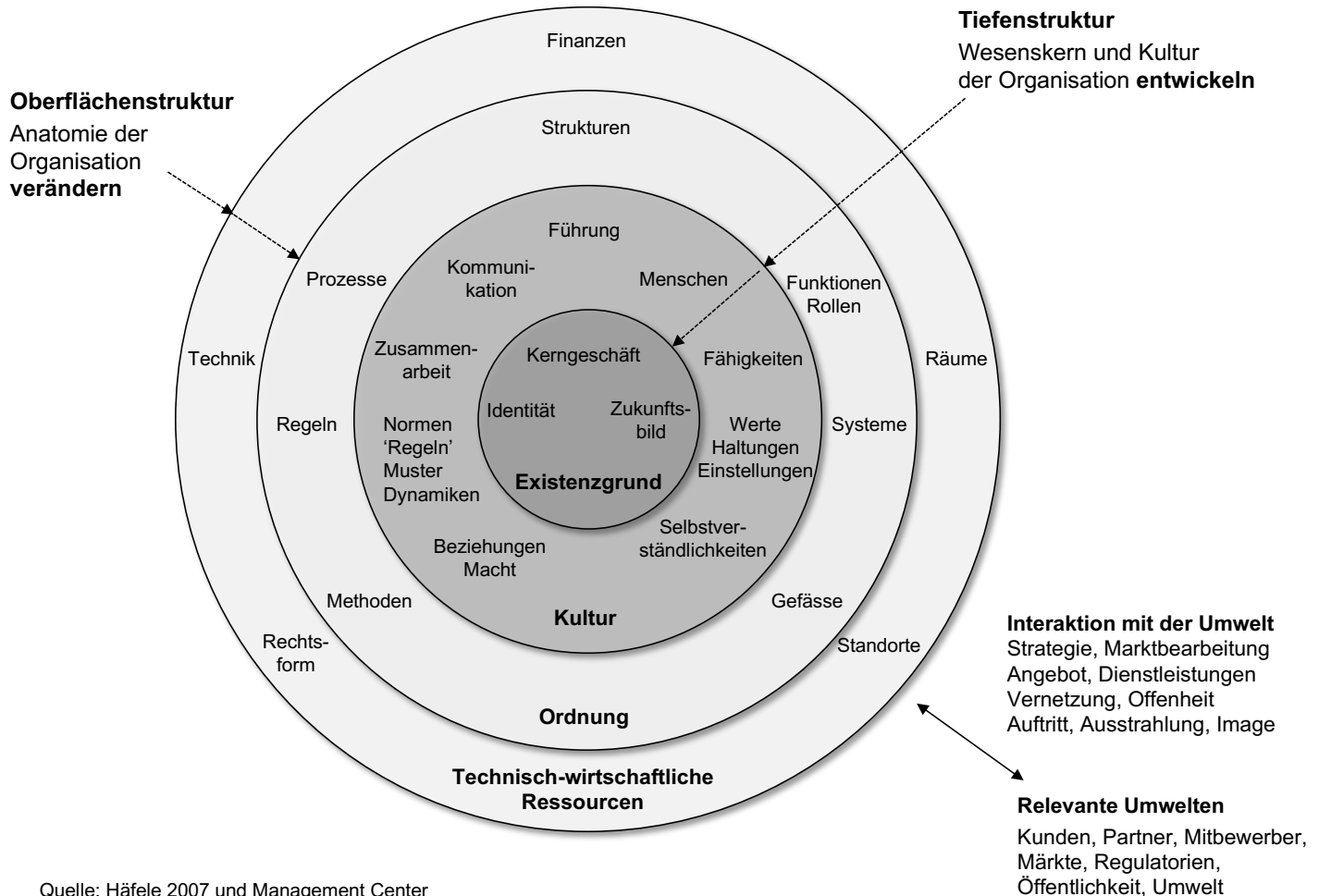


# Systemisches Organisationsmodell

Auszug aus dem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020)

Bei der Veränderung und Entwicklung von Organisationen stellt sich die Notwendigkeit, ein geeignetes Organisationsmodell zugrunde zu legen. Untenstehend befindet sich das Organisationsmodell des Management Centers Vorarlberg MCV (Häfele 2007, leicht verändert). Dieses systemische Schalenmodell zeigt ein ganzheitliches Bild einer Organisation und ist aus meiner Erfahrung für die Führungs- und Beratungspraxis sehr geeignet.

## Systemisches Organisationsmodell



Quelle: Häfele 2007 und Management Center Vorarlberg MCV; leicht verändert

Das Modell gliedert die Organisation in eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur. Die Oberflächenstruktur kann als die Anatomie der Organisation verstanden werden und bezieht sich auf den Aufbau, die Form und die Funktionsweise der Organisation. Die **Oberflächenstruktur** beinhaltet die technisch-wirtschaftlichen Ressourcen mit Technik, Räumen, Standorten und Finanzen (äusserste Schale) und die Ordnung der Organisation mit Strukturen, Prozessen, Systemen, Regeln etc. (zweite Schale). Die Oberflächenstruktur kann unmittelbar gestaltet und *verändert* werden, beispielsweise durch Reorganisationen, Dezentralisierung, Prozessveränderungen, Einführung neuer Methoden oder Regeln. Die Oberflächenstruktur ist – bildlich gesprochen – das Feld der Chirurgie: eine Einflussnahme durch direkte und zielgerichtete Eingriffe ist möglich.

Die **Tiefenstruktur** umfasst ebenfalls zwei Schichten. Zum einen die Kultur und zum anderen den Existenzgrund. Zur **Kultur** gehören Führung, Menschen, Kommunikation, Werte, Haltungen, Normen, implizite Regeln, Selbstverständlichkeiten, (dysfunktionale) Verhaltensmuster, Überzeugungen etc. Die Kultur ist die gewachsene menschliche/soziale Dimension der Organisation. Die Kultur ist – im Gegensatz zur Oberflächenstruktur nicht direkt veränderbar. Hier passt auch der Begriff 'verändern' nicht wirklich. So kann man eine neue Art der Führung, neue Einstellungen oder Fähigkeiten nicht verändern, sondern nur *entwickeln*.

Verändern und entwickeln sind zwei sehr unterschiedliche Themen. Dies wird anhand des folgenden Beispiels deutlich: Auf einer Klassenzusammenkunft treffen sich ehemalige Schulkameraden nach zwanzig Jahren zum ersten Mal wieder. Wenn Paul zu Peter sagt: «Du hast dich gar nicht verändert», ist damit eine ganz andere Botschaft verbunden, als wenn er zu ihm sagt: «du hast dich gar nicht entwickelt!». Die Unterscheidung von Veränderung und Entwicklung ist zentral. Weiter unten werde ich darauf nochmals vertieft eingehen.

Veränderungen in Organisationen erfolgen meist auf der Oberflächenstruktur. Damit die durch die Veränderung beabsichtigte Wirkung auch wirklich real wird, braucht es eine Entwicklung auf der kulturellen Ebene – eine innere Entwicklung. Hierzu ein paar Beispiele aus meiner Beratungspraxis.

**Beispiel 1:** Ein Industrieunternehmen ändert die Aufbauorganisation von einer Spartenorganisation in eine funktionale Organisation, was zu neuen Schnittstellen, neuen Teamzusammensetzungen und veränderten Unterstellungsverhältnissen führt. Es dauert lange, bis die neuen Teams wieder funktionsfähig sind und sich die Zusammenarbeit eingespielt hat.

**Beispiel 2:** Ein Startup-Unternehmen ist in den ersten Jahren erfolgreich gewachsen. Innert drei Jahren waren zu den drei Gründungsmitgliedern zusätzliche 25 Mitarbeitende dazu gestossen. Nach der Pionierphase sind nun Strukturen nötig geworden. Es mussten Abteilungen gebildet und Prozesse definiert werden (Oberflächenstruktur). Zum ersten Mal gab es ein Organigramm. Die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege – ein Hauptmerkmal der erfolgreichen Pionierphasen – waren in der gewachsenen Organisation nicht mehr möglich. Es musste eine neue Form der Zusammenarbeit und Kommunikation entwickelt werden (Tiefenstruktur). Für die Gründungsmitglieder ging es vor allem auch darum, die neue Form der Zusammenarbeit zu akzeptieren und die bisherigen Gewohnheiten und die Praxis der kurzen Wege zurückzulassen.

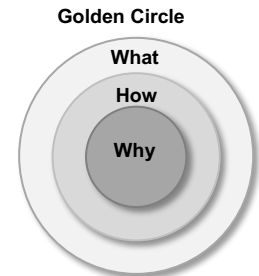
**Beispiel 3:** Die Corona-Pandemie erforderte eine rasche Anpassung von Organisationen an die aktuelle Situation. So wurde innert kürzester Zeit auf Homeoffice umgestellt. Auf der Oberflächenstruktur bedingte dies das Schaffen der technischen Voraussetzungen. In der Tiefenstruktur wurde ein rasches Kennenlernen der virtuellen Möglichkeiten nötig (z.B. Skype, Zoom). So mussten Seminar-leiter in kurzer Zeit lernen, Seminare virtuell durchzuführen. Zudem ging es auch darum, sich mit der neuen Arbeitsform vertraut zu machen: Führung auf Distanz, Aufrechterhaltung der Teamkommunikation. Anfangs war vieles Ungewohnt. Nach einiger Zeit wurde Homeoffice für viele Menschen und Organisationen eine neue Selbstverständlichkeit.

Der innerste Teil der Tiefenstruktur des systemischen Organisationsmodells ist der **Existenzgrund**. Dies ist der Kern der Organisation. Darin befinden sich drei sehr wesentliche Themen: Identität, Kerngeschäft und das Zukunftsbild. Die *Identität* ist das Selbstverständnis («wir sind...»). Das was die Organisation wesentlich ausmacht, was die Organisation von anderen unterscheidet. Das *Kerngeschäft* beschreibt was eine Organisation anbietet («Unsere 'Sache' ist... unser Beitrag ist ... diesen Nutzen stiften wir unseren Kunden... wir können...»). Hier sind die Kernkompetenzen, das Potential und die grundlegenden Motive «Dazu treten wir an...» der Organisation enthalten. Das *Zukunftsbild* beinhaltet die Vorstellung der angestrebten Zukunft: die Vision und die grundlegende Entwicklungsrichtung der Organisation.

Der **Existenzgrund und Wesenskern** als innerster Teil der Organisation ist aus mehrfacher Sicht von grosser Bedeutung. Dazu einige Ausführungen:

- Unternehmensgründungen beginnen in diesem innersten Kern: eine grundlegende Motivation ein Geschäft zu starten auf der Basis von Kernkompetenzen und Vorstellung einer attraktiven Zukunft (Vision oder Traum). So gründete 1976 Steve Jobs mit seinen Kollegen in einer Garage die Firma Apple. Mit zunehmendem Erfolg kamen dann weitere Mitarbeitende, welche die Begeisterung und Vision teilten, dazu. Mit wachsendem Erfolg musste die Zusammenarbeit auf der kulturellen und strukturellen Ebene laufend angepasst werden.
- Fundamentale und einschneidende Veränderungen im Marktumfeld werfen Unternehmen auf die Frage der Identität und des Kerngeschäfts zurück. Wenn Airbnb – ein Unternehmen ohne eigene Hotels – innert kürzester Zeit ernsthafte Konkurrenz für viele bisher gut etablierte Hotels wird, stellt sich – beispielsweise – für ein konkretes Berghotel die existenzielle Frage, wie es sich zukünftig positionieren will, um sich weiterhin erfolgreich am Markt behaupten zu können. Wenn das Hotel sich beispielsweise entscheidet, sich zukünftig als Wellnesshotel zu positionieren, hat das auch Auswirkungen auf allen anderen Ebenen des Schalenmodells. Auf der kulturellen Ebene stellt sich die Frage, ob man die richtigen Mitarbeiter dazu hat. Oder wie die Kultur in Richtung Kunden-orientierung weiterentwickelt werden kann. Auf der Oberflächenstruktur müssen Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert werden. Umbauten werden nötig sein. Zudem gilt es einen Werbeauftritt aufzubauen und ins Marketing zu investieren.

- Dabei stellt sich immer auch die Frage, wie stark man sich vom eigenen Wesenskern auch wirklich entfernen kann. Auch dazu ein Beispiel im Kontext von Fusionen und Übernahmen, welches ich selber hautnah erlebt hatte. 1997 hat die Credit Suisse die Winterthur Versicherung übernommen. Ein zentraler strategischer Gedanke dabei war Allfinanz. Das bedeutet, dass Versicherungsberater teilweise auch Bankleistungen und Bankberater teilweise auch Versicherungsleistungen vermitteln oder gar verkaufen mussten. Diese Strategie ist letztlich nicht aufgegangen – zu verschieden war das Wesen des Versicherungs- und Bankgeschäftes. Und zu verschieden waren die Kulturen der beiden Branchen und Unternehmen. Es zeigte sich auch, wie schwierig oder gar unmöglich es ist, Menschen von einem angestammten Arbeitsgebiet, mit dem sie sich sehr identifizieren, in ein neues Arbeitsgebiet zu bewegen – so gut die Schulungsmassnahmen auch sind. 2006 wurde die Winterthur Versicherung dann an den Versicherer AXA verkauft.
- Ein weiteres Beispiel: Eine Herausforderung aus dem HR-Kontext. In vielen Unternehmen entwickelt sich das HR vom klassischen Personalwesen hin zu einem modernen HR, welches Aufgaben im strategischen Kontext und im Change Management wahrnimmt. Stichwort 'HR Business Partner HR BP'. Durch diese neue Rolle entsteht eine sehr veränderte Identität für das HR insgesamt, aber auch für den einzelnen HR BP. Das Kerngeschäft erweitert oder verlagert sich weg von administrativen HR-Aufgaben hin zu Beratungs- und Prozessbegleitungsaufgaben im Change Kontext – also eigentlich eine andere Profession. Dabei stellt sich Frage der Kompetenzentwicklung (Kulturebene), aber auch die Frage nach der sinnvollen Organisation (Strukturebene). Im Kern stellt sich aber für jede einzelne Person auch die Frage, was zu einem selbst wirklich passt – was ich eigentlich bin? Eher Change Berater und Prozessbegleiter oder eher HR-Experte?



Diese Beispiele machen deutlich, wie vernetzt die verschiedenen Ebenen in Organisationen sind. Dass eine Veränderung auf der Oberflächenstruktur immer auch eine Entwicklung in der Tiefenstruktur zur Folge haben muss, wenn die beabsichtigte Wirkung auch wirklich eintreten soll. Und dass jede Veränderung in der Tiefenstruktur (z.B. neue Identität) auch Entwicklungen und Veränderungen auf allen anderen Ebenen zur Folge haben muss. Diese vernetzte Sicht ist ein Kern der systemischen Sichtweise auf die Organisation. Die – eigentlich banale – Erkenntnis, dass man die einzelnen Ebenen der Organisation nicht losgelöst voneinander beeinflussen kann. Die Praxis sieht jedoch oftmals anders aus. Diese vernetzte Sichtweise ist ein zentrales Element der wirkungsvollen Veränderung von Organisationen.

Um weiterhin beim **Existenzgrund** als Kern der Organisation zu bleiben, möchte ich anhand von Beispielen aufzeigen, dass der Existenzgrund auch auf einer anderen Ebene eine zentrale Bedeutung hat.

- Simon Sinek (TED-Talk, Youtube) zeigt anhand des 'Golden Circle' eindrücklich auf, was den Erfolg von Unternehmen ausmacht und was erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet: Es ist nicht das 'What' oder das 'How' – also nicht welche Produkte Unternehmen anbieten und wie sie diese anbieten (Prozesse, Kultur). Vielmehr ist das 'Why' ausschlaggebend. Sinek: «People don't buy what you do. They buy why you do it». Damit meint er das grundlegende Motiv und die Grundüberzeugungen eines Unternehmens. Diese Ebene des 'Why' spricht Menschen auf der Gefühlsebene an. So stehen viele Menschen Schlange, wenn Apple ein neues Produkt herausgibt. Selbst dann, wenn das Produkt technisch den Konkurrenzprodukten nicht überlegen ist. Sinek betont, dass es das 'Why' ist, das ausstrahlt, Kunden anzieht und Resonanz auslöst. Oft wird hier auch der Begriff 'Mission' ins Spiel gebracht. Dieses 'Why' mit seiner Strahlkraft und Authentizität liegt im systemischen Organisationsmodell im Wesenskern.
- Der Wesenskern wirkt nicht nur nach aussen – er wirkt auch nach innen. Er stiftet Identität («das sind wir – das macht uns aus»). Und er gibt eine Ausrichtung vor: «Da wollen wir hin – das ist unsere Ambition – das wollen wir verwirklichen und in die Welt bringen». Dies ist die bewegende Kraft in Organisationen und auch die Sinnfrage. Google hat 2015 in einer breit angelegten Studie nach den hauptsächlichen Faktoren für erfolgreiche Teams gesucht. Dabei haben sich fünf zentrale Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:
  1. Psychologische Sicherheit (Vertrauen)
  2. Zuverlässigkeit
  3. Klare Strukturen und Ziele
  4. Eine Aufgabe, welche ein grosses persönliches Anliegen darstellt
  5. Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe und Sinn/Nutzen der Organisation insgesamt.

Die beiden letzten Faktoren liegen im Existenzgrund der Organisation. Laloux (2014) hat in seinem Buch Reinventing Organizations – mittlerweile ein Klassiker in der Managementliteratur – Unternehmen analysiert, die ohne formale Hierarchien sehr gut funktionieren. Was in allen beschriebenen Unternehmen ausgeprägt vorhanden ist, ist ein ausgeprägter **Sinn** – ein evolutionärer Zweck der Organisation, welcher diejenigen Mitarbeitenden anzieht, die diesen Sinn teilen und sich dafür – intrinsisch motiviert – engagieren.

- Im Wesenskern ist auch der Ursprung von **Spirit** – die bewegende Kraft und Dynamik eines Teams oder einer Organisation. Spirit entsteht dann, wenn Menschen mit einer Idee, einer Sache oder einem gemeinsamen Ziel in Resonanz gehen (Wesenskern) und wenn – als zweite Voraussetzung – im Team ein Wir-Gefühl und Zusammenhalt vorhanden ist (Kulturebene). Ersteres ist die vertikale Dimension, zweiteres die horizontale Dimension. Diese Unterscheidung hat eine grundlegende praktische Bedeutung. Wenn eine Organisation eigenverantwortliches Handeln und die Motivation fördern will, braucht es in aller Regel keine Schulungen oder erst recht keine Motivationsseminare, sondern eine attraktive Entwicklungsrichtung und die Möglichkeit zur Mitgestaltung. Und dies auf Basis einer fruchtbaren (Führungs-)kultur, die Eigeninitiative, Verantwortungsübernahme und Fehler zulässt. Reine 'Kulturübungen' sind zu wenig nachhaltig! Erfahrungsgemäss ist vor allem die vertikale Dimension entscheidend. In der Führung und Entwicklung von Organisationen muss der Wesenskern immer eine zentrale Rolle spielen!
- Organisationen mit schwachem Existenzgrund wirken meist kraftlos und leer. Ursache dafür kann sein, dass ein Unternehmen oder ein Team seine Aufgabe weitgehend erfüllt und somit keine Herausforderung mehr hat – oder bildlich gesprochen: wenn die 'Luft raus' ist. Dann bräuchte es eine Revitalisierung, beispielsweise durch neue Aufgaben, Ziele oder durch Zuwendung zu anderen Werten. Ein anderer Grund kann sein, dass die massgeblichen Führungskräfte ihre Aufgabe uninspiriert, ambitionslos und ohne Gestaltungswillen wahrnehmen. Oder wenn bei einem Teil der Mitarbeitenden keine Bindung an das Unternehmen und die dahinterliegenden Motive vorhanden ist. Collins (2003) bringt das in seinem sehr lesenswerten Buch 'Auf dem Weg zu den Besten' auf den Punkt: Unternehmen, die bei den Mitarbeitern ein Motivationsproblem haben, haben entweder die falschen Führungskräfte und Mitarbeiter oder keine kraftvolle Vision. Ein anderer häufiger Grund für Energielosigkeit von Organisationen liegt auch in der Dauerbelastung, Überhitzung oder in gefährlichen Entwicklungen von Organisationen: wenn Menschen nicht mehr genügend Zeit haben, sich dem Zuzuwenden, was ihnen am Herzen liegt, kann das zu Burnout und Entfremdung führen. Der Zugang zum eigenen vitalen Kern geht dann verloren. Die Resonanz zur eigenen Tätigkeit oder zu den Organisationszielen geht verloren. Bruch (2005) hat diese Zusammenhänge in ihrem Konzept der organisationalen Energie sehr schön beschrieben.
- Der Wesenskern ist das Lebendige und Authentische in Organisationen und Menschen. Wie gross diese (geistige) Kraft ist, zeigt sich in der Trotzskraft von Kleinkindern. Oder auch im Verhalten von pubertierenden Jugendlichen, die im Rahmen ihrer Entwicklung einen evolutionären Entwicklungssprung machen, um sich selbst und das ganz Eigene zu finden. Das theoretische Fundament ist im letzten Buchteil beschrieben (→ *Existenzanalyse und Resonanztheorie*).



Ein viertes und letztes Element im systemischen Organisationsmodell des MCV ist die **Interaktion mit der Umwelt**. Die Systemtheorie beschreibt klar, dass lebendige Systeme ohne funktionierende Interaktionen mit der Umwelt nicht überlebensfähig sein. Denn es wirkt das Gesetz der Entropie: Systeme ohne Austausch mit der Umwelt zerfallen. Mit Umwelt sind die relevanten Bezugsgruppen gemeint: Kunden, Mitbewerber, Partner, Märkte, Regulatorien, Arbeitsmarkt, Politik, Wissenschaft, Gesellschaft etc. Hier stellt sich die Frage, wie wirkungsvoll eine Organisation mit ihrer Umwelt interagiert. Die gegenseitige Beeinflussung von Organisation und Umwelt wird strukturelle Kopplung genannt. Gerade in einem zunehmend dynamischen und volatilen Umfeld ist diese strukturelle Kopplung und Offenheit überlebensnotwendig (→ *Phänomenologische Offenheit*). Zentrale Fragen betreffend der Oberflächenstruktur könnten hier beispielsweise sein: Welche Struktur erlaubt eine optimale Interaktion mit der Umwelt. Ist allenfalls eine Strukturanpassung nötig, beispielsweise Dezentralisierung oder Wechsel von funktionaler Struktur in eine Profitcenter-basierte Spartenorganisation? Oder: Wie gut unterstützt unsere aktuelle Kultur den Austausch mit der Umwelt? Oder konkret: Sind wir eher in einem geschlossenen Knower- oder einem offenen Learner-Mindset unterwegs?. Diese Frage betrifft die Kulturebene in der Tiefenstruktur. Auf der Ebene des Existenzgrundes stellen sich strategische Fragen wie beispielsweise: Wie wollen wir uns im veränderten Marktumfeld positionieren? Wollen wir neue Märkte aufbauen? Welche Märkte müssen wir anders bearbeiten? Von welchen Märkten sollten wir uns verabschieden? Wie glaubwürdig sind wir, falls wir diversifizieren und neue Märkte erschliessen wollen? Was davon ist uns wirklich möglich – als Potential in uns selbst angelegt? Wie treten wir auf dem Arbeitsmarkt auf? Wie wollen wir wahrgenommen werden? Welches Image wollen wir entwickeln? Wie gestalten wir unseren Auftritt? Und wie stellen wir sicher, dass der Auftritt als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen wird, und dass das auch mit dem Kundenerlebnis, beispielsweise bei Beschwerden, übereinstimmt? Die Interaktion mit der Umwelt beinhaltet also diese wesentlichen Fragen von **Strategie** und Gestaltung der **Aussenbeziehungen**. Es braucht nicht explizit erwähnt werden, dass eine griffige Strategie für die wirkungsvolle Weiterentwicklung sehr entscheidend ist.

## Resümée

Ich habe dieses Organisationsmodell bewusst so detailliert beschrieben, weil das systemische Verständnis für die Führung und Beratung von Organisationen von grundlegender Bedeutung ist.

An dieser Stelle sind nochmals die Kernaussagen zusammengefasst:

- Veränderung und Entwicklung sind zwei fundamental verschiedene Themen und Aktivitäten. Die Oberflächenstruktur kann verändert werden – die Tiefenstruktur kann nur entwickelt werden.
- Die verschiedenen Schichten der Organisation sind miteinander vernetzt und können nicht von-einander losgelöst bearbeitet werden. Eine Veränderung auf der Oberflächenstruktur macht praktisch immer auch eine Entwicklung in der Tiefenstruktur notwendig, damit die beabsichtigte Wirkung auch wirklich eintreten kann. Dasselbe gilt auch umgekehrt. Die verschiedenen Veränderungen und Entwicklungen gehen Hand in Hand. Veränderungen werden dann wirkungsvoll, wenn sie in den Kontext von Entwicklungsprozessen eingebettet sind!
- Der Existenzgrund spielt in der Veränderung und Entwicklung von Organisationen eine bedeutende Rolle. Veränderungen und Entwicklungen auf der Struktur- und Kulturebene, die durch den Wesenskern nicht gedeckt sind, werden kaum funktionieren. Im Existenzgrund liegt auch die Kraft, Dynamik und Vitalität von Organisationen.
- Die Struktur einer Organisation steht für Effizienz, Stabilität, Routine und Kontinuität – nicht aber für das Neue, Andere und Innovation. Dies ist von Menschen abhängig. Das Gestalten der kulturellen Dimension ist daher für die Überlebensfähigkeit von Organisationen matchentscheidend – gerade im VUKA-Umfeld (→ *Lernende, flexible Organisation*).
- Ein zentraler Hinweis ist, dass die Entwicklung der Kultur in aller Regel nicht auf der Kulturebene isoliert an die Hand genommen werden darf. Im Gegenteil: Verhalten und Gewohnheiten verändern sich sehr viel schneller und nachhaltiger durch neue Strukturen, Prozesse und Methoden. Wenn beispielsweise die Zusammenarbeit und Kooperation in einer Abteilung verbessert werden soll, kann das durch Aufheben von Einzelbüros oder durch eine Reorganisation hin zu crossfunktionalen Teams, oder durch das Einführen von agilen Methoden, die tägliche Stand-up-Meetings vorsehen viel sicherer erfolgen als durch Kulturworkshops. Auch gilt: Wenn man die Agilität in der Organisation erhöhen will, sollten nicht die Mitarbeitenden schneller rennen müssen. Viel wirkungsvoller ist es, wenn Entscheidungsspielräume gegeben und behindernde Strukturen und Kulturelemente verändert werden. Denn in einem Korsett kann sich niemand agil bewegen. In der Systemtheorie gilt der Grundsatz: Systeme sind strukturdeterminiert. Damit ist genau dieser Zusammenhang gemeint. Das bedeutet im Konkreten auch, dass die Kulturarbeit nicht – wie vielerorts üblich – an das HR 'delegiert' werden sollte, um entsprechende Schulungsmassnahmen zu organisieren.
- Und – um beim Thema Agilität zu bleiben – zeigt das Schalenmodell auch deutlich auf, dass es nicht genügt, agile Methoden wie z.B. Scrum einzuführen. Vielmehr muss auch die Führungsorganisation und -kultur verändert werden. So genügt es beispielsweise nicht, wenn agile Teams rasch und effizient arbeiten und dann ein paar Wochen warten müssen, bis der nächste Steuerungsausschuss auf oberer Führungsebene tagt. Gerade beim Thema 'Agilität' besteht meines Erachtens die Gefahr zu meinen, dass das, was an einem Ort gut funktioniert, überall anderswo auch funktioniert. Das unreflektierte Übertragen von Lösungen funktioniert in aller Regel nicht. Es gibt kaum copy/paste-Lösungen in komplexen Systemen. Die zentrale Frage ist vielmehr, welche Art der Organisation und welche Methoden das Kerngeschäft optimal unterstützen und die Zukunftsfähigkeit sicherstellen. Und welche Elemente auch zur bestehenden Organisation und den Menschen passt. So sind agile, selbstgesteuerte Organisationsformen bei kleinen Startup-Unternehmen oder IT-Organisationen viel erfolgsversprechender, als in einer Verwaltungsorganisation mit standardisierten Prozessen.
- Veränderungsprozesse brauchen immer massgeschneiderte Vorgehen und Lösungen, damit sich die beabsichtigte Wirkung einstellt.

## Quellen:

Häfele Walter (Hrsg): OE-Prozesse initiieren und gestalten; 2017  
Management Center Vorarlberg; [www.mcv.at](http://www.mcv.at)