WHITEPAPER · METHODE

OKTOBER 2026

Dynamische Anpassung. Stabile Wirkung.

MediAgility

Anpassungsfähigkeit als Operating Model für Agenturen und Marketingorganisationen. Befund, Fundament und Anwendung der Methode.

Ron Warncke

fourchange
people. process. planet. profit.

01 · AUSGANGSLAGE

Veränderung ist zum Normalzustand geworden.

Media- und Digitalagenturen arbeiten in einem Umfeld, in dem sich mehrere Grundlagen ihrer Arbeit gleichzeitig verändern. Einzelne Veränderungen sind beherrschbar. Herausfordernd ist ihre Gleichzeitigkeit.

Noch vor wenigen Jahren folgten Veränderungen in Media einem erkennbaren Rhythmus: ein neuer Kanal, eine neue Messlogik, ein neues Einkaufsmodell, mit Zeit zur Einarbeitung dazwischen. Heute laufen diese Entwicklungen parallel. Für Agenturen kommt hinzu, dass sie mehrere Kunden betreuen, die sich jeweils in eigenem Tempo und mit eigenen Prioritäten verändern. Die Agentur muss sich damit nicht an eine Veränderung anpassen, sondern an viele gleichzeitig.

VERÄNDERUNGSFELDER, DIE AGENTUREN PARALLEL BETREFFEN

Plattformen und Formate

Retail Media, CTV, Social Commerce und neue Werbeformate erweitern den Kanal-Mix und verändern Planungs- und Einkaufslogiken.

Daten und Messung

Datenschutzregulierung und Signalverluste verändern Targeting, Attribution und Erfolgsmessung.

KI und Automatisierung

KI verändert Planung, Kreation, Einkauf und Reporting und damit Rollen, Aufgaben und Kompetenzprofile.

Kundenmodelle

Inhouse-Einheiten, hybride Setups und neue Agenturmandate verschieben Zuständigkeiten zwischen Kunde und Agentur.

Vergütung und Einkauf

Procurement, Transparenzanforderungen und Pitch-Zyklen erhöhen den Druck auf Effizienz und Nachweisbarkeit.

Talente und Rollen

Neue Kompetenzprofile entstehen schneller, als Organisationen sie aufbauen, und erfahrene Fachkräfte sind knapp.

Jedes dieser Felder verlangt Anpassungen in Strukturen, Abläufen und Kompetenzen. Die Frage ist deshalb nicht mehr, ob sich eine Organisation verändert, sondern ob sie in der Lage ist, Veränderung dauerhaft aufzunehmen.

01 · BEFUNDAUFNAHME

Die Struktur bremst Anpassung.

In Agenturen und Marketingorganisationen zeigen sich bei der Anpassung an neue Anforderungen wiederkehrende Muster. Sie liegen weniger in der Kompetenz einzelner Teams als in der Art, wie die Organisation aufgestellt ist.

BEFUND	AUSPRÄGUNG	FOLGE
Entscheidungen folgen der Hierarchie	Entscheidungen werden nach oben gegeben, während das relevante Wissen im operativen Team liegt. Bei Kunden kommen weitere Freigabeebenen hinzu.	Lange Entscheidungswege, verzögerte Reaktion auf Marktentwicklungen.
Jahresplanung im laufenden Markt	Budgets und Mediapläne werden jährlich festgelegt, Umplanungen gelten als Ausnahme und erfordern neue Abstimmungsrunden.	Hoher Aufwand für jede Anpassung, Optimierung nur in engen Grenzen.
Silos zwischen Disziplinen	Media, Kreation, Data und Technologie arbeiten in getrennten Einheiten, oft in getrennten Agenturen.	Erkenntnisse bleiben lokal, Abstimmung erfolgt über Übergaben statt im gemeinsamen Team.
Neues ohne Platz im Alltag	Neue Kanäle, Tools und Arbeitsweisen werden zusätzlich zum Tagesgeschäft eingeführt, ohne dass Rollen und Kapazitäten angepasst werden.	Überlastung, Neues bleibt an einzelnen Personen hängen.
Veränderungsmüdigkeit	Mehrere Initiativen laufen parallel, oft ohne erkennbaren Zusammenhang und ohne Abschluss.	Sinkende Bereitschaft, Neues anzugehen, Rückzug auf bewährte Routinen.

Die Befunde verstärken sich gegenseitig. Lange Entscheidungswege erschweren unterjährige Anpassungen, starre Planung erhöht den Druck auf einzelne Personen, und anhaltender Druck senkt die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

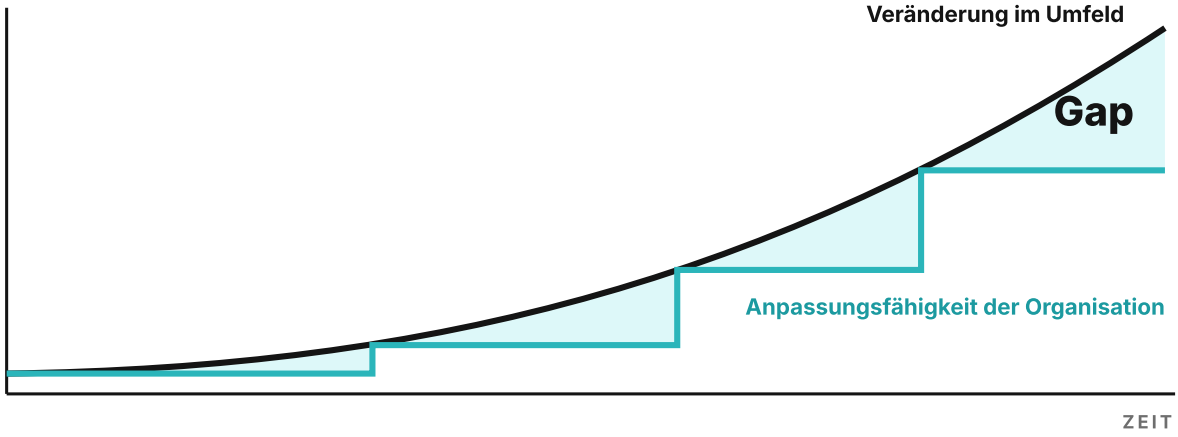
Agenturen sind davon doppelt betroffen. Sie müssen ihre eigene Organisation anpassen und gleichzeitig mit den Entscheidungs- und Planungslogiken ihrer Kunden arbeiten, die sie nur begrenzt beeinflussen können. Die Anpassungsfähigkeit einer Agentur ist damit immer auch eine Eigenschaft der Zusammenarbeit mit ihren Kunden.

01 · DER GAP

Zwischen Wandel und Anpassungsfähigkeit.

Aus den Befunden ergibt sich eine Lücke zwischen dem Tempo, in dem sich das Umfeld verändert, und der Fähigkeit der Organisation, diese Veränderungen aufzunehmen. Wir bezeichnen sie als Gap zwischen Wandel und Anpassungsfähigkeit.

SCHEMATISCHE DARSTELLUNG



Die Veränderung im Umfeld verläuft kontinuierlich. Die Anpassung der Organisation erfolgt dagegen in Stufen: über Reorganisationen, Jahresplanungen oder Transformationsprojekte. Zwischen diesen Stufen wächst die Lücke. Wird sie zu groß, entstehen Ausweichbewegungen: Einzelpersonen gleichen aus, Workarounds ersetzen Strukturen, und die nächste Anpassung fällt umso umfangreicher aus.

> **Anpassungsfähigkeit bemisst sich nicht an Geschwindigkeit, sondern an der Fähigkeit, Veränderung aufzunehmen, ohne an Stabilität zu verlieren.**

Das Ziel ist deshalb nicht, schneller zu werden, sondern die Stufen kleiner und häufiger zu machen, bis Anpassung Teil des regulären Betriebs ist.

01 · BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Agile Methoden allein machen nicht beweglich.

Um beweglicher zu werden, setzen Organisationen in der Regel an einer von zwei Stellen an.

ANSATZ 1

Agile Methoden

Scrum, Sprints, Boards und Retrospektiven werden aus der Softwareentwicklung übernommen. Agile Methoden haben sich weit über die IT hinaus verbreitet.[1] Ohne Anpassung von Entscheidungsrechten, Planungslogik und Zusammenarbeit mit Kunden bleiben sie jedoch häufig auf der Ebene von Ritualen. Die Teams arbeiten in Sprints, die Organisation um sie herum unverändert.

ANSATZ 2

Neue Organisationsform

Squads, Tribes, Chapters oder Kundenteams über Disziplinen hinweg ersetzen die bisherige Abteilungsstruktur. Neue Strukturen schaffen Voraussetzungen, verändern aber nicht automatisch, wie entschieden, geplant und gelernt wird. Wird ein Modell anderer Organisationen übernommen, fehlt oft der Bezug zu den eigenen Kunden und Abläufen.

Beides kann sinnvoll sein. Unbeantwortet bleibt aber, welche Fähigkeiten eine Organisation braucht, um sich kontinuierlich anzupassen, und an welchen Stellen sie bewusst stabil bleiben muss. Ohne diese Klärung entsteht entweder neue Starrheit in neuer Form oder Bewegung ohne Halt.

Diese Frage steht im Zentrum von MediAgility. Die Methode betrachtet Anpassungsfähigkeit nicht als Arbeitsweise einzelner Teams, sondern als Eigenschaft des Operating Models: wie Strukturen, Entscheidungen, Planung und Lernen zusammenwirken, innerhalb der Organisation und an der Schnittstelle zu Kunden und Partnern.

DIE LEITFRAGE VON MEDIAGILITY

Was muss in der Organisation stabil sein, damit sich alles andere verlässlich anpassen kann?

1 Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review 94(5).

02 · DAS FUNDAMENT

Dynamic Capabilities und agile Prinzipien.

MediAgility verbindet Erkenntnisse aus der Strategie- und Organisationsforschung mit agilen Arbeitsprinzipien. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen dauerhaft anpassungsfähig bleiben, ohne ihre Leistungsfähigkeit im Tagesgeschäft zu verlieren.

Das Konzept der **Dynamic Capabilities** beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ressourcen und Abläufe an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen.[2] Teece unterscheidet dabei drei Teilfähigkeiten: Veränderungen erkennen, Chancen ergreifen und die Organisation entsprechend umbauen.[3] Die Forschung zur **Ambidextrie** ergänzt, dass erfolgreiche Organisationen bestehendes Geschäft effizient betreiben und gleichzeitig Neues erschließen.[4] Das **Agile Manifest** formuliert die Arbeitsprinzipien, die kurze Zyklen und enge Abstimmung mit dem Kunden in den Mittelpunkt stellen.[5] Die Organisationsforschung zeigt schließlich, dass **psychologische Sicherheit** das Lernen in Teams wesentlich fördert.[6]

VIER PRINZIPIEN FÜR DAS OPERATING MODEL

Stabilität und Beweglichkeit zugleich.

Anpassungsfähige Organisationen verbinden einen stabilen Kern mit beweglichen Elementen.[7] Klare Ziele, Rollen und Standards schaffen den Rahmen, in dem sich Planung, Teams und Arbeitsweisen verändern können.

Entscheidungen dort, wo die Information liegt.

Entscheidungsrechte werden so verteilt, dass Teams innerhalb definierter Grenzen selbst handeln können. Eskaliert wird, was diese Grenzen überschreitet.

Lernen in doppelter Schleife.

Einfaches Lernen korrigiert Maßnahmen. Doppeltes Lernen hinterfragt auch die Annahmen und Regeln, nach denen Maßnahmen geplant werden.[8] Erst dieses zweite Lernen verändert die Organisation.

Sicherheit als Grundlage.

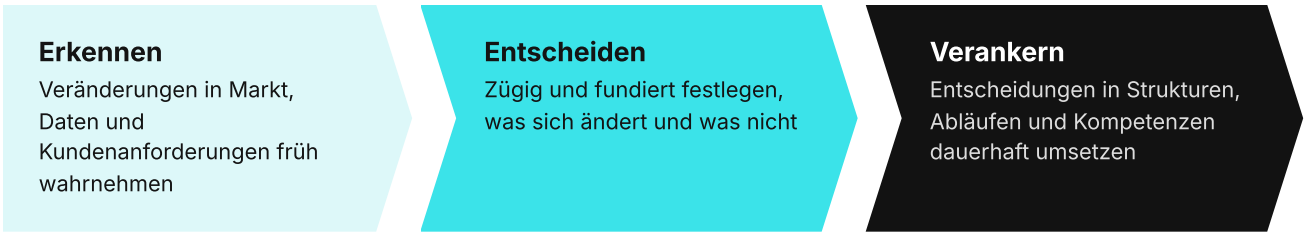
Teams teilen Fehler, Unsicherheiten und Ideen eher, wenn sie dafür keine Nachteile befürchten. Fehlt diese Grundlage, bleiben Retrospektiven und Tests oft folgenlos.

2 Teece, Pisano & Shuen (1997). Strategic Management Journal 18(7). **3** Teece (2007). Strategic Management Journal 28(13). **4** March (1991). Organization Science 2(1); O'Reilly & Tushman (2004). Harvard Business Review 82(4). **5** Beck et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. **6** Edmondson (1999). Administrative Science Quarterly 44(2). **7** Aghina et al. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. **8** Argyris & Schön (1978). Organizational Learning. Addison-Wesley.

02 · DAS MODELL

Drei Fähigkeiten, die zusammenwirken.

MediAgility übersetzt das Konzept der Dynamic Capabilities in drei Fähigkeiten, die in Media- und Marketingorganisationen konkret beobachtet und entwickelt werden können.



↻ Erfahrungen aus dem Verankern fließen in das nächste Erkennen ein.

Die drei Fähigkeiten bilden einen Kreislauf, und die schwächste Stelle bestimmt, wie verlässlich er sich schließt. Eine Organisation, die Veränderungen früh erkennt, aber langsam entscheidet, verliert ihren Informationsvorsprung. Eine Organisation, die schnell entscheidet, aber nicht verankert, erzeugt Initiativen ohne nachhaltige Wirkung.

In Agenturen ist häufig das Erkennen gut ausgeprägt. Teams sind nah an Plattformen, Daten und Markt und sehen Entwicklungen früh. Engpässe liegen typischerweise im Entscheiden, weil Entscheidungsrechte unklar sind oder beim Kunden liegen, und im Verankern, weil das Tagesgeschäft wenig Raum für den Umbau von Strukturen und Abläufen lässt.

Für die Diagnose bedeutet das: Die Frage ist nicht, wie agil eine Organisation insgesamt ist, sondern welche der drei Fähigkeiten in welchem Bereich den Engpass bildet. Daraus ergibt sich, wo die Methode ansetzt.

Aus Stabilität und Veränderungsfähigkeit ergeben sich vier typische Zustände.

02 · VIER ZUSTÄNDE

Stabilität als Voraussetzung für Beweglichkeit.



Die **starre Organisation** ist im stabilen Umfeld leistungsfähig, gerät aber unter Druck, wenn sich mehrere Grundlagen gleichzeitig ändern. Die **getriebene Organisation** reagiert auf jede Entwicklung, ohne dass Veränderungen dauerhaft wirksam werden. Die **adaptive Organisation** verbindet beides und ist das Zielbild von MediAgility.

Der Weg dorthin führt selten direkt. Aus der starren Organisation heraus geht es darum, gezielt Spielräume zu schaffen, ohne die vorhandene Stabilität aufzugeben. Aus der getriebenen Organisation heraus geht es zuerst um Stabilisierung: weniger Initiativen, klarere Prioritäten, verbindliche Standards. Die Einordnung erfolgt je Bereich, da sich Kundenteams, Disziplinen und Standorte deutlich unterscheiden können.

03 · DIE METHODE

Fünf Bausteine des Operating Models.

MediAgility arbeitet mit fünf Bausteinen. Sie werden nicht alle gleichzeitig entwickelt, sondern in der Reihenfolge, die sich aus der Diagnose ergibt.

BAUSTEIN	KERNFRAGE	WERKZEUGE	ANWENDUNG IN DER AGENTUR
Struktur	Wie arbeiten Disziplinen, Teams und Partner zusammen?	Operating Model Assessment, Target Operating Model, Schnittstellenanalyse	Kundenteams über Media, Data und Kreation hinweg, klare Schnittstellen zu Spezialagenturen und Kunden.
Entscheidung	Wer entscheidet was, auf welcher Grundlage, in welcher Frist?	RACI, Entscheidungsrechte, Eskalationsregeln	Freigabekorridore für Budgetverschiebungen, abgestimmte Entscheidungsrechte zwischen Agentur und Kunde.
Planung	Wie wird geplant, wenn sich Rahmenbedingungen laufend ändern?	Rollierende Planung, Review-Rhythmen, Budgetkorridore, Zielsysteme wie OKR	Quartalsweise Überprüfung der Mediaplanung, gemeinsame Review-Termine mit Kunden statt ausschließlich jährlicher Pläne.
Lernen	Wie werden Erkenntnisse in Entscheidungen überführt?	Test-and-Learn-Design, Retrospektiven, Wissensspeicher	Systematische Auswertung von Tests und Übertragung der Ergebnisse in Planungsstandards.
Menschen	Wie entsteht die Bereitschaft, Neues anzuwenden?	Rollenklärung, Befähigungsformate, Teamdiagnosen zur psychologischen Sicherheit	Klärung, wie sich Rollen durch KI verändern, Erprobungsräume für neue Werkzeuge, Entlastung für Veränderungsarbeit.

Der Baustein Menschen bildet das, was wir als mentales AI-Enablement bezeichnen. KI verändert Aufgaben und Rollen in Agenturen grundlegend. Ob neue Werkzeuge genutzt werden, hängt weniger von ihrer Verfügbarkeit ab als davon, ob Mitarbeitende ihre künftige Rolle verstehen und die Sicherheit haben, Neues auszuprobieren.

Das Vorgehen folgt vier Schritten: Diagnose der drei Fähigkeiten und fünf Bausteine, Entwicklung eines Zielbilds, Erprobung in einem abgegrenzten Bereich, etwa einem Kundenteam, und anschließende Übertragung auf weitere Bereiche.

03 · FOR MEDIA

Drei Anpassungen für Media.

Agile Ansätze stammen aus der Softwareentwicklung. Für Media- und Marketingorganisationen sind drei Anpassungen wesentlich.

1

Mehrere Kunden, mehrere Takte.

Agenturen arbeiten parallel mit Kunden unterschiedlicher Planungs- und Entscheidungslogik. Das Operating Model muss diese Unterschiede aufnehmen können, ohne für jeden Kunden eigene Strukturen zu schaffen.

2

Die Kundenschnittstelle gehört dazu.

Entscheidungsrechte, Planungsrhythmen und Lernprozesse enden nicht an der Agenturgrenze. MediAgility bezieht die Zusammenarbeit mit Kunden ausdrücklich in das Operating Model ein.

3

Budgets statt Backlogs.

In Media wird Beweglichkeit vor allem über Budgetallokation, Kanal-Mix und Testagenda wirksam. Planungs- und Freigabelogiken stehen deshalb im Mittelpunkt.

STABILER KERN UND BEWEGLICHE ELEMENTE IN MEDIA-ORGANISATIONEN

STABIL HALTEN	BEWEGLICH GESTALTEN
Geschäftsziele und KPI-Logik	Budgetallokation innerhalb definierter Korridore
Rollen und Verantwortlichkeiten	Kanal-Mix und Formatauswahl
Daten- und Messstandards	Testagenda und Optimierungsprioritäten
Brand Safety und Governance	Teamzuschnitt je Aufgabe und Kunde
Qualitätsstandards für Briefing und Reporting	Werkzeuge und Arbeitsformate

Die Abgrenzung zwischen stabilem Kern und beweglichen Elementen wird gemeinsam mit Agentur und Kunde festgelegt. Sie schafft Verlässlichkeit für beide Seiten und definiert zugleich den Raum, in dem Teams ohne zusätzliche Abstimmung handeln können. Welche Vertrauensbasis Agentur und Kunde dafür brauchen, vertieft das Whitepaper Kollaborationsfähigkeit.

Beweglichkeit braucht zugleich eine Untergrenze. Kurze Review-Zyklen belohnen, was schnell messbar ist, meist kaufnahe Maßnahmen. Ein Mindestanteil je Phase der Customer Journey, im Whitepaper Orbit Planning als Orbit-Mix beschrieben, gehört deshalb in den stabilen Kern. Am meisten bringt Beweglichkeit bei den großen Hebeln: Die Verteilung über Länder kann die Rendite von Werbung bis zum Fünffachen verändern, die über ein Markenportfolio bis zum Dreifachen.[9] Rollierende Planung prüft deshalb auch die Verteilung über Märkte und Marken.

9 Dyson (2023). The Drivers of Profitability. accelero im Auftrag von Thinkbox.

04 · PERSPEKTIVE

Anpassungsfähigkeit schafft Handlungsfähigkeit.

Die Zahl der Veränderungen wird nicht abnehmen. Organisationen, die Anpassung als Teil ihres regulären Betriebs organisieren, gewinnen an Handlungsfähigkeit, gerade in Phasen hoher Unsicherheit.

1

Fundierte Entscheidungen

Klare Entscheidungsrechte und kurze Review-Zyklen verbinden Marktnähe mit Verlässlichkeit, für Agentur und Kunde.

2

KI als Teil der Arbeitsweise

Neue Werkzeuge werden in Rollen und Abläufe integriert, statt neben dem Tagesgeschäft getestet zu werden.

3

Belastbarkeit unter Druck

Ein stabiler Kern gibt Orientierung, wenn sich mehrere Rahmenbedingungen gleichzeitig ändern.

HEUTE

Anpassung in Stufen

Veränderungen werden gesammelt und in Projekten oder Reorganisationen umgesetzt. Dazwischen gleichen Einzelne aus.

MORGEN

Anpassung im Betrieb

Erkennen, Entscheiden und Verankern sind Teil des regulären Arbeitsrhythmus. Veränderung wird zur Routine statt zur Ausnahme.

THESE

Organisationen, die ihre Anpassungsfähigkeit gezielt entwickeln, können neue Technologien und Marktentwicklungen als Chance nutzen statt als zusätzliche Belastung.

Die Forschung zur Teamwirksamkeit stützt die Rolle des menschlichen Faktors: In Googles Untersuchung von Teams erwies sich psychologische Sicherheit als wichtigste Einflussgröße auf die Wirksamkeit [10]

10 Rozovsky (2015). The five keys to a successful Google team. Google re:Work.

Empfehlungen für Agenturen und Werbungtreibende.

01 **Den Engpass bestimmen.**
Vor jeder Maßnahme steht die Frage, ob Erkennen, Entscheiden oder Verankern die Anpassungsfähigkeit begrenzt, und in welchem Bereich.

02 **Den stabilen Kern festlegen.**
Ziele, Rollen, Standards und Governance werden explizit definiert, bevor Spielräume erweitert werden.

03 **Entscheidungsrechte klären.**
Teams erhalten definierte Korridore, innerhalb derer sie ohne zusätzliche Freigabe handeln können, abgestimmt mit dem Kunden.

04 **Planungsrhythmus verkürzen.**
Rollierende Planung und feste Review-Termine ersetzen die ausschließliche Jahresplanung.
Sie schließen die Verteilung über Märkte und Marken ein, der Mindestanteil für den Markenaufbau bleibt fest.

05 **Lernen verbindlich machen.**
Tests werden so angelegt, dass ihre Ergebnisse in Standards und Entscheidungen einfließen.

06 **Rollen für die Arbeit mit KI klären.**
Mitarbeitende wissen, wie sich ihre Aufgaben verändern, und erhalten Raum, neue Werkzeuge zu erproben.

07 **Initiativen begrenzen.**
Weniger parallele Veränderungsvorhaben mit klarem Abschluss schaffen mehr Wirkung als viele gleichzeitige.

TYPISCHER PROJEKTRAHMEN

EINSTIEG	BETEILIGTE	ERGEBNISSE
Diagnose der drei Fähigkeiten und fünf Bausteine, anschließend Erprobung in einem abgegrenzten Bereich, etwa einem Kundenteam.	Führung, Leitungen von Kundenteams und Disziplinen, bei Bedarf Verantwortliche auf Kundenseite.	Ein Operating Model mit festgelegtem stabilen Kern, Entscheidungs- und Priorisierungslogiken, Planungs- und Review-Rhythmen sowie geklärten Rollen für die Arbeit mit KI.

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Austausch ist willkommen.

Ich freue mich über Rückmeldungen zu diesem Whitepaper und über das Gespräch darüber, wie sich die Methode auf Ihre Organisation übertragen lässt, ob als kurze Nachricht, im persönlichen Gespräch oder in einem Workshop mit Ihrem Team.

Four Change Consulting | Ron Warncke

People. Process. Planet. Profit.

E-Mail ron.warncke@fourchange-consulting.de

Website www.fourchange-consulting.de

ÜBER DEN AUTOR

Ron Warncke berät Werbungtreibende und Agenturen bei der Transformation von Marketing und Media. Mit MediAgility verbindet er Erkenntnisse aus Strategie- und Organisationsforschung mit agilen Arbeitsprinzipien und überträgt sie auf das Operating Model von Media- und Marketingorganisationen. Als ehemaliger Managing Partner bei Carat Deutschland kennt er die Anforderungen an Agenturen aus operativer Verantwortung. Als Gastdozent an der University of Europe for Applied Sciences lehrt er unter anderem Agile Management und Strategic Value Creation.

DIE WHITEPAPER-REIHE

WIRKUNG IM MARKT	BEFÄHIGUNG DER ORGANISATION
The Best Neighbour Brand	DMAIC for Media
Orbit Planning	MediAgility
Responsible Media	Spark & Scale
Richtig beschrieben. Richtig vertreten.	Kollaborationsfähigkeit

Übergreifender Rahmen: Das 8P Integrated Growth Model, gemeinsam mit Versai Partners entwickelt und dort die Arbeitsgrundlage.

LITERATUR

Aghina et al. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company.

Argyris & Schön (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Beck et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. agilemanifesto.org.

Dyson (2023). The Drivers of Profitability. accelero im Auftrag von Thinkbox.

Edmondson (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly 44(2).

March (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science 2(1).

O'Reilly & Tushman (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review 82(4).

Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review 94(5).

Rozovsky (2015). The five keys to a successful Google team. Google re:Work.

Teece (2007). Explicating Dynamic Capabilities. Strategic Management Journal 28(13).

Teece, Pisano & Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18(7).

TRANSPARENZHINWEIS

Dieses Whitepaper wurde mit Unterstützung von KI (Claude, Anthropic) erarbeitet, bei Recherche, Strukturierung und Textentwürfen. Methode, Thesen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor, der alle Inhalte geprüft hat und verantwortet.