

Veränderung - systemisch

Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft

Bearbeitet von
Frank Boos, Barbara Heitger

1. Auflage 2008. Buch. 355 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 3004 3
Format (B x L): 15,3 x 22,8 cm
Gewicht: 681 g

[Wirtschaft > Management](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Veränderung – systemisch

Frank Boos, Barbara Heitger, Cornelia Hummer

»Man muß bei Veränderungen auf zwei Dinge achten:
das Notwendige und das Unmögliche.«

Spruchwort aus dem Iran

1. Einleitung

Auch wenn es kaum vorstellbar ist – Tempo und Umfang von Veränderungen in Organisationen nehmen weiter zu: Politik, die Eigendynamik der Märkte, die Anforderungen der Finanzmärkte, die Technologieentwicklung und das bestehende Forschungspotential, all dies sorgt für Beschleunigung. Dies führt zur weiteren Deregulierung und Liberalisierung der Märkte, zu Neudefinitionen von Branchengrenzen, und das vorhandene Potential der Forscher und Ingenieure (80 % aller jemals lebenden Wissenschaftler leben heute) wird immer neue Innovationen hervorbringen (Fink 2004, S. 230 ff.). Damit ist auch unser Verständnis von Veränderung im Umbruch: Wandel ist kein Übergangsstadium auf dem Weg zu einem (neuen oder alten) Gleichgewicht. Auf Wandel folgt Wandel. Noch ist kein Ende der Veränderungsdynamik in Sicht, und es stellt sich – auch für die Vertreter der Beschleunigung des Wandels (vgl. Buchhorn 2004) – die berechtigte Frage: Wie sollen die Menschen, die Institutionen und Organisationen das aushalten? Welche Mechanismen, Einrichtungen, Werkzeuge oder Einstellungen werden es ermöglichen, mit diesem Strom und dieser Intensität an Veränderungen fertig zu werden?

Das letzte Jahrzehnt war maßgeblich von der wachsenden Bedeutung der Finanzmärkte geprägt. Sie haben in einer völlig neuen Form Einfluß auf die Entwicklung von Unternehmen genommen und sind vor allem mit dem Konzept des Shareholder-Value besonders bei börsennotierten Unternehmen wirk-

sam geworden. Damit ist eine neue, für das Topmanagement relevante Gruppierung ins Spiel gekommen, die ihre Einflüsse geltend zu machen weiß: Erfolgreiches Management muß sich nun neben den Anforderungen des Marktes und den Erwartungen der Mitarbeiter auch mit den Ansprüchen der Finanzinvestoren auseinandersetzen und diese unterschiedlichen Interessen, auch was die jeweiligen Zeithorizonte betrifft, unter einen Hut bringen.

Unter diesen Bedingungen verändert sich die Situation auch für erfolgreiche Organisationen: Sie sind gefährdet, wenn sie – gerade aufgrund ihrer Erfolge – nicht rechtzeitig genug erkennen, daß sie sich verändern müssen. Eine rein betriebswirtschaftliche Ausrichtung greift hier zu kurz, denn es gilt, »die Umwelt auf Veränderungen ab[zu]tasten und zugleich [zu] erkennen, was in der Organisation daraufhin geändert werden müßte« (Luhmann 2000, S. 360). Gerade das letzte Jahrzehnt hat gezeigt, daß die externe und die interne Veränderungsgeschwindigkeit zunehmend auseinanderlaufen und der »Fit« der Organisation mit ihrer Umwelt leicht mißlingen kann.

Während der externe Druck stetig wächst, haben in den Unternehmen in den letzten Jahren drei Entwicklungen stattgefunden:

1. *Glaubwürdigkeits- und Legitimationsdefizite von Veränderungen:* Es ist zunehmend schwieriger geworden, Changevorhaben glaubwürdig zu kommunizieren. Zu widersprüchlich sind die Anforderungen an die Organisationen, zu paradox ist die Ausgangslage, wenn Unternehmen, die Gewinne machen, gleichzeitig rationalisieren und in Wachstum investieren. Wie kann in einer solchen Situation das »Wozu« vermittelt werden? Die Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen, nimmt ab, wenn dem Topmanagement eigennützige Ziele unterstellt werden, der Sinn der Veränderungsmaßnahmen nicht nachvollzogen werden kann. Letztlich führt dies auch zum Verlust von Autorität und erhöht die Kommunikationsnotwendigkeit.
2. *Die Machbarkeitsillusion:* Andererseits scheint der Glaube an die Veränderungsfähigkeit und -ressourcen von Organisationen, Teams und Personen ungebrochen (Boos u. Doujak 1998). Wir beobachten in vielen Unternehmen illusionäre Vorstellungen über die Machbarkeit, sowohl was die Anzahl als auch die Intensität der vorangetriebenen Veränderungsvorhaben betrifft. Das führt zu Veränderungsmüdigkeit. Die entscheidenden Fragen sind hier: Wie priorisieren und steuern

Unternehmen das Portfolio von Veränderung? Wird mit ins Kalkül gezogen, was Organisationen, Teams und Personen an Zeit und Dynamik brauchen, um Veränderungen zu verarbeiten und diese zu verankern?

3. *Die Krise des Changemanagements:* Die professionellen Gestalter von Changeprozessen, vor allem aber die Berater, haben in den letzten Jahren Ergebnisse versprochen, die nicht erreicht wurden. Studien über die Wirksamkeit von Veränderungsprojekten zeigen ein ernüchterndes Bild. Dies hat zu Enttäuschungen und zum Autoritätsverlust von Beratern und Changemanagern geführt. Es stellt sich heraus, daß schon der Begriff »Changemanagement« irreführend ist, da eine Form der direktiven Steuerung der Veränderung suggeriert wird, die in der Praxis kaum durchzuhalten ist.

Doch der Druck steigt, und die Notwendigkeit, sich zu verändern, wächst. Für die professionellen Gestalter von Veränderungen in Organisationen, an welche sich dieses Buch richtet, hat dies vor allem folgende Implikationen:

1. *Die Veränderungsfähigkeit von Organisationen* ist längst zum Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei geht es sowohl um die Innovationsfähigkeit als auch um die Integrationsfähigkeit. Veränderung kann nicht ohne ihren Gegenspieler, das Bewahren, verstanden werden. Erfolgreich ist eine Veränderung erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert und integriert wird. Nicht das Neue an sich, die Integration des Neuen in das Bestehende ist die Herausforderung und das Kennzeichen gelungener Innovation. Dies erfordert die Veränderungsfähigkeit von Personen und von Organisationen. Mit anderen Worten, es gilt, das Neue so zu entwickeln und einzuführen, daß das Alte zustimmen kann. Damit verlagert sich der Schwerpunkt vom Anfang der Changevorhaben (»auftauen«, »visionieren«) auf das Ende, die Einführung und Umsetzung. Diese Phase liegt traditionellerweise primär in der Verantwortung des Managements und verlangt ein anderes Verständnis und Zusammenspiel, wenn hier Berater, Coaches und Trainer verstärkt mitwirken sollen.
2. *Die Veränderungsdynamik* bringt es mit sich, daß nicht mehr so sehr die eine »richtige« Lösung – d. h. die richtige Strategie, das richtige Pro-

- dukt, die richtige Organisation usw. – ausschlaggebend ist, sondern wie Veränderungsprozesse gestaltet werden, um zu zukunftsfähigen Lösungen zu kommen. Dies erfordert, wie Weick und Sutcliffe anhand des Konzepts der sogenannten *High Reliability Organizations* (Organisationen wie Flugzeugträger, Feuerwehr oder Atomkraftwerke) zeigen konnten, ein hohes Maß an Achtsamkeit: »Kennzeichnend für diese Haltung ist, daß man die Deutung von Zusammenhängen ständig aktualisiert und sich immer wieder bemüht, die plausibelsten Erklärungen für eine Situation zu finden« (Weick u. Sutcliffe 2003, S. 15). Das Ringen um konsequente Achtsamkeit bedeutet, daß die vielen toten Winkel der Wahrnehmung ständig gesucht und korrigiert werden müssen, die u. a. durch zu intensive Planung, andauernden Erfolg, mangelndes Vertrauen, Vernachlässigung der Aufmerksamkeit für Abweichungen oder durch die Tendenz zu Vereinfachungen entstehen.
3. Veränderungen sind schlußendlich immer auch persönliche Vorgänge. Dies erfordert, sich von bestehenden Bildern über sich und andere, über mögliche Zukünfte und über Zugehörigkeiten zu lösen und neue zu entwickeln. Die Intensität aktueller Veränderungen führt gesellschaftlich ebenso wie im Unternehmen zugleich zu mehr Chancen und mehr Risiken, jedenfalls aber sind mehr als früher Handlungen nötig, die »Identitätsbrücken« schaffen können. Berufliche Identität ist nicht mehr »lebenslänglich« zu haben, sondern erfordert im Kontext beschleunigter Veränderung emotionale, inhaltliche und kommunikative Entwicklungsarbeit. Woran macht sich Identität heute fest, wenn die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Institution nicht mehr ausreicht? Die Gestaltung von Veränderung ist, wenn sie nachhaltig sein will, immer auch Arbeit an der eigenen Identität. Die Arbeit an der eigenen Identität wird somit auf Dauer gestellt, sowohl für die Mitarbeiter einer Organisation wie auch für die Organisation selbst.

Für die professionellen Veränderer von Organisationen eröffnet sich hiermit ein weites Betätigungsfeld. Aber das neue Szenario wirkt auch auf die »Veränderer« selbst zurück, stellt alle diese Fragen auch an sie und läßt es ratsam erscheinen, sich mit der eigenen Profession intensiver auseinanderzusetzen. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten, in dem die Perspektiven der vier wichtigsten Gruppen, die sich heute mit der Veränderungsfähigkeit von Orga-

nisationen beschäftigen, zum Thema gemacht werden: Manager, Berater, Trainer und Coaches sind mehr als früher gefragt, wirksame Beiträge zur Veränderung von Organisationen zu leisten. Für jeden dieser vier berufsspezifischen Zugänge zu Veränderung gibt es eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten. Man kann sich vorwiegend auf die Logik der Zahlen, auf die von Strukturen und Prozessen, auf die Logik des Geschäfts, auf individuelle Kompetenzen oder auf die Personen in ihrer Relation zum Unternehmen konzentrieren. Bisher stehen diese Zugänge in der Praxis oft unverknüpft nebeneinander. Dies führt oft zu Orientierungslosigkeit, fehlendem Verständnis und Wettbewerb bis hin zu wechselseitiger Abwertung dieser vier beruflichen Perspektiven. Damit gehen Chancen für wirksame Veränderungen verloren.

Die neuen Herausforderungen in Veränderungsvorhaben können vor allem dann erfolgreich in Angriff genommen werden, wenn Manager, Berater, Trainer und Coaches, ohne ihrer Profession dabei untreu zu werden, ihre »Landkarten« um die Perspektiven der jeweils anderen erweitern. Die jeweils sinnvolle Kombination dieser vier Perspektiven hängt von der spezifischen Situation und Veränderung ab.

Wir wollen zunächst die geschichtliche Entwicklung der vier Funktionen (Management, Beratung, Coaching und Training) im Überblick darstellen und dann einen näheren Blick auf die Konzepte werfen, die ihre Entwicklung beeinflusst und vorangetrieben haben. Unser Blickwinkel ist dabei ein systemischer. Dem systemischen Ansatz selbst ist in diesem Artikel ein eigener Abschnitt gewidmet, in dem wir auch die Unterschiede zu anderen Ansätzen aufzeigen und die Zukunftsfähigkeit dieses Ansatzes diskutieren.

2. Management

Das Management ist, wenn es um Veränderung geht, Auftraggeber, Initiator, Entscheider, Gestalter und Gestalteter zugleich. Daher lohnt es sich, die Frage zu stellen, woran Management sich orientiert. Welches sind und waren die Konzepte, die eingesetzt wurden, und welches Veränderungsverständnis läßt sich daraus ableiten? Natürlich geben die Konzepte nicht schon die tatsächliche Managementpraxis wieder. Wir folgen hier der Managementforschung (vgl. u. a. Kasper u. Mayrhofer 1996, Staehle 1999, Steinmann u. Schreyögg 2000), die aber davon ausgeht, daß sich in dem Aufkommen von Manage-

mentmethoden und -konzepten zu einem bestimmten Zeitpunkt auch eine bestimmte Praxis ausdrückt.

Ordnet man die wichtigsten vom Management verwendeten Konzepte nach der Zeit ihres Aufkommens, so ergibt sich im Sinne von »Modewellen« folgendes Bild (vgl. Abb. 1):



Abbildung 1: Modewellen im Management (vgl. auch Staehle 1999, S. 79)

Diese Konzepte sind die Antwort auf neuartige Fragestellungen der Märkte und die Reaktion auf tieferliegende Veränderungsimpulse, die wir als *Treiber* bezeichnen (vgl. Abb. 2).

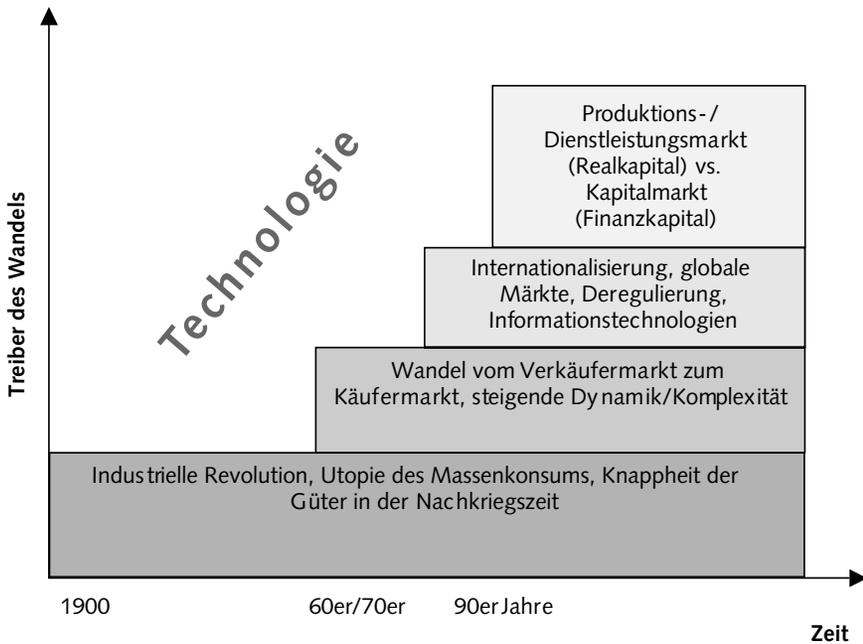


Abbildung 2: Treiber des Wandels

Bei den Konzepten wie bei den Treibern läßt sich die Entwicklung der Managementorientierung als eine Orientierung *von innen nach außen* beschreiben. Die industrielle Revolution, die Utopie des Massenkonsums sowie die Knappheit der Güter in der Nachkriegszeit lenkten die Aufmerksamkeit des Managements auf Produktion, Führung und Organisation, also sehr stark nach innen. Mit dem Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt, der steigenden Dynamik und Komplexität der Märkte, der Internationalisierung und Globalisierung richtete sich der Fokus des Managements stärker nach außen, Marketing und Strategie wurden wichtige Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg.

Während sich die ersten Treiber noch im Management oder in seinem näheren Einflußbereich befanden (Betrieb und Branche), unterlagen spätere Treiber wie Deregulierung, vermehrter Einfluß des Kapitalmarkts nicht seinem Zugriff (Politik, Eigentümer und Finanzanalysten) und wirkten, ohne unmittelbar vom Management gesteuert zu werden. Vor allem die Relation zwischen Finanzkapital und Realkapital prägte die Entwicklungen der letz-

ten Jahre maßgeblich. Durch das veränderte Verhältnis des Kapitalmarkts und der Shareholder zu den Unternehmen entstand eine neue Art von Anforderung an das Management: statt sich allein auf die Innen- und Außenbeziehungen der Organisation, also auf den Geschäftszweck, zu konzentrieren, mußte nun zusätzlich der Logik des Kapitalmarktes Rechnung getragen werden. Der vielzitierte »Shareholder Value« begann viele der Entscheidungen des Managements zu leiten. Analysten, Börsenkurse und Aktienmärkte und die Anforderungen aus Basel II (notwendige Eigenkapitalausstattung der Unternehmen für Kreditvergaben), niedrige Zinsen für nicht börsennotierte Unternehmen bekamen enormen Einfluß auf die Unternehmenssteuerung.

Heute wissen wir mehr als je zuvor um die Bedeutung der Eigentümer und Finanzanalysten und wie sie ihren Einfluß auf das Management geltend machen, für die Entwicklung von Unternehmen. Die Erwartungen der Eigentümer und des Kapitalmarktes wirken oft nicht stabilisierend auf die Entscheidungen des Managements, sondern erzeugen neue Widersprüche. Um erfolgreich zu sein, genügt es längst nicht mehr, ein gut geführtes und im Wettbewerb richtig positioniertes Unternehmen zu leiten. Das Ergebnis in Relation zum eingesetzten Kapital oder ähnliche Kennzahlen kommen als weitere Orientierungsgrößen hinzu. Das führt nicht selten zu Legitimations- und Glaubwürdigkeitskrisen zwischen Top- und Mittelmanagement: dann nämlich, wenn das Topmanagement sich primär am Shareholder Value orientiert und entsprechende Veränderungsimpulse setzt (Merger, Rationalisierung, Mitarbeiterabbau, Outsourcing...) – während das Mittelmanagement stärker den unmittelbaren Geschäftsbezug im Blick hat.

Ein anderer Treiber für Veränderungen war und ist die *Technologie*, insbesondere die Informationstechnologie (IT). Unser Verständnis der Organisation von Arbeit hat sich durch die Möglichkeiten der IT grundlegend geändert. Arbeitsabläufe, Dokumentation, Kommunikation, das Verfügbarmachen von Wissen, all dies läßt sich heute anders gestalten. Die Entwicklung der IT seit 1950 läßt sich auch als Prozeß der Demokratisierung beschreiben. Die »Demokratisierung der IT« führte von den Großrechnern, den sogenannten Mainframes, über Abteilungsrechner zu Personal Computern und dem Internet. Immer mehr Mitarbeitern wurde der Zugang zu dieser Technologie ermöglicht. Viele Veränderungsvorhaben sind mit den Rationalisierungseffekten und Integrations- bzw. Standardisierungszielen der Infor-

mationstechnologie begründet worden (vgl. auch den Beitrag von Doujak et al. in diesem Buch über »IT & Change mit Wirkung«).

Keiner dieser Treiber des Wandels hat seine Kraft verloren und hat aufgehört zu wirken; neue sind dazugekommen, haben sich »daraufgesetzt« und die Komplexität weiter erhöht. Dies ist auch für die nächste Zukunft nicht anders zu erwarten. Der inhaltlichen und sozialen Komplexität von Veränderung stehen Zeitdruck und Ressourcenknappheit gegenüber. Managementkompetenz und die notwendigen sozialen Fähigkeiten sind für das Gelingen von Veränderungen erfolgsentscheidend geworden.

3. Beratung

Der Beruf des Beraters kann heute auf gut 100 Jahre Erfahrung zurückblicken. Dabei haben sich drei große Traditionen herausgebildet: die klassische Managementberatung, die Organisationsentwicklungsberatung (OE) und die systemische Unternehmensberatung. Auffallend ist, daß Beratung erst seit wenigen Jahren im deutschen wie im angelsächsischen Raum intensiver erforscht wird, wobei sich das wissenschaftliche Interesse weitgehend auf die Unterscheidung zwischen Managementberatung und OE konzentriert.

3.1 Managementberatung

Die Geschichte der Managementberatung läßt sich als Abfolge von drei Generationen von Beratern mit unterschiedlichen Konzepten beschreiben (vgl. ausführlicher Kipping 2002a, 2002b sowie Fink 2004). Mit dem Aufkommen der industriellen Massenproduktion, des Taylorismus und der Rationalisierungen um 1900 haben sich Ingenieure als Berater mit der Verbesserung der Arbeitsproduktivität und der Einführung von leistungsbezogenen Löhnen beschäftigt. Berater waren damals als »Efficiency Experts« oder »Industrial Engineers« bekannt. Es galt, Produktionsabläufe zu messen, zu standardisieren, zu optimieren und dafür entsprechende Entlohnungsmodelle zu entwickeln.

Diese Generation der Berater-Ingenieure wurde nach dem Zweiten Weltkrieg abgelöst von heute noch bekannten und nachgefragten Management- und Strategieberatern wie McKinsey (1926), A. T. Kearny (1926) oder Booz, Allen, Hamilton (1914), später auch der Boston Consulting Group. Unter-

nehmen verfügten damals bereits über produktionsbezogenes Wissen, und die sich verschärfende Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten erforderte neue Strategie- und Organisationsmodelle. Die Unternehmen mußten sich stärker im Wettbewerb bewähren, Zielgruppen wurden definiert, Marktanteile berechnet und Strategien entwickelt. *Kostenführerschaft* oder *Differenzierung* war die Devise. Viele der noch heute gebräuchlichen Techniken wie Produktlebenszyklus, Portfolio-Modell, Bildung von strategischen Geschäftseinheiten, Gemeinkosten-Wertanalyse etc. stammen aus dieser Zeit.

Von dem großen Boom der Beratung in den 90er Jahren profitierte vor allem die dritte Generation von Managementberatern, die einen starken Bezug zur Informations- und Kommunikationstechnologie hatte; Namen wie Accenture, Cap Gemini, PriceWaterhouseCoopers oder CSC sind hier zu nennen. Ihr Zugang zur Organisation bestand in der Analyse von Geschäftsprozessen und der Nutzung der neuen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung. Durchlaufzeiten, Prozeßanalysen, »Supply Chain Management« oder »Time to market« und die damit verbundene Optimierung des gebundenen Kapitals standen im Vordergrund.

Trotz optimistischer Expertenprognosen (z. B. Alpha Publications 2000) fand dieses extrem schnelle Wachstum der Beraterbranche 2000/2001 ein jähes Ende. Statt zweistelliger Wachstumsraten schrumpfte der Markt um ca. 5 Prozent p.a. (BDU 2003) und befand sich Ende 2003 wieder auf dem Niveau des Jahres 2000. Der Boom der 90er Jahre war Folge eines außerordentlichen Zusammenwirkens verschiedener konjunktureller Entwicklungen, wie sie in dieser Kombination nur selten vorkommen. Die Krise danach hat manche Beratungsfirma schwer getroffen, dem Beratungsmarkt aber insgesamt gut getan. Der Markt befindet sich jetzt im Umbruch, für eine pessimistische Zukunftseinschätzung sehen wir jedoch keinen Anlaß (vgl. dazu den Beitrag von Boos, Heitger, Hummer über die »Zukunft der Beratung«).

Dietmar Fink (2004) hat in einer umfassenden Darstellung die verschiedenen Ansätze der Managementberatung beschrieben. Vergleicht man diese Ansätze vor allem im Hinblick auf das ihnen zugrundeliegende Veränderungsverständnis – nämlich theoretische Überlegungen, wie Veränderungen gelingen können und auf welche Schwierigkeiten sie dabei stoßen –, so fällt auf, daß eine solche theoretische Grundlegung (bis auf wenige Ausnahmen) nicht geleistet wird. Studiert man die Ansätze unter diesem Gesichtspunkt,

läßt sich das implizite Veränderungsverständnis der in dieser Tradition stehenden Berater durch folgende Elemente skizzieren:

- Es gibt ein ideales Modell für jede Organisation, das die Berater nach entsprechender Analyse definieren können;
- für die Analyse haben die Berater eigene Instrumente entwickelt, ein eigenes Wissen, über das die Organisation nicht verfügt und das hilft, die Dysfunktionalitäten sichtbar zu machen;
- durch die konsequente Umsetzung der von den Beratern vorgeschlagenen Maßnahmen kann jedes Unternehmen den dem Modell entsprechenden Idealzustand erreichen;
- für eine solche Veränderung bedarf es nur der Entscheidung des Topmanagements und eines effizienten Projektmanagements in der Umsetzung;
- Veränderung ist damit im Grunde ein Willensakt, eine Korrekturmaßnahme, die auf der Basis von objektivierbaren Analysen durchgeführt werden kann.

Die bereits erwähnten Ausnahmen (vgl. Fink 2004, S. 230ff., 276ff. und 298ff.), bei denen die Schritte der Veränderung ausdrücklich zum Thema gemacht werden, zeigen ein vielschichtigeres Bild. Diese als *Change-Management* beschriebene Herangehensweise ist differenziert, gliedert sich in ein Vorgehensmodell, das auch Formen des aktiven Einbindens von Mitarbeitern vorsieht, und läßt auf der deskriptiven Ebene der Modellbeschreibung auf den ersten Blick nur wenige Unterschiede zur OE oder der Arbeitsweise von systemischen Beratern erkennen. Viel Know-how zur Gestaltung von Beratungsprozessen ist hier eingeflossen, allerdings »schimmert« das oben beschriebene technisch und rationalanalytisch orientierte Grundverständnis noch durch: Veränderungsprozesse sind vorhersehbar und sind zu managen, man muß sich nur ausreichend Zeit für die detaillierte Planung nehmen und genügend kommunizieren. Der Veränderer steht – wie ein Ingenieur – außerhalb des Systems und ist von der Veränderung nicht betroffen, er muß diese nur ähnlich gut strukturieren wie einen technischen Prozeß. Und die Umsetzung, das Change-Management, beginnt erst mit der Implementierung (nicht schon wie im systemischen Ansatz beim Start des Vorhabens). Insofern bleibt die klassische Managementberatung dem linear kausalen Paradigma