prozessen und Projekten trägt. Der andere Pfeiler besteht aus der Erkenntnis, dass *jedes Mitglied* einer Organisation potenziell *sowohl* Kunde als *auch* Lieferant sein kann – bis hin zur Unternehmensspitze. Die Abteilungsleiterin z.B. ist Kundin für die Daten eines Sachbearbeiters im Marketing aber auch Lieferantin – diverser Entscheidungen nämlich. Der Informatiker ist Lieferant von Softwarelösungen z.B. an den kaufmännischen Geschäftsleiter und zugleich dessen Kunde als Abnehmer von Controlling-Unterstützung. Das Wesentliche dieser Rollenverteilung besteht in seinem *Netzwerkpotential*. Würden wir alle möglichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen in einem gegebenen Moment aktivieren, auf einer Transparentfolie grafisch fixieren und über das Organigramm legen, würde diese Konstellation als Netzwerk augenfällig. Commitments, so leiten wir ab, kennen keine Grenzen, weder horizontal noch vertikal. Sie sind nicht von einer Planerperspektive aus gesteuert, sie haben nicht die Gesamtorganisation im Blick. Sie gehen von einzelnen Akteuren aus, nutzen Personen als Adressen und fokussieren auf Beziehungen. Daher beugen sie sich nicht der organisatorischen Strukturlogik und machen, indem sie auf Planbarkeit verzichten, insgesamt - paradoxerweise - höhere Komplexität verarbeitbar. Und damit haben wir möglicherweise eine Antwort auf die Frage von oben (s. Zitat Wimmer) gefunden: Eine Möglichkeit, auf den enormen Verknüpfungsbedarf zu reagieren, liegt in der Nutzung eines „dritten Weges“, eines Weges zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement. Wir wollen ihn hier als „systematisches Commitment-Management“ (Petersen & Pardo, 2007) bezeichnen.

3.1 Beweglichkeit durch Commitment-Management

Commitments auf der Basis interner Kunden-Lieferantenbeziehungen, können, wenn sie als Veränderungs- und Verbesserungsmotor ernst genommen werden, die Beweglichkeit einer Organisation wesentlich steigern. Ein systematisches Verfahren ist aber nötig, um den Weg zu bereiten (s. dazu den Tagungsbeitrag von O. Pardo: ICON: Innovation through Commitments and Networking; Pardo, 2007). Der Ablauf sieht dann folgendermaßen aus: Ein Veränderungsbedarf ist erkannt, eine Innovationsvision ist formuliert - der 3-stufige Commitment-Prozess beginnt: 1. die Abmachung interner Liefervereinbarungen mit selbstgewählten Partnern, 2. die Sicherung der Strategiekompatibilität und schließlich 3. der systematische Dialogprozess (Isaacs, 1999) zur Festlegung klarer Lieferbedingungen. Dabei spezifiziert der Lieferant vorher alle Konditionen, die nötig sind, um eine gewünschte Leistung zuzusagen zu können. Er ist für Feedback und Monitoring in der Durchführungsphase verantwortlich. Kundenaufgabe ist es hingegen, klar zu stellen, ob die Erwartungen erfüllt wurden. So einfach das Verfahren, so mächtig die Hebelwirkung der damit verbundenen Selbststeuerung: Das Unternehmen gelangt an ungenutzte Ressourcen. Zu beachten sind jedoch Bedingungen der Wirksamkeit.

3.2 Wirksame Commitments sind vernetzt

Die informellen Netzwerke werden ausdrücklich legitimiert. Bypassing ist erlaubt, ja gewünscht. Dadurch wird Engagement möglich und zwar auf kurzem und direktem Weg. Jetzt kann ohne Dienstweg über Struktur- und Hierarchiegrenzen hinweg aufgegriffen werden, was nicht in die offiziellen strukturellen Raster passt, die hauptsächlich für Routinen geschaffen sind. Innovation kommt in Gang: Arbeit über Grenzen hinweg an Fragen ohne starre Ressort-Zuständigkeiten – und daher mit dem wichtigsten Innovationspotenzial.

Hier wird relevant, was oben „Paradoxie-Modus“ genannt wurde. Seine Hauptkennzeichen sind folgende: 1. Weitgehende Selbststeuerung. Es liegt an den einzelnen Akteuren, sich ihre Partner zu suchen. Die bestimmenden Kriterien dabei sind sicher zum einen sachlogische, zum anderen aber auch sozial-emotionale. 2. Selbstreferentialität. Was wir informelles Netz-

werk nennen, ist ein dynamisches Geschehen. Ein Beziehungsnetz ist Voraussetzung aber auch Folge gelingender Lieferabsprachen. Es entwickelt sich durch seine Nutzung weiter. Es ist autopoietisch. 3. Fragilität: Alle Versuche, es zu analysieren und transparent zu machen, formalisiert es, nimmt ihm sein Potential oder vernichtet es sogar (als Beispiel eines solchen Versuches Krackhardt & Hanson, 1993). Hier haben wir es immer mit einer Gratwanderung zu tun. Wir dürfen aber nicht vergessen: Dieses Verfahren baut nicht nur auf erprobte Beziehungen auf, es provoziert vielmehr den Aufbau neuer, oder die Intensivierung bisher wenig genutzter. Dazu kommt, dass der ganze Ansatz nach Art sozusagen eines „postheuroischen Managements“ gesteuert wird. Das Management gibt - paradoxerweise - Kontrolle an die Mitarbeiter ab, um sie in anderer Form wiederzuerlangen; - durch höhere Innovations- und Verknüpfungsfähigkeit. (Baeker, 2003, S. 52)

3.3 Wirksame Commitments sind öffentlich

Ein Versprechen abgeben heißt handeln, die Formulierung des Versprechens ist das Versprechen selbst, - nicht bloß reden, sondern sich über eine konkrete Verpflichtung verständigen. Es dreht sich also um Sprech-Akte. „... Alle unsere Bemühungen, zwischen die sprachliche Äußerung und die Tat einen Keil hineinzutreiben, sind vergeblich; denn die geäußerten Worte *sind* hier die Tat“ (Stegmüller, S.78). Ist dieses Geschehen nun transparent für alle, z.B. indem es einsehbar ist, evaluiert wird und durch systematische Reflexion nachvollzogen werden kann, weiß ich mich als Akteur von vielen Augenpaaren beobachtet. Ich werde also alles tun, um als guter Lieferant und Dialogpartner bewertet zu werden.

Diese Transparenz ist der entscheidende „Antriebsfaktor“, der das ganze Geschehen mit Energie versorgt. Sie baut auf zwei Säulen auf. Zum einen auf der Führung. Wenn im Management eine tragfähige Entscheidung für ein Verfahren zum Commitment-Management getroffen wurde (z.B. ICON, s.o.), sehen sich die Führungskräfte gezwungen, dass der Commitmentprozess mit der Ziellandschaft kompatibel ist. Sie werden in ihren *Teams* für die entscheidenden Abstimmungen sorgen (müssen). Zum anderen stützt sich Commitment-Management auf Instrumente wie das Intranet, um die Zahl und Art der Vereinbarungen, den Stand ihrer Bearbeitung

und die Bewertung durch die jeweiligen Kunden für jeden Interessierten nachvollziehbar zu machen. Es bedarf keiner großen Phantasie, um sich den Grad der Dynamik vorstellen zu können, der hier entsteht: *Wer* vereinbart *Was* mit *Wem*? *Wo häufen* sich Aktivitäten? *Wo bleiben sie aus*? *Was bedeutet* beides? Wie sehen die *Bewertungen* aus? ...

3.4 Wirksame Commitments sind freiwillig

Eine Zusage, ein Commitment verdient den Namen nur, wenn eine Anfrage auch abgelehnt werden oder wenn das Versprechen neu verhandelt werden kann. Dies ist besonders wichtig, wenn Liefervereinbarungen und individuelle Leistungsvereinbarungen gegen einander ausgespielt werden könnten. Eine konstruktive Konfliktkultur erwächst aus einem offenen Dialog. Das sind respektvolle, verständnisorientierte, aber eben auch klare Austauschprozesse zwischen internen Partnern. Und die sind nur freiwillig möglich.

3.5 Wirksame Commitments sind aktiv

„Genug des Redens, jetzt an die Arbeit“. Diese verbreitete Einstellung ist die größte Gefahr für das Gelingen. Gefordert ist das Aufrechterhalten des Dialoges, in Kontakt bleiben, Fortschritts- und Risikomeldungen an den Kunden/Partner liefern, - bis hin zur evtl. nötigen Neuverhandlung. Zum Kern des Verfahrens gehört aber ebenso, die Lieferbedingungen zu klären, Unterstützung von oben zu sichern, Betroffene einzubeziehen, Entlastung an anderer Stelle zu sichern.

3.6 Wirksame Commitments sind ausdrücklich

Wer sind die Partner? Um was geht es genau? Wann ist der Start und wann ist das Ende des gemeinsamen Vorhabens? Wirksame Commitments bauen auf konkrete Menschen mit Namen und Gesicht, auf Spezifizierungen, die für die Öffentlichkeit im Unternehmen nachvollziehbar machen, um wen und um was es genau geht.

4. ICON-Prototyping: Das Beispiel LITEF GmbH

Die LITEF GmbH, Hersteller von hochgenauen Systemen zur Lagebestimmung in Flugzeugen, Schiffen, Land- und Amphibienfahrzeugen, ist seit dem Jahr 2005 an einem vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmenprogramm „Forschung für die Produktion von Morgen“ geförderten Verbundvorhaben mit dem Titel „Partizipatives Vorgehen zur Bewertung und Gestaltung integrierter Modernisierungskonzepte (PaGIMo)“ beteiligt. Ziel des betrieblichen Teilvorhabens bei der LITEF GmbH war es, eine Kulturveränderung in Richtung profitables Wachstum durch Kundenorientierung und funktionsübergreifende Prozessstandards zu erreichen. Dabei erwiesen sich die internen Kooperationsbeziehungen zwischen den Funktionsbereichen („horizontale Integration“) und zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen („vertikale Integration“) als kritische Erfolgsfaktoren. Bereits der aussichtsreiche Beginn mit einem „Leadership Alignment-Workshop“ nach dem interaktiven Großgruppenverfahren World Café führte im Senior Leadership Team zu gemeinsamem Erschrecken vor der Komplexität und Dynamik der zahlreichen parallel laufenden „Wachstumsinitiativen“, Six-Sigma-Projekte etc.. Kurze Zeit später war das Vorhaben in eine Sackgasse geraten, die der Geschäftsführer letztlich auf einen Mangel an Kooperationsbereitschaft und Commitment im Führungskreis zurückführte.

Der durch diese Lagebeurteilung ausgelöste, von Dr. Martin Thul (ITA der TU Kaiserslautern und Wolfgang Kötter (GITTA mbH) extern begleitete Commitment-Prozess erstreckte sich über 5 Monate und erwies sich im Nachhinein als eine Art „Prototyp“ des oben kurz geschilderten ICON-Prozesses. Anders als bei ICON vorgesehen musste der LITEF-Commitment-Prozess allerdings ohne eine vorher etablierte „Commitment-Plattform“ auskommen: An Stelle der im ICON-Prozess vorgesehenen Erhebung des Commitment-Bedarfs wurden Commitment-Interviews mit allen Akteuren des zuvor in einem Workshop mit der Geschäftsführung definierten Commitment-Feldes „Senior Leadership Team“ geführt. An die Stelle der Verhandlungs-Trainings á la ICON trat ein Workshop „Rollen verhandeln“ im SLT, bei dem die ICON-Kriterien „Vernetzung“, „Öffentlichkeit“, „Freiwilligkeit“, „Aktiver Charakter“ und „Ausdrücklichkeit“ in das Setting dieser regelhaften, streng ritualisierten Team-Prozedur „eingebaut“ wurden.

Ergebnis dieses Commitment-Prozesses waren zweiseitige persönliche Leistungsvereinbarungen über die Grenzen der durch ihre jeweiligen Chefs vertretenen Funktionsbereiche hinweg. Das Ziel eines horizontal und vertikal integrierten Vorgehens auf dem Weg zu den neuen Management-Standards konnte durch diese Form der Selbstbindung alle Beteiligten entscheidend vorangebracht werden. Heute, 14 Monate später, sind sich alle Beteiligten darüber einig, dass durch diesen Commitment-Prozess eine neue Qualität der Kooperationsbeziehungen jenseits zuvor bereits etablierten Kooperationsbeziehungen in interdisziplinären Projekten und funktionsübergreifenden Geschäftsprozessen erreicht wurde (Longmuß, Kötter & Bahlow, 2006). Typische Leistungsumfänge waren das Bereitstellen von funktions-spezifischen Prozessdaten für andere Fachprozesse, das bereichsübergreifende „Ausleihen“ von Mitarbeitern aus Kapazitäts- und Kompetenzgründen und die Modifikation funktions-spezifischer Leistungsprozesse im Hinblick auf Zusatznutzen und/oder Aufwandsreduzierung in anderen Funktionsbereichen.

Interessant zu beobachten war die Entwicklung, dass diese bilateralen Commitments letztlich auch zu einer neuen Qualität von Team-Commitment, manifestiert durch gemeinsame Projektaufträge im Rahmen von Pa-GIMo und durch die gemeinsame Entwicklung einer gesamthafter, bereichsübergreifenden Prozesslandkarte, führten.

5. Fazit: Wirksame Commitments brauchen „Struktur“

Commitments kommen durch Dialog zustande, sind durch Vernetzung in der Organisation eingebunden und werden durch Öffentlichkeit verbindlich. Das Grundprinzip der Selbststeuerung macht das Verfahren agil, motiviert zu Beiträgen und nutzt die informellen Netzwerke ohne sie aufzulösen.

Dennoch braucht es Struktur an anderer Stelle: Die Teilnehmer müssen im Dialogverhalten unterstützt, vielleicht qualifiziert werden (Isaacs, 1999), sie müssen die drei Phasen des Prozesses, Vorbereitung – Durchführung – Würdigung, gemeinsam durchlaufen lernen. Vor allem aber braucht es ein Verfahren, das einem Unternehmen hilft, ein systematisches Commitment-Management einzuführen und zu verankern. Ein Verfahren, das sich

aus Informations-, Entscheidungs-, Anpassungs-, Qualifizierungs-, und Auswertungsmodulen zusammensetzt, hilft Unternehmen, die Hürden zu nehmen - besonders die kulturellen (s. Pardo, 2007).

Literatur

- Baecker, D (2003). Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bohm, D. (2005). Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Christensen, C.M., Marx, M.M. & Stevenson, H.H. (2006). The Tools Of Cooperation And Change. Harvard Business Review.
- Davis, A., Brady, T. & Hobday, M (2006). Charting A Path Toward Integrated Solutions. MIT Sloan Management Review.
- Gohde, H. & W. Kötter (1990). Gruppenarbeit in Fertigungsinseln – nur Schönheitsfehler oder mehr? Technische Rundschau, 82, 44, 66-69.
- Isaacs, W. (1999). Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday.
- Kötter, W. (2002). Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie? In: Moödaschl, M. (Hrsg.) Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Heidelberg, Kröning: Asanger Verlag.
- Krackhardt, D. & Hanson, J.R (1993). Informal Networks: The Company Behind The Chart. Harvard Business Review. Reprint.
- Longmuß, J., Kötter, W. & Bahlow, J. (2006). Partizipatives Projektmanagement zur gezielten Kulturveränderung, dargestellt am Beispiel der Gestaltung Integrierter Produktionssysteme. Vortrag beim 23. Internationalen Deutschen Projektmanagement Forum am 19./20. September 2006 in Hannover.
- Luhmann, N. (1988). Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.
- Pardo, O. (2007). „ICON – Innovativ durch Commitments“. Referat gehalten beim Personalfachkongress. Basel: www.personalfachkongress.ch.
- Petersen, D. & Pardo, O (2007). Du hast mein Wort. Systematisches Führen mit Commitments. Alpha, Tages-Anzeiger, Sonntagszeitung, 7./8. Juli 2007
- Petersen, D (2000). Wandel durch Vernetzung. Organisationsentwicklung. Heft 2.
- Petersen, D. & Witschi, U. (2002). Komplexes Projektmanagement. Projektmanagement 1.
- Petersen, D. & Witschi, U. (2002). Change – Management von Unterschieden. Organisationsentwicklung, Heft 3.
- Petersen, D. & Witschi, U. (2005). Ganzheitliche Geschäftsprozessoptimierung am Beispiel einer Krisenbewältigung und Neuorientierung. Zeitschrift Führung + Organisation, zfo 5.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C. & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways For Companies To Innovate. MIT Sloan Management Review.
- Stahle, W. H. (1999). Management (8. Aufl.). München: Vahlen.

- Stegmüller, W. (1987). Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie (8. Aufl.). Bd. 2. Stuttgart: Kröner.
- Sull, D.N. & Spinoza, C. (2005). Using Commitments To Manage Across Units. MIT Sloan Management Review, 47 (1).
- Sull, D.N. & Spinoza, C. (2007). Promise Based Management, Harvard Business Review.
- Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie. Zürich: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, W. G. (1997). Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich), Band 57. Bern: Huber.
- Wimmer, R. (2004). Organisation und Beratung. Heidelberg: Carl-Auer.