

Prozess-Steuerung als Strategisches Umfeldmanagement

Process management as strategic environmental management

von Petra Krings

Schlagwörter / Keywords

Technisches Referendariat, interdisziplinäres Fachforum, Strategisches Umfeldmanagement, öffentliche Vorhaben, Umfeld, Ressourcen, Strategie, Change Management, Projektmanagement, Führungskompetenz, Persönlichkeit, Institut für Städtebau Berlin Post-graduate civil service training, interdisciplinary forum, strategic environmental management, strategy, public project, project environment, resources, change management, project management, leadership skills, personality, Institute for Urban Development Berlin

Zusammenfassung / Summary

Technische Verwaltungen müssen ihre öffentlichen Projekte und Programme oft in einem sozial, organisational und politisch komplexen Umfeld umsetzen. Der Erfolg des Vorhabens hängt stark davon ab, wie gut sie das Vorhaben in diesem Umfeld steuern. Mit Strategischem Umfeldmanagement können Führungskräfte und Projektleitende ihre Ressourcen gezielt auf erfolgskritische Faktoren des Umfeldes ausrichten. Im Rahmen der Reform des technischen Referendariats erweitert das Strategische Umfeldmanagement die übergreifende Prozesskompetenz der künftigen Führungskräfte.

Technical public administration units often need to implement their public projects and programs in an environment of huge social, organizational and political complexity. The success of the project largely depends on how well the process is managed with regard to this environment. Strategic environmental management helps executives and project managers to align their resources targeted to critical success factors of the environment. Thus it extends the overall process competency of future leaders, as a part of post-graduate civil service training.

1 Strategisches Umfeldmanagement – knappe Ressourcen gezielt einsetzen

Ein Vorhaben in seinem spezifischen Umfeld erfolgreich steuern durch strategischen Einsatz der eigenen Ressourcen – das ist Strategisches Umfeldmanagement (SUM)¹. Eine alltägliche Aufgabe technischer Verwaltungen, so scheint es. Sie verlangt Führungskräften und Projektleitungen dennoch einen schwierigen Spagat ab: Der erfolgskritische Faktor vieler öffentlicher Vorhaben ist zunehmend deren Umfeld, aber für die Arbeit an diesem Faktor stehen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Wie diese also klug einsetzen?

¹ Der Begriff wird bisher nur vereinzelt und uneinheitlich verwendet, zum Beispiel als Projektmarketing (Stempkowski/Kovar/Jodl 2003).

2 Das Alltagsprojekt – Drahtseilakt zwischen Zielen und Ressourcen

Ein Stadtteilprojekt, der Bau einer Straße, die Verlegung einer Energieleitung, ein Naturschutzprojekt – all das sind Alltagsprojekte von technischen Verwaltungen. Für ihre Umsetzung gibt es feste Vorgaben und Verfahren. Aber:

Gefordert sind Ergebnisse, nicht nur Verfahren

Dass vorgeschriebene Verfahren eingehalten werden, hat – aus guten Gründen – einen hohen Stellenwert bei öffentlichen Vorhaben. Es muss aber auch das Ergebnis stimmen. Wenn bei einem Bauvorhaben schon die Bauleitplanung ein Vielfaches der vorgesehenen Zeit braucht, der Plan möglicherweise durch mehrere Instanzen beklagt wird und schließlich erst dann gebaut wird, wenn man sich schon fragt, ob das Bauwerk inzwischen überhaupt noch sinnvoll ist (die Welt hat sich ja weitergedreht), dann ist das definitiv kein befriedigendes Ergebnis.

Die Ansprüche sind hoch, die Ressourcen begrenzt

Es gilt also, mit den vorhandenen Mitteln zügig zu einem Ergebnis zu kommen. Wer ein Alltagsprojekt leitet, kann allerdings von den Prozess-Ressourcen von Großprojekten wie der Elbphilharmonie oder dem Flughafen Berlin-Brandenburg nur träumen (obwohl selbst diese offenkundig keine schnellen Erfolge garantieren). Wer ein Alltagsprojekt leitet, muss oft sowohl die fachliche als auch die Verfahrenssteuerung übernehmen und dabei nicht selten schon um die nötige interne Unterstützung kämpfen.

Hochrisikofaktor Umfeld

Unter diesen Bedingungen wird das Umfeld zum Hochrisikofaktor. Stakeholder, (Mikro)Politiken, parallele Projekte, unerwartete Ereignisse machen auch das Alltagsprojekt zum Drahtseilakt. Immer ist dieses Umfeld individuell, stark veränderlich, hochkomplex und nur begrenzt berechenbar – kurz, auch hier spiegelt sich die VUKA-(Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) Welt. Wer als Führungskraft oder als Projektleitung seine Ressourcen strategisch auch auf dieses Umfeld ausrichten kann, steigert die Erfolgchancen seines Vorhabens erheblich.

3 Hochrisikofaktor Umfeld: Mehr als Stakeholder

Mit dem „Umfeld“ eines Vorhabens verbinden viele vor allem externe Anspruchsgruppen (Stakeholder), insbesondere „die Öffentlichkeit“. Das ist ein wichtiger Umfeldfaktor. Beteiligung, auch außerhalb rechtlicher Vorgaben, gewinnt daher zunehmend an Bedeutung. Nicht weniger wichtig für den Erfolg eines Vorhabens können aber andere Faktoren sein.

Vernachlässigtes internes Umfeld

Die schönste Öffentlichkeitsbeteiligung nutzt nichts, wenn das interne Umfeld das Projekt gefährdet. Fragen wie: Ist jemand da, der bei Widerständen öffentlich seine Hand über das Vorhaben hält? Wie zweckmäßig ist die interne Kommunikation organisiert? Welche Mikropolitik spielt eine Rolle? Wie groß sind die organisationalen Schlüsselkompetenzen (Eberl/Görlich/Volkenandt 2012, 81 – 92), um das Vorhaben zu bewältigen? sind unbequem, die Antworten darauf aber ein wichtiger Beitrag für eine erfolgreiche Steuerung.

Wundertüte situatives Umfeld

Auch die situativen Bedingungen des Umfelds werden häufig außer Acht gelassen. Stehen Wahlen oder sonstige Entscheidungen an? Welche Ereignisse der Vergangenheit wirken in der Öffentlichkeit noch nach? Welche aktuellen oder anstehenden Vorhaben aus demselben oder völlig anderen Bereichen können sich auswirken? Gutes Timing im Verfahren ist ein essenzieller Erfolgsfaktor.

SUM heißt, die Knackpunkte des Umfeldes zu identifizieren und die eigenen Ressourcen gezielt an diesen Knackpunkten anzusetzen.

4 Strategisch handeln: Ressourcen besser nutzen

Strategisch handeln ist mehr, als einen Plan für das Umfeld zu haben. Ein Beispiel: Sie erwarten, dass gegen Ihr Vorhaben Widerstände entstehen und wollen deshalb durch öffentliche Diskussionsveranstaltungen überzeugen. Das ist ein Plan. Damit er funktioniert, müssen aber gleich mehrere Bedingungen erfüllt sein: Es müssen die richtigen Leute kommen, sie müssen zuhören, sie müssen grundsätzlich bereit sein, ihre Meinung zu ändern, und sie müssen das auch tun. Ob Sie also das gewünschte Ergebnis erreichen, hängt von mehreren unsicheren Bedingungen ab.

Strategisch handeln heißt Unsicherheit verringern

Strategisch handeln heißt, die Zahl unsicherer Bedingungen zu verringern. Unsichere Bedingungen sind nicht nur deshalb riskant, weil Sie möglicherweise wertvolle Ressourcen vergeblich einsetzen. Schlimmstenfalls haben Sie zusätzlich Ihr Vorhaben mit weiterem Ressourcenaufwand belastet: Geht Ihr Plan nicht auf, wird das zur Vertrauens- und Imagehypothek für Ihr Vorhaben. Und diese Hypothek abzutragen, wird Sie im folgenden Verfahren erneut Ressourcen kosten. Soziale Prozesse lassen sich eben nicht rückstandslos auf „Start“ zurücksetzen.

Strategisch handeln heißt Nutzen steigern

Strategisch handeln bedeutet deshalb, von mehreren Optionen diejenige zu wählen, die das gewünschte Ergebnis besser, schneller, mit geringerem Aufwand oder mit geringerem Risiko er-

reichen kann. Strategischer Nutzen ist immer die Steigerung von Nutzen (Zimmermann 2011, 6). Bei Widerständen kann es etwa ressourcenschonender und weniger risikoreich sein, eine skeptische Schlüsselperson zu überzeugen und dann deren Multiplikatoreffekt zu nutzen. Oder zunächst einmal überhaupt nicht auf die Widerstände einzugehen und stattdessen die Befürworter des Vorhabens zu bestärken. Das Beispiel macht zwei weitere Merkmale strategischen Handelns deutlich:

Strategisches Handeln ist ergebnisorientiert

Eine Strategie ist dann gut, wenn sie besser das gewünschte Ergebnis erreicht. Einen bestimmten Ablauf einzuhalten, ist eine (gegebenenfalls zwingende) Prozessanforderung, aber kein Ergebnis. Für Abläufe gilt daher: Alles, was nicht zwingend ist, wie Gewohnheiten, interne Abläufe, Schemata – auch Management-Tools! – ist nur eine Option. Strategisch sind solche Abläufe danach zu bewerten, ob der Aufwand einen ausreichenden Beitrag zum Ergebnis leistet.

Eine gute Strategie ist individuell

Kein strategisches Muster ist für jedes Vorhaben geeignet. Zu entscheiden, was im Einzelfall sinnvoll ist und in welchem Maß, das ist die strategische Aufgabe der Projektleitung.

5 Das Umfeldrisiko strategisch senken

Für eine gute Strategie kann es deshalb kein Patentrezept geben. Hier aber einige Tipps, um nicht in typische Fallen zu tappen:

Bereiten Sie sich gut vor

Froh darüber, die technischen, rechtlichen, logistischen Anforderungen bewältigt zu haben, soll es oft „endlich losgehen“. Man kann es aber nicht oft genug sagen: Ein öffentliches Vorhaben wird nicht auf dem Reißbrett, sondern ausschließlich in seinem Umfeld umgesetzt. Fehler in sozialen Prozessen lassen sich erstens nur schwer und zweitens nicht spurlos im Nachhinein korrigieren. Ressourcen in die Vorbereitung zum Umfeld sind daher strategisch gut investierte Ressourcen.

Schaffen Sie Klarheit über die Ziele

Wo Ziele nicht klar benannt sind, können Ressourcen nicht strategisch eingesetzt werden. Wichtig ist es, zu wissen: Was genau soll mit dem Vorhaben erreicht werden? Welche Bedeutung soll die öffentliche Akzeptanz des Vorhabens haben im Verhältnis zu anderen Zielgrößen wie etwa Zeit? Gerade hier werden oft keine klaren Prioritäten benannt. Sicher ist aber: Die Quadratur des Kreises funktioniert nicht.

Erfassen Sie das relevante Umfeld ausreichend

Öffentliche Vorhaben stehen oft unter starkem öffentlichen Druck. Daher werden interne (mikro-)politische Umfeldfaktoren, paral-

lele Zeitschienen oder relevante Ereignisse häufig nur punktuell oder überhaupt nicht thematisiert. Oder der Kreis der Stakeholder wird zu vordergründig abgegrenzt. Frühzeitig genau hinzuschauen, am besten gemeinsam mit Anderen, die zusätzliche Perspektiven einbringen, kann mit wenig Aufwand viele Risiken, aber auch zusätzliche Chancen identifizieren.

Machen Sie einen Realitätscheck

Ein systematischer Realitätscheck in Bezug auf das Umfeld wird oft nicht durchgeführt, vielmehr herrscht bei der Planung häufig großer Optimismus („Optimism bias“, Eisvogel 2016). Für die erfolgreiche Umsetzung ist es aber unverzichtbar, nüchtern vorab die Umfeldrisiken und -chancen und die eigenen Möglichkeiten, das Vorhaben in die Erfolgszone zu steuern, zu prüfen. Wer die Leitung eines Vorhabens verantwortet, muss dabei auch kritische Befunde gegenüber seinen Auftraggebern thematisieren und deren Entscheidung² herbeiführen.

Sorgen Sie für eine ausreichende Vorhaben-Infrastruktur

Dass der „zuständige Bearbeiter“ das Vorhaben umsetzen soll, ist noch keine ausreichende Infrastruktur. Ist er auch ausdrücklich legitimiert, die für das Vorhaben erforderlichen internen Maßnahmen umzusetzen? Ist das Verhältnis des (oftmals nicht als formelles Projekt organisierten) Vorhabens zur Linienorganisation geklärt? Wer stellt sich in kritischen Situationen (und die gibt es in öffentlichen Vorhaben fast immer) vor das Vorhaben und die Projektleitung?

Schließen Sie Kompetenzlücken

Das betrifft zum einen die individuellen Kompetenzen der Projektleitung, unter anderem: In welchem Maß verfügt die Person, die das Projekt leitet, über die erforderlichen Fähigkeiten? Im komplexen und volatilen Umfeld eines öffentlichen Vorhabens heißt das unter anderem: Wie sehr bleibt sie auch unter Komplexität, Unsicherheit und Druck urteils- und handlungsfähig? Hat sie ausreichendes Standvermögen im Sinne des Projekts (und nicht im Sinne bestimmter Vorgesetzter)? Hat sie eine ausreichende Selbst-Bewusstheit über Stärken, Schwächen und Eigenheiten der eigenen Person (oder projiziert sie diese auf ihr Umfeld)? Ergebnisrelevant sind bei komplexen Vorhaben aber auch die organisationalen Kompetenzen (Eberl/Görlich/Volkenandt 2012): Sind rechtzeitige Rückkopplungsprozesse mit den Entscheidungsträgern möglich? Lassen die internen Strukturen und Prozesse gegebenenfalls effektive disziplin- und abteilungsübergreifende Arbeit zu? – In solchen Punkten können durchaus

Herausforderungen für den Dienstweg oder das Zuständigkeitsdenken, beides wesentliche Teile von Verwaltungskultur³, liegen. Solche Herausforderungen rechtzeitig und konstruktiv zu bewältigen, dient nicht nur dem Vorhaben, sondern entwickelt zugleich organisationale Schlüsselkompetenzen wie Agilität und Konfliktkompetenz weiter.

Behandeln Sie Widerstände nicht schematisch

Widerstände sind im Umfeld fast jedes öffentlichen Vorhabens vorprogrammiert. Sie kosten oft enorme Ressourcen an Zeit, Personal und Energie. Mit Widerständen wird oft zu schematisch umgegangen, um wirkungsvoll zu sein. Widerstandssymptome enthalten aber, richtig gelesen, zugleich den strategischen Schlüssel zu wirkungsvollen spezifischen Maßnahmen.

Überzeugen Sie nicht nur, motivieren Sie

Die öffentliche Verwaltung hat in den letzten Jahren viel getan, um den Bürgerinnen und Bürgern stärker auf Augenhöhe zu begegnen, sie zu informieren, zu überzeugen und einzubeziehen. Um aber belastbare Unterstützung für ein Vorhaben zu gewinnen, reichen Fakten und Argumente nicht. Motivation für ein Vorhaben entsteht nur, wenn auch die emotionale Ebene angesprochen wird.

6 Methoden des SUM

Auch für die Methoden des SUM gilt die strategische Maxime: Entscheidend ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Projektleitende sollten diejenigen Aspekte und Methoden des SUM auswählen, die sie für das konkrete Vorhaben für strategisch bedeutsam halten.

Methodenvielfalt

SUM ist methodisch offen. Kriterium für die Methodenauswahl ist nicht die Herkunft einer Methode oder eine bestimmte Theorie, sondern ihre Tauglichkeit, um damit sinnvolle Entscheidungen über den strategischen Einsatz von Ressourcen zu treffen. So nutzt das SUM etwa Methoden des Change Managements, um eine funktionierende Beteiligungsstrategie, den Umgang mit Widerständen oder die Kommunikation des Vorhabens zu entwickeln. Projektmanagement-Methoden können etwa zur logistischen Koordinierung der SUM-Aktivitäten oder zum Risiko- und Chancenmanagement genutzt werden.

² Entscheidungsmechanismen sind ein kritischer Punkt vieler öffentlicher Vorhaben, zumal, wenn in einem Projekt die unterschiedlichen Entscheidungs-rationalitäten von Verwaltung, Wirtschaft und Politik wirksam werden, vgl. Steindorf/Schumacher 2015.

³ Typische Teile von Verwaltungskultur sprachen Katja Suder, seit 2014 Staatssekretärin im Verteidigungsministerium, und Levin Holle, seit Ende 2011 Abteilungsleiter im Bundesfinanzministerium, in einem Interview mit der ZEIT im Mai dieses Jahres an. Beide hatten zuvor für große Unternehmensberatungen gearbeitet.

7 Strategisches Umfeldmanagement im technischen Referendariat

Für technische Referendarinnen und Referendare wird SUM im zweitägigen Modul 2 „Prozessmanagement“ des interdisziplinären Fachforums am Institut für Städtebau Berlin angeboten. Zwei Pilot-Durchgänge wurden bereits in diesem Mai durchgeführt, ein weiterer wird im November stattfinden. Die Teilnehmenden lernen dabei Grundzüge und Instrumente des SUM kennen und wenden sie gleich in der Veranstaltung an eigenen oder Übungsfällen an. Der Nutzen von SUM gerade für angehende Führungskräfte ist vielfältig:

SUM bereitet auf eine typische Aufgabe von Führungskräften im technischen Bereich vor

Vorhaben in komplexen Umfeldern umzusetzen, ist eine typische Aufgabe von Führungskräften technischer Disziplinen. Das Wissen darum, wie solche Umfeldler systematisch erfasst werden können, welche Gesetzmäßigkeiten dort wirken und wie mit den vorhandenen begrenzten Ressourcen dieser Prozess optimal gesteuert werden kann, erleichtert diese Aufgabe.

SUM ist praxisnah

SUM verschneidet die Erkenntnisse unterschiedlicher Steuerungsansätze mit unter anderem 20 Jahren eigener Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung, von der Kreis- bis zur Ministeriumsebene, in Team-, Führungs- und Beratungsfunktionen und in Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichsten Fachverwaltungen.

SUM kann sofort im Berufsalltag eingesetzt werden

Natürlich entsteht auch SUM-Kompetenz nicht in zwei Tagen. In den zwei Tagen des Moduls konnten die Teilnehmenden aber das Grundprinzip des SUM erfassen und erste eigene Erfahrungen mit der Anwendung machen. Es war geradezu typisch, dass Teilnehmende schon während Moduls Ideen entwickelten, wie sie mit SUM ein ganz konkretes eigenes Vorhaben gezielter weiterbringen können.

Strategisches Umfeldmanagement kann auch nutzen, wer als Teammitglied an einem Vorhaben arbeitet

Prozesssteuerung ist keine Kompetenz nur für Führungskräfte. Auch Teammitglieder bringen heute ihre Prozesskompetenzen ein, um Vorhaben erfolgreich umzusetzen. SUM gehört zu diesen Kompetenzen.

Strategiekompetenz ist eine Schlüsselkompetenz

Gleich, ob es sich um ein großes oder kleines Vorhaben handelt, ob formal als Projekt aufgesetzt oder faktisches Projekt, ob im öffentlichen oder im privatwirtschaftlichen Sektor: Wann immer knappe Ressourcen auf ein komplexes Umfeld treffen, weist SUM den Weg zu gezieltem Steuern.

SUM schafft eine gemeinsame Sprache

Mit seiner Struktur und seiner Terminologie macht SUM es möglich, sich gezielt, schnell und spezifisch zu umfeldbezogenen Einschätzungen, Bewertungen und Strategien auszutauschen, und zwar über die Disziplinen und Sektoren hinweg. Zusammenarbeit wird leichter und effektiver.

SUM ergänzt andere Ansätze der Prozesssteuerung

SUM kann ein eigenständiger und schnell einsetzbarer Einstieg in die Kunst der Prozesssteuerung sein. Er kann nach Bedarf und persönlicher Neigung durch Projektmanagement- oder Change Management-Kompetenz vertieft werden. Wer umgekehrt bereits Change Management- oder Projektmanagement-Kompetenzen besitzt, kann sie durch SUM umfeldbezogen vertiefen und ergänzen.

8 Ausblick: Strategisches Umfeldmanagement als Beitrag zur Zukunftskompetenz

Über den Gewinn für das konkrete Vorhaben hinaus will SUM aber auch einen Beitrag zur Zukunftskompetenz in Wirtschaft und Verwaltung leisten.

SUM als transgenerationaler Wissenstransfer

Viele langjährige Führungskräfte besitzen einen großen Erfahrungsschatz der Vorhabensteuerung. SUM verknüpft solches Erfahrungswissen mit Struktur und Prozess-Know-how. Auf diese Weise kann es konzentriert und systematisch weitergegeben werden. Es war deshalb auch außerordentlich bereichernd, dass in den beiden bisherigen Durchläufen des SUM-Moduls Referendarinnen und Referendare gemeinsam mit teilnehmenden erfahrenen Führungskräften und AusbilderInnen an den Übungsfällen arbeiten konnten.

SUM als Anreiz zu divers zusammengesetzten Teams

Je unterschiedlicher die Perspektiven der Mitglieder von Teams sind, desto vielfältiger der Blick für das Umfeld, und desto erfolgversprechender die entwickelten Maßnahmen. Das konnten die Teilnehmenden des SUM-Moduls in der gemeinsamen Arbeit an den Übungsfällen unmittelbar erfahren.

SUM fördert Führungspersönlichkeit

Strategische Arbeit ist nicht mit der Aufstellung eines Konzepts abgeschlossen. In volatilen, komplexen, unsicheren und mehrdeutigen Umfeldern gilt es stets, bei der Umsetzung den besten Weg zwischen geplanter Strategie und emergenter Strategie (Mintzberg 1985) zu finden. Dazu braucht es Komplexitätskompetenz, Selbst-Aktualisierung, Standvermögen und die Fähigkeit, auch eigene Muster zu durchbrechen. Das alles sind die Persönlichkeitskompetenzen, mit denen Führungskräfte auch in

einer Zeit des schnellen Wandels Orientierung schaffen und gesellschaftlich verantwortlich in Wirtschaft und Verwaltung handeln können (Krings 2016). Strategisches Umfeldmanagement anwenden heißt daher auch: Sich selbst Impulse geben, die die eigene Führungspersönlichkeit weiterentwickeln.

Literatur

Eberl, M./Görlich, M./Volkenandt, G. (2012): Management strategischer Initiativen und Projekte. Strategieumsetzung im Spannungsfeld von Strukturen und Transformation. Berlin: K & T Knowledge & Trends

Eisvogel, A. (2016): Begrüßungsansprache des Präsidenten der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung anlässlich des Akademiegesprächs am 19./20. Mai 2016 in Weimar: Management und Governance von Projekten vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Herausforderungen, https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Begr%C3%BC%C3%9Fungsansprache_Hr_Pr%C3%A4s._BAk%C3%B6V.PDF (letzter Zugriff 31.08.2016)

Hartung, J./Niejahr, E. (2016): „Der Druck ist viel höher.“ (Interview mit Katja Suder und Levin Holle). DIE ZEIT Nr. 22/2016, 19. Mai 2016, <http://www.zeit.de/2016/22/staatsdiener-quereinsteiger-wechsel-grosskonzern-ministerium> (letzter Abruf 31.08.2016)

Krings, P. (2016): Persönlichkeitsentwicklung: Ich-Entwicklungsstufen. Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 2016, 209–213, Wiesbaden: Verlag Chmielorz GmbH

Mintzberg, H./Waters, J. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Mazzucato, M. (Hg.) (2006): Strategy for Business. London: Sage Publications, 59–73.

Steindorf, G./Schumacher, T. (2015): Wenn keiner entscheiden will. Der ehemalige Flughafen Tempelhof im Spannungsfeld politischer Interessen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Change Management (ZOE) Nr. 2/2015, 12–15, Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien

Stempkowski, R./Kovar, A./Jodl, G. (2003): Strategisches Umfeldmanagement. Neue Konzepte für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten, Netzwerk Bau 2003, Nr. 2, S. 38–47, http://www.stempkowski.at/pdf/strategisches_umfeldmanagement_nwb02.pdf (letzter Abruf 31.08.2016).

Zimmermann, R. (2011): Das Strategiebuch. Frankfurt/New York: Campus

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Petra Krings

Fritschestr. 23

10585 Berlin

E-Mail: krings@consulting-group-berlin.de