



Rupert Hasenzagl

Professor Wirtschaftsingenieurwesen
AKAD private Hochschulen
Stuttgart
rupert.hasenzagl@akad.de



Barbara Müller

Assistenzprofessorin am Institut
für Human Resource & Change
Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz
barbara.mueller@jku.at

Der Wandel im Wandel?!

Das Wandelverständnis der Managementpraxis – eine kritische Analyse

Das Thema Veränderung von und in Organisationen taucht seit fast 100 Jahren im Management unter verschiedensten Bezeichnungen auf. „Change“, „Wandel“, „Lernende Organisation“ oder „Wissensmanagement“ sind nur einige der Bezeichnungen, die ebenso wie die damit verbundenen Methoden zur Realisierung deutlichen Modeerscheinungen unterliegen. Das zeigt nicht nur die (zunehmende) Wichtigkeit organisationaler Veränderung, sondern auch, dass Veränderungsvorhaben ein hohes Scheiterpotenzial haben. Auf dieses Dilemma wird mit immer neuen Modethemen und einer wahren Flut von Ratgeberliteratur reagiert. In diesem Beitrag reflektieren wir die dem Wandelverständnis der Praxis zugrunde liegenden Annahmen und diskutieren deren Konsequenzen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven.

Einleitung – das Problem mit dem Wandel

„Das einzige was beständig ist, ist der Wandel!“. Es gibt wohl kaum eine ManagerIn, die nicht schon mit dieser oder ähnlichen Aussagen konfrontiert wurde. Weniger die Zuschreibung von Heraklit als Quelle des Zitats, sondern die tägliche Erfahrung und die Plausibilität dieser Sichtweise lässt ManagerInnen kaum an dem Wahrheitsgehalt der Aussage zweifeln. Die logische Konsequenz ist, dass sich auch Organisationen stetig verändern und im Managementbild der Praxis heißt das: ManagerInnen müssen ihre Organisation verändern. Dazu müssen sie — so die wohl gängigste Vorstellung der Praxis — in erster Linie das Vorhaben sorgfältig planen. In der wissenschaftlichen Literatur finden sich allerdings zahlreiche Belege für die Unwirksamkeit derartiger, rational legitimierter Veränderungspläne. Das beginnt schon bspw. bei der Kritik an den in der PraktikerInnenliteratur häufig als Startpunkt von Veränderungsvorhaben empfohlenen Leitbildern und setzt sich mit Zweifel an der Wirkung von minutiösen Beschreibungen von Geschäftsprozessen fort. Nicht nur die in den letzten Jahren zunehmend

auch in der Praxis in Kritik geratene Mode der ISO9000 Zertifizierungen haben uns gelehrt, dass noch so detailliert beschriebene, rational legitimierte Prozesse noch lange kein Garant für die erfolgreiche Umsetzung sind.

Die Ursache dafür ist in der populären Ratgeberliteratur rasch gefunden: kaum eines dieser Werke verzichtet auf ein ausführliches Kapitel über individuellen Widerstand. In diesen Abschnitten wird dann erklärt, wie auf das nicht rationale Verhalten der MitarbeiterInnen reagiert werden kann. Aber auch diese „psychologisch“ argumentierten Beeinflussungsversuche zeigen kaum die erwünschten Wirkungen. Deshalb greift das Management gerne auf Managementmoden wie „Lean Management“, „Business Process Reengineering“, „TQM-Total Quality Management“ etc. zurück. Denn dort werden durch Rationalitätsannahmen Entscheidungsfähigkeit und Steuerbarkeit durch das Management in Veränderungssituationen suggeriert. Dabei stört kaum, dass meist der Rationalität mit hierarchischer Macht zum Durchbruch verholfen werden muss. Und damit sind bereits wesentliche Kriterien erfüllt, die das beschriebene Wandelverständnis geradezu charakteristisch für die Praxis erscheinen lassen: Rationale Erklärbarkeit, rasche Entscheidungsfähigkeit und zentralisierte Steuerung sind typische Annahmen bei Problemlösungen der Praxis. Dass es dabei kaum stört, dass die damit erzielten Ergebnisse weder einer theoretisch konzeptionellen noch einer empirischen Reflexion standhalten, ist ebenfalls ein Wesensmerkmal der Praxis.¹

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, diese soeben grob — und durchaus auch pointiert — skizzierten Grundannahmen der gelebten Praxis zu Veränderungsmanagement auf verschiedene organisationstheoretische Schulen zurückzuführen.² Sowohl rational mechanistische als auch individuell humanistische Theoriestränge sind von großer historischer Bedeutung und haben nach wie vor erheblichen Einfluss auf die gelebte Change Management-Praxis. Sie können der Komplexität von organisationalen Veränderungen aber nur begrenzt begegnen. Mit Hilfe einer zeitgemäßen soziologischen Theorie zeigen wir einen alternativen Ansatz zum Verständnis von und den Umgang mit Wandel in Organisationen.

Das klassische Organisationsverständnis – alles Gute kommt von oben

Die ersten mehr oder weniger theoriegestützten Ansätze zur Erklärung von Organisationen werden heute als „Klassiker“ der Organisations- und Managementforschung bezeichnet. Ganz prominent gehört dazu das „**Scientific Management**“, das auf Taylor zurückgeht und den Ausgangspunkt für eine Reihe weiterer Entwicklungen in der klassischen Managementlehre darstellt. Auch die v.a. im deutschsprachigen Raum dominanten betriebswirtschaftlichen Ansätze sind in den Grundannahmen mit dem rational mechanistischen Taylorismus vergleichbar. Der große Einfluss dieser Theorierichtung ist v.a. auch darauf zurückzuführen, dass das zugrundeliegende naturwissenschaftlich positivistische Weltbild der a-theoretischen Vorstellung der meisten Menschen gut entspricht. Ebenso ist das mechanistische Bild von Organisationen, in dem diese mit dem (rationalen) Verhalten ihrer Mitglieder erklärt werden, gut mit den Annahmen der Praxis vertretbar.

Insbesondere das in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre stark propagierte „plandeterministische“ Vorgehen hat massiven Einfluss auf die oben beschriebene Vorstellung von Veränderungsmanagement in der Praxis.³ Planung, insbesondere auch von Veränderungen wird als rationaler Prozess dargestellt. Wenn diese Strategie nicht aufgeht, wird oft versucht, durch eine noch detailliertere Planung die Defizite zu beseitigen. Unterstützt wird das Management dabei durch die Leistungsfähigkeit von IT Systemen, die in der Lage sind, jede noch so umfangreiche Rechenoperation durchzuführen. Ausufernde Planungsprozesse und immense Aufwände für Stamm- und Bewegungsdatenpflege sind die Folge. Alternativ oder ergänzend zu den Planungssorgen wird versucht, mit hierarchischer Macht die Lösungen durchzudrücken. Ein wesentlicher Schritt zur Bürokratisierung ist damit gemacht.

! Checklisten und personen-zentrierte Ansätze sind beliebt – aber kaum wirksam

In der Praxis finden sich (meist implizit) zwei Wandelansätze: rational mechanistische, die — wie bei einer Maschine — auf die direkte Beeinflussung der MitarbeiterInnen setzen und jene, bei denen selbstmotivierte und leistungswillige MitarbeiterInnen vorausgesetzt werden.

Auch wenn letzterer Ansatz im Rahmen der OE zur Überwindung simpler mechanistischer Vorstellungen maßgeblich beigetragen hat, ist schlussendlich auch er durch das unrealistische Menschenbild und durch zu simple Vorstellungen von Organisationen nur begrenzt in der Lage, tiefgehenden Wandel zu unterstützen. Interessanterweise stört die Praxis weder die negativen Erfahrungen mit Veränderungsvorhaben noch die Vorbehalte der zeitgemäßen Theorien: direkte rationale Beeinflussung von MitarbeiterInnen oder humanistisch personenzentrierte Ansätze prägen nach wie vor das Wandelverständnis in der Praxis.

Zusammengefasst ist der Grundgedanke von Veränderungsmanagement im Rahmen des positivistisch mechanistischen Paradigmas: Das Management erkennt Änderungsbedarf, analysiert so lange, bis es sicher ist, wo welches Problem besteht bzw. wer welches Problem hat. Ist das Problem identifiziert, obliegt es wiederum dem Management, aufgrund seiner Expertise die richtigen (rationalen) Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. MitarbeiterInnen lassen sich zur Umsetzung überzeugen, wenn der gesamte Prozess rational zu begründen ist. Es ist im klassischen Managementverständnis eindeutig die Aufgabe des Managements, diesen Prozess zu planen und durchzusetzen. *Alles Gute kommt von oben*, die MitarbeiterInnen sind Ausführende. Dass dies nicht einmal bei einfachen oberflächlichen Veränderungsvorhaben und mit viel Machteinsatz so funktioniert, hat manchmal zu Anleihen bei den SozialpsychologInnen geführt, die sich schon sehr früh aus einer anderen Perspektive mit organisationaler Veränderung befasst haben. Dieser Ansatz lieferte bahnbrechende Erkenntnisse im Zusammenhang mit Veränderungsmanagement, hat aber auch bedeutende Schwächen.

Der Mensch im Mittelpunkt – dann wird es schon funktionieren

Aus der personenzentrierten **Human Relation Bewegung** haben sich bedeutende Theorieränge, insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungsmanagement entwickelt.

Quasi als Gegenbewegung zu den negativen Annahmen der nur durch Geld motivierbaren MitarbeiterInnen im Taylorismus wurde die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Beziehung und das unreflektiert positive Bild von fleißigen, selbstmotivierten MitarbeiterInnen Grundlage der sozialpsychologischen Human Relation Bewegung.

Sehr früh führten Entwicklungen in dieser Theorietradition zu Untersuchungen von Veränderungen in sozialen Einheiten. Gerade die gruppenspezifisch orientierten Versuche von Kurt Lewin lieferten Ergebnisse, die auch heute noch zitiert und verwendet werden. Die Phasen der Veränderung „Auftauen – Verändern – Wiedereinfrieren“ sind in vielen Veränderungsmethoden noch Grundlage der Prozessgestaltung. Außerdem entwickelte sich aus der systematischen Beschäftigung mit Gruppen die Aktionsforschung. Dabei wurde nicht nur das Vorgehen in einem Veränderungsvorhaben mit Beobachtung, Rückmeldung an die untersuchte Organisation und gemeinsame Aktionsplanung festgelegt, sondern auch die erkenntnistheoretische Position von objektiven BeobachterInnen hinterfragt. Gruppendynamik und Aktionsforschung verbunden mit dem positiven Menschenbild bildete auch die Grundlage für einen bahnbrechenden Veränderungsansatz, die klassische Organisationsentwicklung (OE)⁴. Bahnbrechend waren die Entwicklungen in vielerlei Hinsicht: zuerst einmal die ansatzweise Abkehr vom rational mechanistischen Weltbild. Verbunden damit war die Einführung des Begriffes der Organisationskultur als ein Merkmal der Organisation und eines zumindest angedeuteten Verständnisses von Organisation als eigenständige Einheit und nicht als Summe von Individuen. Erste Modelle wie das Ebenenmodell von Edgar Schein erleichterten die praktische Arbeit mit Organisationskulturen. Ebenso zentral war die Abkehr von der rational begründeten auf den Inhalt fokussierten ExpertInnenberatung hin zu einer begleitenden Prozessberatung.

Hier handelte es sich um echte Meilensteine in der Entwicklung einer theoretischen Basis für Veränderungsmanagement. Trotzdem hat die OE als vorläufiger Höhepunkt dieser Strömung heute zumindest in der Wissenschaft und der theoretisch orientierten Beratung massiv an Bedeutung verloren. Dies liegt ganz zentral an dem humanistischen Bild von selbstmotivierten MitarbeiterInnen. Die Praxiserfahrungen lieferten für die Haltbarkeit dieser Ideologie ebenso keinerlei Anhaltspunkte, wie die Reflexion auf Basis rezenter Theorien. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in dem unzureichend elaborierten Organisationsverständnis. Ausgehend von der Gruppe als Wandelmedium basiert der OE-Ansatz vor allem auf der Annahme, dass sich die Akzeptanz einzelner Personen für die Veränderung zuerst in der Gruppe ausbreitet und dann in der Organisation adiiert. Die Überbetonung der Bedeutung des Menschen und von Kleingruppen im organisationalen Kontext reichen aber nur begrenzt aus, um die hochkomplexe organisationale Realität der Praxis angemessen zu erfassen.

Organisationssoziologie – Komplexität mit Komplexität begegnen

In den letzten Jahrzehnten bildete sich die Organisationssoziologie als ein eigenständiger Zweig der Soziologie heraus und lieferte eine Reihe von theoretischen Beiträgen zum Verständnis von Organisationen. Kennzeichen der meisten dieser soziologi-

schen Theorien ist, dass sie ein beträchtliches Maß an Komplexität aufweisen und dadurch in der Lage sind, komplexe organisationale Realitäten hinreichend beschreiben zu können und gleichzeitig den oben beschriebenen rational-mechanistisch geprägten Grundannahmen der Praxis zuwider laufen. Diese Komplexität ist u.a. damit begründet, dass die Soziologie als Geisteswissenschaft einen Hang zu tiefgehender, theoretischer Reflexion hat. Eine soziologische Theorieströmung, die sowohl eine beträchtliche Eigenkomplexität besitzt und trotzdem (paradoxaerweise) in der Praxis zumindest ein erfolgreiches Nischendasein führt, ist die **Systemtheorie** nach Niklas Luhmann.⁵

Luhmann verlässt ganz eindeutig den naturwissenschaftlich geprägten Positivismus und geht davon aus, dass Aussagen über Soziales immer Aussagen von BeobachterInnen und damit **konstruiert** sind. Es gibt also keine allgemeine soziale Wahrheit (und damit auch keine Weltrationalität). Die Konsequenzen dieser konstruktivistischen Position für das Management von Veränderungsvorhaben sind immens. Nicht mehr sorgfältige Analysen und kausal rationale Problem-Lösungszusammenhänge legitimieren ein Veränderungskonzept, sondern wie „**sinnhaft**“ es für die jeweiligen Betroffenen ist.

So abstrakt dies klingen mag, deckt es sich doch mit den Beobachtungen in der Praxis. Gelingt es nicht, bei den AdressatInnen einer Kommunikation an deren „eigensinnige“ Logik anzuknüpfen, ist kaum Wirkung zu erwarten. Dabei können AdressatInnen bei Luhmann auch Organisationen — allgemeiner: soziale Systeme — sein. Soziale Systeme werden durch relativ stabile Sinnstrukturen zusammengehalten, die Umweltkomplexität reduzieren. Nur was für ein System Sinn macht, wird aufgenommen und verarbeitet. Was Sinn macht, entscheidet das System. Organisationen sind also eigenständige („eigensinnige“) Einheiten, die aus Kommunikationen — im Falle von Organisationen: Kommunikation von Entscheidungen — bestehen. Wie diese Entscheidungen aufeinander folgen, ist durch Entscheidungsprämissen (organisationsspezifische Muster) beeinflusst, aber nicht vorhersagbar. Entscheidungsprämissen sind entweder auf formale Aspekte einer Organisation zurückzuführen. Dann handelt es sich im Wesentlichen um die bekannten Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation und festgelegte Entscheidungen im Personalmanagement. Oder diese Prämissen sind in einem emergenten Lernprozess entstanden und bilden damit auf informeller Ebene die Organisationskultur.

Diese kurzen Hinweise auf die grundlegenden Annahmen der Systemtheorie zeigen bereits essentielle Unterschiede zu den rational-mechanistischen und sozialpsychologisch humanistischen Theoriesträngen. Die Systemtheorie entfernt sich von dem naturwissenschaftlichen Weltverständnis⁶, das seit über 200 Jahren im Verdacht steht, für soziale Gegebenheiten ungeeignet zu sein. Und es wird die Dominanz des Menschen aufgehoben und durch eine **Wechselwirkung zwischen sozialem System und Individuum** ersetzt. Die Folgen für Veränderungsmanagement liegen auf der Hand: um eine Organisation zu einer tiefgehenden Veränderung zu bewegen, reicht es nicht aus, in der eigenen Logik (die der ManagerIn) ein geniales *rationales* Konzept zu entwickeln. Sondern es ist notwendig, an der dominanten Logik (den formalen und informellen Entscheidungsprämissen) des zu verändernden Systems anzusetzen.⁷ Diese Logik

gilt es **zu beobachten, zu verstehen** und im Rahmen dieser Logik das System zu irritieren, um damit quasi **zur Selbstveränderung anzuregen**.

Das Ganze klingt kompliziert und schwer zu steuern. Und tatsächlich, Luhmann ist sehr reserviert, was die geplante Veränderbarkeit von Organisationen betrifft. Insbesondere die oben beschriebenen rational-mechanistischen Ansätze sieht Luhmann sehr kritisch: „Auf Grund der klassischen Annahmen konnte man sich Reformen als lineare Prozesse vorstellen, die von der Planung und Entscheidung bis zur Durchführung verlaufen. Die Wirklichkeit sieht anders aus.“ (Luhmann 2000, S. 333).⁸

Ganz unmöglich ist ein geplanter Wandel für Luhmann aber auch nicht: „Aus der Schwierigkeit, wenn nicht Unmöglichkeit, Reformen auf der Linie von beabsichtigten Wirkungen zu halten und die angestrebten Ziele zu erreichen, darf man deshalb nicht auf die Wirkungslosigkeit schließen. Zum einen können selbstverständlich Entscheidungsprämissen geändert werden: Man kann Zuständigkeiten verändern, Kompetenzen verstärken oder abschwächen. Man kann Programme hinzufügen oder aufgeben oder sie in die Umwelt auslagern.“ (Luhmann 2000, S. 341). Dass diese Änderung von formalen Aspekten aber selten zu den Veränderungen in der geplanten Form führen, zeigen wissenschaftliche Untersuchungen und wissen ManagerInnen aus eigenen Erfahrungen nur allzu gut. Aber versuchen kann man es ja, meint Luhmann. „[...] Über das was dabei herauskommt, entscheidet dann die Evolution.“ (Luhmann 2000, S. 347).

Evolution ist auch der Zugang, mit dem sich nach Luhmann organisationaler Wandel erklären lässt. Die drei lose gekoppelten Schritte der Evolution „Variation, Selektion und Retention“ werden von Luhmann als Analyseraster für Prozesse auf Organisationsebene verwendet. *Variation* beschreibt die Veränderung von Kommunikationen (Entscheidungen) in Organisationen. Eine aus bisherigen Prämissen nicht erwartete Entscheidung führt dann entweder dazu, dass die auftretende Irritation ignoriert wird, oder im Zuge der *Selektion* (Sinnggebung) als neue Messlatte für weitere Entscheidungen wird, und damit eine neue Entscheidungsprämisse in Kraft setzen kann. Selektion führt dann zu einer Neubildung der Strukturen, wenn diese als „sinnvoll“ erachtet werden. Der Schritt der *Retention* integriert quasi die Änderung in die tägliche Organisationswelt (Restabilisierung). Dabei wird die Bewährung der neuen Strukturen im täglichen Leben laufend auf den Prüfstand gestellt.

Mit der Änderung der Beobachtungseinheit — die Organisation samt ihren systemeigenen formalen und informalen Mustern steht im Mittelpunkt der Betrachtung — liefert die hochkomplexe Systemtheorie ein alternatives Erklärungsmodell zur Funktionsweise von Organisationen und zum Verständnis von organisationalem Wandel. ManagerInnen können dieses System irritieren und — sofern sie dessen Logik verstehen — möglicherweise sinnvoll zur Veränderung anregen. Wird bei der Irritation der richtige Punkt erwischt, kann dieser das gesamte System in Bewegung setzen.

Schlussfolgerungen – was sagt das für die Praxis

Der Glaube an die Rationalität der AkteurInnen, der zentral für die rational-mechanistischen Ansätze ist, wird von der Systemtheorie ganz klar in Frage gestellt, andererseits können rationale Ansätze massive Nebenwirkungen, insbesondere bei Veränderungen von Organisationen haben.⁹ Überlegungen zu Veränderungsmanagement, die auf Luhmanns Systemtheorie aufbauen, haben trotz der großen Skepsis bezüglich einer (direkten) Beeinflussbarkeit von Organisationen ein wesentlich höheres Potenzial, Veränderungen zu reflektieren und durch geeignete Interventionen auch tatsächlich zu realisieren. Erfahrungen in über 20 Jahren systemischer Beratung zeigen, dass auf Basis dieser komplexen Theorie sehr wirksame Interventionen bei organisationalen Veränderungen möglich sind.

Dies ist v.a. durch die hohe Eigenkomplexität dieser Theorien möglich, in denen die simplen (oft ideologisch begründeten) Vereinfachungen der rational mechanistischen Theorien vermieden werden. Aber da liegt auch der größte Nachteil soziologisch geprägter und wissenschaftlich fundierter Organisationstheorien. Ihr gehöriger Komplexitätsgrad macht eine Anknüpfung an die Praxis nur schwer möglich. Dies insbesondere deshalb, weil einerseits in akademischen Ausbildungen in den letzten Jahren durch die hochgelobte „Praxisorientierung“ eher Theorielosigkeit und die Vermittlung sofort

! Management kann Organisationen nicht direkt steuern – nur „irritieren“

Um eine Organisation und damit ein hochkomplexes soziales System verändern zu können, muss eine unerwartete Kommunikation angestoßen werden, die soweit irritiert, dass sie bestehende Entscheidungsmuster verändern kann, aber eben auch soweit anschlussfähig ist, dass sie nicht ignoriert wird. Denn Systeminterventionen können das Gewünschte bewirken, sie können aber auch etwas ganz Anderes bewirken ... oder gar nichts. Wie also Wirkung erzielen?

Ausgangsbasis ist eine umfangreiche Analysephase in der es vor allem darum geht, die Logik der Organisation zu verstehen, um „passend“ irritieren und zu „sinnstiftenden“ Veränderungen anregen zu können.

in der Praxis einsetzbarer Moden Einzug halten.¹⁰

Andererseits ist auch der Mainstream der Managementforschung nicht gerade als theorieaffin zu bezeichnen. Rational-mechanistische Annahmen führen zu leicht rechenbaren Modellen, die zwar an der Komplexität der organisationalen Realität vorbeigehen, aber die wissenschaftlichen Publikationen im Management- und Organisationsbereich dominieren.

So gesehen ist die Frage, ob die in der Einleitung skizzierten Wandelvorgestellten der Praxis in näherer Zukunft einen Wandel erfahren werden, eher negativ zu beantworten. Selbst große Krisen, wie sie sich derzeit abzeichnen, scheinen mit alten mechanistischen (ökonomischen) Mitteln bekämpft zu werden. Dass ein simplifizierendes Management hochkomplexer organisatorischer Vorgänge wie Veränderungsmanagement eine der Hauptursachen für diese Krisen sein könnte, wird eher wenig reflektiert.

Literatur

-
- ¹ Diese Aussagen lassen sich mit zeitgemäßen wissenschaftstheoretischen Überlegungen in Einklang bringen, vgl. dazu bspw. Schüle, J.A. & Reitze, S. 2002: Wissenschaftstheorie für Einsteiger, Wien: Facultas UTB.
 - ² Für ein ähnliches Vorgehen zur Reflexion unseres Hierarchieverständnisses vgl. Hasenzagl, R. 2012: Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. *Austrian Management Review*, Vol. 2: 24-31.
 - ³ Zur Kritik am plandeterministischen Vorgehen vgl. Steinmann, H. und Schreyögg, G. 2000: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
 - ⁴ Eine kurze anwendungsorientierte Zusammenfassung zur Organisationsentwicklung findet sich bspw. bei Hasenzagl, R. 2009: *Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden*. In H. Frank (Hrsg.), *Corporate Entrepreneurship*, 2. Auflage: 303-336. Wien: Facultas.
 - ⁵ Untersuchungen in der Beraterbranche deuten allerdings darauf hin, dass nicht immer Systemtheorie betrieben wird, wenn auch Systemtheorie verkauft wird, vgl. dazu bspw. Hasenzagl, R. & Kainz, G. 2008: Entwicklungstendenzen in der Unternehmensberatung. In Egger, W., Häfke-Schönthaler, J., Hasenzagl, R. & Stocker, F. (Hrsg.), *Wirtschaftsberatung in Österreich: Markt und Branche, Struktur und Entwicklungen 2007/2008*: 285-336. Wien: Facultas.
 - ⁶ Wie bereits erwähnt, waren erste Ansätze dazu schon in der Aktionsforschung zu finden.
 - ⁷ Vgl. dazu auch bspw. Kasper, H., Mayrhofer, W. & Meyer, M. 1998: *Managerhandeln nach der systemisch-konstruktivistischen Wende*. *Die Betriebswirtschaft* 58: 603-621; Müller, B. 2013: *Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen*. In von Rosenstiel, L. & von Hornstein, E. *Changemanagement Praxisfälle*. Berlin, Heidelberg: Springer.
 - ⁸ Luhmann, N. 2000: *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
 - ⁹ Eine knappe und verständliche Darstellung der hier angeführten Argumente finden sich bspw. bei Miebach, B. 2007: *Organisationstheorie: Problemstellung-Modelle-Entwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
 - ¹⁰ Hasenzagl, R. 2011: *Professionalisierung mit Management Development? Austrian Management Review*, Vol. 1: 110-121.

Angaben zu den AutorInnen

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt „Industrial Management“ an der AKAD privaten Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit 15 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen. Seine berufliche Laufbahn begann Herr Hasenzagl in Computervertrieb und als Vertriebsleiter bei KTM in Oberösterreich. Danach war er neun Jahre bei einem internationalen Beratungsunternehmen u.a. als Geschäftsführer der österreichischen Niederlassung tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Entrepreneurship, Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement.

Dr.ⁱⁿ Barbara Müller ist Assistenzprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) in Linz. Zuvor war sie als Projektmitarbeiterin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lektorin am Institut für Change Management und Management Development an der WU Wien tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, organisationales Gedächtnis und organisationales Lernen. Sie beschäftigt sich dabei vor allem mit der Analyse von komplexen Lernprozessen und der zentralen Frage, wie Organisationen verändert und lernfähig organisiert werden können.