



Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten

Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren

Karl Wimmer, August 2021

Inhalt:

1. Einleitung: Arbeit macht frei	1
2. Die Führungsideologie der Nationalsozialisten	3
3. Die Führungsphilosophie des deutschen (europäischen) „Wirtschaftswunders“ der Nachkriegszeit	6
4. Das „Harzburger Modell“	7
5. Das Modell „Management by Objectives“	11
6. Der Wandel in der öffentlichen Verwaltung: Von der „Bürokratischen Organisation“ zum „New Public Management“	12
7. Die Welt des Managements an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Die Bedeutung des Kontextes und der Vernetzung der Welt	13
8. Folgen und Konsequenzen der Komplexitätszunahme in einer vernetzten Welt für das Management von und in Organisationen: Führen im 21. Jahrhundert	15
9. Die sechste Disziplin im Management des 21. Jahrhundert: Das Ökosystem mitdenken und mitgestalten	19
10. Schlussbemerkung/Ausblick	24
11. Literatur	30

1. Einleitung: Arbeit macht frei

„Man sollte nie vergessen, die ganze moderne Welt gründet in dem Gedanken, man könne allen Menschen quasi über Nacht zurufen, sie seien ausnahmslos freie Bürger. Sklavenbefreiung ist das latente Hauptthema der modernen Welt.“¹

Seit der Abschaffung der Sklaverei sind jene, die das Privileg genießen, über andere quasi bestimmen zu dürfen oder ihre Dienste für ihre Ziele in Anspruch zu nehmen, mehr oder weniger bestrebt, den ihnen dienenden größtmögliche Autonomie zuzugestehen oder jedenfalls ein solches Privileg

¹ Peter Sloterdijk: *Der Staat streift seine Samthandschuhe ab. Ausgewählte Gespräche und Beiträge 2020 – 2021*; Suhrkamp 2021; S. 72.

zu suggerieren. Das mag mehr oder weniger real und authentisch oder hintergründig falsch und verlogen sein.

Das Thema „Freiheit“ ist im Grunde ein weites und komplexes Feld.² Dass Arbeit ein Weg zur Freiheit, ja geradezu Voraussetzung dafür sei, hat in deutschen (nordischen) Ländern eine lange Tradition. Klerikale Werte, nicht zuletzt die Protestantische Arbeitsethik³, genossen einen hohen Stellenwert, deren sich natürlich auch jene bedienten, die über Arbeit verfügen bzw. diese verteilen und anordnen konnten. Und eines war klar: Arbeit war kein Vergnügen, das bedeutete Mühsal, Anstrengung, Lebenskampf. Alles, was nicht mit Leistung und Anstrengung verbunden war, hatte keinen Wert.

Mit Beginn der Industriellen Revolution, etwa ab der Jahrhundertwende des 19. zum 20. Jahrhundert, bekam diese Form der Arbeitsethik einen zusätzlichen Stellenwert. In den USA hingegen schien man sich – Ethik hin oder her – ab diesem Zeitpunkt primär nur um eines zu kümmern: Die Massenproduktion anzukurbeln.

Für Frederick Winslow Taylor⁴, Henry Ford⁵ und andere, war die Frage der Autonomie der Arbeitenden ein Randthema. Frederick W. Taylor gilt bekanntermaßen als der Begründer des *Scientific Management*.⁶ Es ging im Prinzip um eines: Rationalität und Produktivität. Dazu war jedes Mittel recht. Fließbandarbeit, die den Arbeitenden jedwede Form von „Freiheit“ raubte, ja selbst das Aufsuchen des WCs als „Störung des Arbeitsflusses“ betrachtete, bekam Hochsaison und erfreute sich später auch in Europa bis weit in die 1980er Jahre hoher Beliebtheit. Akkordarbeit und Stoppuhr wurde zu einer bevorzugten industriellen Arbeitsform.

² Vgl. Karl Wimmer (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie „frei“ ist der Mensch?*
https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/freiheit_abhaengigkeit.pdf

³ Die **Protestantische Arbeitsethik** ist gekennzeichnet durch die Vorstellung von Arbeit als Pflicht, die man nicht in Frage stellen darf. Die Arbeit bildet den Mittelpunkt des Lebens, um den herum Freizeit gestaltet wird. Pekka Himanen fasst die Grundzüge der *protestantischen Arbeitsethik* folgendermaßen zusammen: *„Arbeit muss als gottgewollter Lebenszweck betrachtet werden, sie muss so gut wie möglich verrichtet werden und Arbeit muss als Pflicht gelten, die man erledigt, weil sie erledigt werden muss“* (Himanen 2001, S. 27). Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsethik>

⁴ **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) war ein US-amerikanischer Ingenieur und gilt als einer der Begründer der Arbeitswissenschaft. Von ihm stammt unter anderem Scientific Management und auf seinem Wirken basiert der so genannte Taylorismus. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

⁵ **Henry Ford** (1863-1947) war ein US-amerikanischer Erfinder und Automobilpionier. Er gründete den Automobilhersteller Ford Motor Company. Er perfektionierte konsequent die Fließbandfertigung im Automobilbau. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

⁶ Das **Scientific Management** (*Wissenschaftliche Betriebsführung*) ist ein Managementkonzept, das Frederick Winslow Taylor (1856–1915) entwickelte und 1911 in seinem gleichnamigen Hauptwerk darlegte. Taylor meinte, Management, Arbeit und Unternehmen mit einer rein wissenschaftlichen Herangehensweise optimieren zu können, um dadurch soziale Probleme zu lösen sowie „Wohlstand für alle“ zu erreichen. Als wesentliche Komponenten gelten:

- die Trennung von ausführender und planender Arbeit (Arbeitsvorbereitung),
- Zeitstudien zur Ablaufverbesserung und Ermittlung von Vorgabezeiten,
- Differential-Lohnsystem,
- Vorgaben des täglichen Arbeitspensums und
- Funktionsmeistersystem.

Scientific Management bezieht sich hauptsächlich auf noch eher handwerklich orientierte Massenproduktionsstrukturen (Werkstattfertigung) im Übergang von Manufaktur- zur Fabrikarbeit und weniger auf Strukturen, in denen der Arbeitstakt durch Maschinen bestimmt wird. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Scientific_Management

Etwas gemäßiger war die Managementlehre eines Henri Fayol⁷ in Frankreich. Fayol, als einer der Begründer der Managementlehre, betont im Gegensatz zum technokratischen Ansatz des *Scientific Management* des Frederick Winslow Taylor die Rolle des einzelnen Managers und grenzt als einer der ersten die *Funktionen des Managers* ab. Fayol erkannte die Gemeinsamkeiten des Managements unabhängig vom Zweck einer Organisation und leitete daraus eine Notwendigkeit einer umfassenden Managementlehre ab. Was aber auch er als eine der basalen Grundlagen des Managements forderte, war die strikte, bedingungslose, quasi militärische Unterordnung des ausführenden Menschen.⁸ Seine Lehre wurde in weiterer Folge breit aufgegriffen - etwa auch vom deutschen Professor für Betriebswirtschaft und Management, Wolfgang Staehle⁹ - und hat bis heute in ihren Grundzügen (abgesehen vom bedingungslosen Gehorsam) eine gewisse Gültigkeit.

Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten bekam die Arbeitsethik - allerdings jenseits von kirchlichen Werten - als Weg zur Freiheit in Deutschland einen neuen Stellenwert. Der gestählte, freie Arbeiter, der diesen Wert als Grundlage des Siegestaumels für das „Dritte Reich“ mit stolzeschweller Brust und erhobenen Hauptes vor sich hertrug. Dass über den später geschaffenen Konzentrations- und Arbeitslagern das Schild „*Arbeit macht frei*“ prangte, ist mehr als eine Blasphemie in der Geschichte der Menschheit.

2. Die Führungsideologie der Nationalsozialisten¹⁰

Die verlogenste Form in der Moderne, die den abhängigen Menschen Freiheit suggerierte, geht wohl auf die Führungsideologien des nationalsozialistischen Regimes in Deutschland von 1933 bis 1945 zurück. Im Ideal der „Volksgemeinschaft“, der „Rassenbrüder“, gab es keine Klassenfeinde mehr und keine divergierenden Interessen.

„Ob in leitender oder untergeordneter Position – alle arbeiten frei und freudig für das Gemeinwohl, also für das Wohl der Volksgemeinschaft, der ‚germanischen Rasse‘ und des Reichs. Das

⁷ **Henri Fayol** (1841-1925) war französischer Bergbauingenieur und der Begründer der (französischen) Management- bzw. Verwaltungslehre. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

⁸ Vgl. ebenda.

⁹ **Wolfgang H. Staehle** (1938-1992) war ein deutscher Betriebswirt. 1973 wurde Staehle zum Professor für Betriebswirtschaftslehre an der TH Darmstadt (heute TU Darmstadt) ernannt. Von 1979 bis 1992 lehrte er als Professor für Organisation und Führung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Er entwickelte mit seinen Forschungen und Veröffentlichungen eine verhaltenswissenschaftliche Managementlehre.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Wolfgang_H._Staehle

¹⁰ Der **Nationalsozialismus** ist eine radikal antisemitische, rassistische, nationalistische (chauvinistische), völkische, sozialdarwinistische, antikommunistische, antiliberalen und antidemokratische Ideologie. Seine Wurzeln hat er in der völkischen Bewegung, die sich etwa zu Beginn der 1880er Jahre im deutschen Kaiserreich und in Österreich-Ungarn entwickelte. Ab 1919, nach dem Ersten Weltkrieg, wurde er zu einer eigenständigen politischen Bewegung im deutschsprachigen Raum. Die 1920 gegründete Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP) gelangte unter Adolf Hitler am 30. Januar 1933 in Deutschland zur Macht, wandelte die Weimarer Republik durch Terror, Rechtsbrüche und die so genannte Gleichschaltung in die Diktatur des NS-Staats um. Dieser löste 1939 mit dem Überfall auf Polen den Zweiten Weltkrieg aus, in dessen Verlauf die Nationalsozialisten und ihre Kollaborateure zahlreiche Kriegsverbrechen und Massenmorde verübten, darunter den Holocaust an etwa sechs Millionen europäischen Juden und den Porajmos (Völkermord) an den europäischen Roma. Die Zeit des Nationalsozialismus endete mit der bedingungslosen Kapitulation der Wehrmacht am 8. Mai 1945. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Nationalsozialismus>

Zeitalter des Marxismus, dieser jüdischen Lehre, gehöre der Vergangenheit an, und die dem deutschen Volk angeborene und freiwillig gelebte Einheit werde nicht länger durch die lügnerischen und spalterischen Reden von Gewerkschaften und linken Ideologen verweigert und zerstört.“¹¹

Das „Reich“ galt demgemäß in jeglicher Hinsicht und in allen Bereichen als Hort der Freiheit. Der „Führer“ war kein Diktator, sondern verkörperte durch seine Person, seinen Werdegang und sein Handeln das, was man unter „germanischer Freiheit“ verstand. Er befahl nicht Kraft Geburtsrecht, Herkunft, Verwaltungsakt etc., sondern weil er derjenige war, der die Gesetze der Natur und der Geschichte am besten verstand und daher am ehesten befähigt war, das „deutsche Blut“ zu schützen und zu mehren.¹²

„Und die zahllosen Führer auf allen Ebenen, beim Militär, in der Politik, in der Wirtschaft oder im Zivilleben, galten als von Natur erwählt, ausgezeichnet durch ihre Gaben und Talente. Ihre Gefolgschaft war frei, weil die Befehle der Führer Ausdruck des tiefsten Willens und der Schicksalsnotwendigkeit der ‚germanischen Rasse‘ waren.“¹³

Über all dem stand das Gesetz des radikalen Sozialdarwinismus: alles, was nicht „reinen Blutes“ und Teil der „germanischen Rasse“ war, betrachtete man als nicht lebenswert und müsse von der „Gemeinschaft der germanischen Rasse“ getrennt oder gar vernichtet werden um das „reine Blut“ nicht zu gefährden. Das reine Blut hingegen müsse man fördern und vermehren. Der stolze unbeugsame Germane (Arier)¹⁴ bildete die Basis der Rasse, der Volksgemeinschaft und des Reiches.

Im Rahmen dieser „Volksgemeinschaft der germanischen Rasse“ war Freiheit als Naturgesetz per se gegeben, da sich diese Blutsgemeinschaft quasi wie ein einziger organischer Körper, geleitet von der naturgesetzmäßig gegebenen Intelligenz des Führers, organisiert und bewegt. Niemand konnte oder würde das jemals in Frage stellen.

Der Wille des Führers war gleichermaßen der Wille der Volksgemeinschaft und somit der Wille jedes Einzelnen. In dieser Ideologie schien es unmöglich, dass jemand, der „reinen Blutes“ war, den Befehl eines Vorgesetzten nicht zum eigenen Willen machen könne. Sollte dies jemals geschehen, so war dieses Individuum eben nicht Teil der „reinen germanischen Rasse“, anders könne es gar nicht sein. Ein solches Individuum müsse dann abgesondert, im Falle der „Volksgefährdung“ auch eliminiert werden.

Hitler sprach auch nicht von „Staat“, sondern vom „Reich“. Der Staat war für ihn und seine Gefolgschaft ein sinnloses, starres Regelwerk von Gesetzen, Vorschriften, Normen und Regeln, das

¹¹ Johann Chapoutot: *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen 2021; S. 58.

¹² Vgl. dsb., ebenda, S. 58.

¹³ Dsb., ebenda; S. 58.

¹⁴ Der Ausdruck **Arier** (Sanskrit *ārya*, avestisch *airiia*, altpersisch *aryā*, neupersisch *āryā'ī*, von einer indogermanischen Wurzel *ar- mit unsicherer Bedeutung) ist eine Selbstbezeichnung von Sprechern indoiranischer Sprachen. Seit dem 19. Jahrhundert wurden europäische Lehnformen des Wortes in der vergleichenden Sprachwissenschaft verwendet und von dort auch auf andere Bereiche übertragen. Vor allem wurde es in den Rassenideologien des 19. und 20. Jahrhunderts zur Bezeichnung von Angehörigen bestimmter Menschengruppen adaptiert, die nach Zugehörigkeit zu einer „Rasse“ bzw. „Herrenrasse“ definiert wurden. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Arier>

es abzulehnen und zu entmachten galt. Alle Aspekte einer bürokratischen Organisation¹⁵ sollten zunichtegemacht werden. Im stolzen germanischen Reich, geeint durch den Willen des Führers brauche es all das nicht. Der Wille des Führers ist gleichermaßen der Wille des Volkes und somit jener jedes Einzelnen. Entgegen einem staatlichen Regelwerk, bemühte man sich darum, das „Reich“ mit einer unüberschaubaren Menge an Agenturen und Ausschüssen zu steuern. Über all dem stand in allen „wichtigen“ Fragen und im Zweifels- oder Streitfall der Führerentscheid.

Wie absurd, ja geradezu grotesk diese Einheitsideologie war, davon zeugen zum Beispiel die Berichte über die Status- und Revierkämpfe der führenden Nazis und ihre eben alles andere als „einheitlich“ geformten Strategien.

Eine der Absurditäten lag auch darin, dass man den arbeitenden Menschen einerseits als „frei“ definierte - insbesondere auch, was die Ausführung von Aufträgen betraf, andererseits aber Studien in Auftrag gab, die die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen penibel untersuchen und steigern sollte.

Hohes Ansehen genoss in diesem Zusammenhang der „Reichsausschuss für Arbeitsstudien“, kurz REFA genannt.¹⁶ Dabei wurden physikalische Gesetze und Mechanismen auf den arbeitenden Menschen angewandt - ähnlich wie in der Fließbandtechnologie eines Frederick Taylor und Henry Ford. Es ging dabei darum, den physisch-leibhaftigen Menschen quasi wie einen leistungsoptimierten Roboter einzusetzen.

Kraft mal Kraftarm ist Last mal Lastarm: Wie hat der Arbeiter seinen Arm einzusetzen, dass er das Optimum an Leistung im Rahmen seiner Tätigkeit herausholen kann? Solche und ähnliche Fragen wurden zu „Forschungszielen“ und in der Folge wurden diese „wissenschaftlichen Erkenntnisse“ zur „Anwendungspflicht“. REFA-Studien und deren Anwendungen waren mit Kriegsende keinesfalls beendet. Sie genießen in der Ingenieurswelt - und nicht nur in dieser - bis heute eine gewisse Aufmerksamkeit.

Als der Zusammenbruch des „Reiches“ unausweichlich war und die Opfer des „Deutschen Volkssturms“ für den „Endsieg“, unter anderem zur Verteidigung des Bunkers in Berlin¹⁷ ins Unermessliche stiegen, brachte Adolf Hitler in seinem Bunker in Berlin seine Verachtung dem „schwachen Volk“ gegenüber noch einmal zum Ausdruck: „*Das deutsche Volk verdient seinen Führer nicht.*“

¹⁵ Vgl. Horst Bosetzky / Peter Heinrich: *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*; Kohlhammer, 6. Aufl., 2002.

¹⁶ **REFA** ist die Abkürzung für *Reichsausschuß für Arbeitsstudien bzw. Arbeitszeitermittlung*. Seit 1977 lautet die offizielle Bezeichnung REFA – *Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.* Die Zielsetzung der REFA-Lehre liegt in der rationellen Planung und Gestaltung der Betriebsarbeit und der gesamten Produktion.

Vgl. Wirtschaftslexikon24.com, Ausgabe 2020: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation; <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/refa-verband-für-arbeitsstudien-und-betriebsorganisation/refa-verband-für-arbeitsstudien-und-betriebsorganisation.htm>

¹⁷ So wurden z.B. zur **Verteidigung Berlins** (Hitlers Bunker unter dem Gartenareal der Reichskanzlei) in den letzten Kriegswochen noch 42 531 Zivilisten und 3532 Hitlerjungen sowie ein „Freikorps Adolf Hitler“ bestehend aus Parteifunktionären und NS-Frauen zum Kampf gezwungen. Nur wenige von ihnen überlebten diesen „Kampf“. (Vgl. Spiegel 14/1995 vom 03.04.1995 <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9181019.html>).

[...] „Das deutsche Volk verdient, wenn es so feige und schwach ist, nichts anderes als einen schmachvollen Untergang.“¹⁸

Man würde meinen, dass diese Führungsideologie mit dem Ende der Nazidiktatur auch ihr Ende fand, doch die Köpfe, die diese Ideologie hervorgebracht hatten, wurden keineswegs alle entmachtet nach dem Zweiten Weltkrieg – und schon gar nicht ihre Ideen und Ideale. So manches Gedankengut wurde – von allzu radikalen Elementen befreit – man möchte es kaum glauben, sehr wohl zur Führungsphilosophie des „Wirtschaftswunders“ der Nachkriegszeit. Dazu ein wenig im folgenden Abschnitt.

3. Die Führungsphilosophie des deutschen (europäischen) „Wirtschaftswunders“ der Nachkriegszeit

Nach dem Zweiten Weltkrieg brauchte man in Deutschland – und in Europa – eine neue Führungskultur und neue Führungsgrundsätze – wobei der Begriff „Führer“ tunlichst zu vermeiden war. Nach der Gründung der Bundesrepublik 1949 standen die Zeichen auf Freiheit – auf Freiheit der Massen und des Individuums. Dies musste auch in den neuen Führungsphilosophien ihren Niederschlag finden.

Das war kein einfaches Unterfangen. Historisch gesehen war die Vorstellung, Unterstellte als selbstständig denkende und selbstständig handelnde Menschen anzusehen in Deutschland zu dieser Zeit noch ein absolutes Novum, wurde bislang doch ein geradezu groteskes hierarchisches Denken kultiviert – nicht nur in der Armee, sondern auch in Staat und in der Wirtschaft.

Heinrich Mann hat diese Mentalität 1914 in seinem berühmten Roman *Der Untertan*¹⁹ zum Ausdruck gebracht: Er erzählt von dem unterwürfigen, obrigkeitshörigen Doktor der Chemie und Reserveoffizier Diederich Heßling, einem treuen Untertan Kaiser Wilhelms II. und autoritärer Leiter einer Papierfabrik. In dieser von Befehl und Gehorsam geprägten Welt, reagierte die alte Maxime des preußischen Militärs, das Denken doch besser den Pferden zu überlassen, weil sie größere Köpfe haben.

Doch aus der anfänglichen Orientierungslosigkeit entstand schnell die Einsicht, dass die „Geschichte des Managements“ keineswegs neu erfunden werden musste, denn die Nationalsozialisten hatten eine im Prinzip hervorragende Organisation aufgebaut. Und sie hatten die Idee der „Freiheit“, der „Freiheit zu gehorchen“, längst erfunden. Man musste sie nur von den allzu radikalen Elementen „bereinigen“ und vor allem semantisch etwas umformulieren.

¹⁸ In einer ähnlichen Paranoia äußerte sich Hitler schon im November 1941, eine Woche nach der folgenschweren Wannseekonferenz (über die Auslöschung der Juden) in der Wolfsschanze: „Ich bin auch hier eiskalt - wenn das deutsche Volk nicht bereit ist, für seine Selbsterhaltung sich einzusetzen, gut: Dann soll es verschwinden!“ (Vgl. Spiegel vom 03.04.1995 „Hitlers letzte Tage“ <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-9181019.html>).

¹⁹ *Der Untertan* ist ein Roman von Heinrich Mann aus dem Jahr 1914. Die erste Buchausgabe erschien 1918 im Kurt Wolff Verlag. Heinrich Mann erzählt mit ironischer Distanz die Lebensgeschichte des fiktiven Opportunisten Diederich Heßling von dessen Kindheit bis hin zur Sicherung seiner Stellung in der wilhelminischen Gesellschaft des deutschen Kaiserreichs um die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Der_Untertan

Ein Mensch verstand dies in besonderem Maße: Der Jurist Reinhard Höhn. Reinhard Höhn war kein unbeschriebenes Blatt. Er hatte sich auch im Nationalsozialismus mit seinen Schriften zum „neuen Führungsstil“ verdient gemacht. Eben unter anderem mit dem Grundgedanken, dass sich „Unterstellte“ nicht als „Untergebene“ oder „Abhängige“ sehen und erleben dürfen, sondern als „frei“ und „selbständig“ agierend.

Professor Höhn, im Nationalsozialismus seines Zeichens ‚SS-Standartenführer‘ und Angehöriger des elitären ‚Sicherheitsdienstes (SD) des Reichsführers SS‘ sowie ambitionierter Verfasser von Artikeln in der Zeitschrift ‚Reich, Volksordnung, Lebensraum‘²⁰ verstand es hervorragend, erstens, seine NS-Vergangenheit weitgehend zu verschleiern bzw. „reinzuwaschen“ und zweitens, seine „neuen“ Managementideen den neuen politischen Gegebenheiten anzupassen.

„Was im Dritten Reich die ‚Betriebsgemeinschaft‘ aus Arbeitern und Führung war, führte Höhns Unternehmen – die Gemeinschaft von Managern und freien Mitarbeitern – im demokratischen Universum der Bundesrepublik mit ihrer ordoliberalen und partizipativen ‚sozialen Marktwirtschaft‘ fort, in der seit einem 1951 verabschiedeten Gesetz ‚Mitbestimmung‘ herrschen sollte. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sollte die Mitbestimmung alle Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vermeiden, Klassenkämpfe verhindern und jegliche Anzeichen von Unmut seitens der Arbeiterschaft im Keim ersticken. Auf Unternehmensebene sollte die Autonomie des freien und zufriedenen Mitarbeiters die Spaltung der Gesellschaft (arm / reich, links / rechts, Arbeiter / Unternehmer usw.) abwenden und die Einheit des Wollens, Wünschens und Handelns der Produktionsgemeinschaft sicherstellen.“²¹

Diese Gedanken über ‚Menschführung‘, die ‚Ressource Mensch‘ als ‚frei‘ zu definieren, führten zum ‚Harzburger Modell‘²² und zur Gründung der ‚Akademie für Führungskräfte‘ in Bad Harzburg.

4. Das „Harzburger Modell“

Reinhard Höhns ‚Akademie für Führungskräfte‘ in Bad Harzburg wurde in einer gewissen Weise 40 Jahre lang zur Pilgerstätte aller namhaften Führungskräfte in Deutschland – von Unternehmen wie Aldi, BMW, Hoechst, Bayer, Telefunken, Esso, Krupp, Thyssen, Opel, Ford, Colgate, Hewlett-Packard bis zur Sex- und Pornokönigin Beate Uhse. Sie alle – und 2000 weitere Unternehmen, schickten ihre Manager zu den geschätzten Lehrveranstaltungen des Professor Höhn. Auch die Bundeswehr beorderte ihre Führungskräfte an die Akademie des ehemaligen SS-Standartenführers.²³

²⁰ Vgl. Johann Chapoutot: *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen 2021; S. 19.

²¹ Dsb., ebenda; S. 113.

²² Das **Harzburger Modell** auch „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ bezeichnet, beschäftigt sich mit der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter und soll dazu beitragen, den bis dahin vorherrschenden autoritär-patriarchalischen Führungsstil abzulösen und durch kooperative Führung zu ersetzen.

Vgl. Frank Bart: *Vorstellung und Vergleich: Harzburger Modell und St. Gallener Management-Modell*; <https://www.grin.com/document/204604>

²³ Vgl. Johann Chapoutot: *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen 2021; S. 90.

Die Führungslehre des Professor Höhn beschränkte sich keineswegs auf Wirtschaftsunternehmen. Auch für den Staat, ja sogar für die neu gegründete Bundeswehr hatte er nicht nur die Vision des „elastischen Führens“, sondern auch die entsprechenden Methoden und Rezepte für die Führungskräfte. Diese können in einer gewissen Weise auch als die Vorreiter des modernen „*New Public Managements*“²⁴ gesehen werden.

„Die Bad Harzburger Lehre [fungierte] in den Unternehmen, in der Bundeswehr und später in der Verwaltung als offizieller Katechismus, als eine Art Betriebs- und Staatsreligion, die dank der scheinbar garantierten Autonomie und Freiheit bestens mit den neuen Wahrheiten der Demokratie und der liberalen Marktwirtschaft übereinstimmte.“²⁵

Das Prekäre an der Sache: „Dass Reinhard Höhn einst eine hohe Stellung im Sicherheitsdienst der SS innehatte und den Krieg im Rang eines SS-Generals beendete, wussten all jene in der Bundeswehr und in der Privatwirtschaft, die ihre Führungskräfte zur Fortbildung nach Bad Harzburg schickten. Dort lehrten zwei weitere ehemals hohe SS-Funktionäre, Justus Beyer und der auf Marketing umgeschulte Professor Franz Alfred Six, sowie der einstige NS-Arzt, der fanatische Eugeniker und Rassist Professor Kötschau, der nunmehr erschöpften Führungskräften mit diätischen und ergonomischen Ratschlägen umsorgte.“²⁶

Erst in den 1970/80er Jahren trübte sich der Stern des Reinhard Höhn etwas, als die Sozialdemokraten an die Regierung kamen und die bislang tabuisierte Geschichte des Professor Höhn stärker ans Licht der Öffentlichkeit geriet. Für die Führungskräfte aus der Wirtschaft tat dies nur wenig Abbruch, für Staatsfunktionäre und die Führungskader der Bundeswehr war die Harzburger Akademie aber von nun an nicht mehr tragbar.

Dennoch lehrte und publizierte der inzwischen ins Alter gekommene Professor Doktor Höhn unermüdlich bis ins hohe Alter von 91 Jahren. Er starb 96-jährig im Jahr 2000. Anlässlich seines Todes wurde er in den Nachrufen von rechts (*FAZ*) bis links (*Süddeutsche Zeitung*) einhellig als großer Vordenker des modernen Managements gepriesen.²⁷

Natürlich gab es auch andere Institute in Deutschland und im deutschsprachigen Raum, die „zeitgemäßes Führen“ lehrten, man nenne beispielhaft das *St. Gallen-Management-Institut SGMi*²⁸ in der Schweiz oder das *Hernstein Institut*²⁹ in Österreich (letzteres wurde allerdings erst im Jahr 1966

²⁴ Vgl. Frieder Naschold / Jörg Bogumil: *Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive*; Leske & Budrich 2000.

²⁵ Vgl. Johann Chapoutot: *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen 2021; S. 139.

²⁶ Vgl. dsb., ebenda, S. 140.

²⁷ Vgl. dsb., ebenda, S. 140.

²⁸ SGMi Management Institut St. Gallen; <https://www.sgmi.ch/>

²⁹ <https://www.hernstein.at/ueber-hernstein/>

gegründet³⁰, während das SGMI auf eine lange Historie - bis 1898 - zurückblickt^{31/32}), doch die Harzburger Akademie ist wegen ihrer prekären Historie besonders beachtenswert.

Zu unterscheiden sind auch „pionierhafte“ Managementinstitute, die selber Führungs- und Managementmodelle (meist - aber nicht nur - im universitären Kontext) entwickelt haben und eher „anwendungsorientierte“ Institute, die Bestehendes nutzen und umsetzen. SGMI zählt zu den ersteren, Hernstein zu den zweiten.

Was war nun das „Erfolgsrezept“ des Reinhard Höhn? Das Erfolgsrezept des Professor Höhn, dem man über Jahrzehnte so willig folgte, war der von ihm empfohlene „Weg zur Delegation von Verantwortung“, anders ausgedrückt: „die Freiheit zu gehorchen und die Verpflichtung zum Erfolg“.³³

Für die Führungskräfte war das ein willkommenes Fressen. Den für sie bedeutete es vor allem eines: Entlastung. Man brauchte den Mitarbeitenden nur die Ziele vorzugeben und in weiterer Folge deren Erledigung zu kontrollieren. Es ging als im Prinzip nur um das Geschick der „Delegation“, nämlich um die Delegation der Verantwortung zur Erledigung der vorgegebenen Ziele. Als Führungskraft musste man nur lernen, die Ziele richtig zu „verkaufen“. Der „Managementzirkel“ lautete: Ziele definieren – Delegieren – Kontrollieren. Eine Hinterfragung der vorgegebenen Ziele oder gar eine „Mitgestaltung“ bzw. „Vereinbarung“ der Ziele war nicht Teil der Strategie.

Selbst bei den Militärs wurde das „elastische Führen“ zu einem beliebten Erfolgsrezept. Man musste nicht mehr, so wie in der preußischen Armee³⁴, jede militärische Aktion bis ins kleinste Detail auf dem Reißbrett vorbereiten. Es reichte der Befehl: „Dieser Hügel ist noch vor der Dämmerung einzunehmen!“ WIE das zu geschehen hatte, war Aufgabe der Rekruten vor Ort. Dass dies zu geschehen hatte, stand außer Frage.

Unterstellte waren somit keineswegs ‚frei‘ in der Gestaltung der Ziele, sehr wohl aber in der Gestaltung der Ausführung, der Mittel und des Weges zu den Zielen. Unveränderliche, nicht in Frage oder zur Diskussion zu stellende Ziele bedeuten jedoch in der Regel nicht nur Stress, sondern häufig auch Überforderung der Mitarbeitenden. Dies vor allem dann, wenn die Ansprüche höher und höher geschraubt wurden – was eher die Regel als die Ausnahme war.

³⁰ Das **Hernstein Institut** für Management und Leadership ist eine österreichische Einrichtung für Führungskräfteentwicklung. Gründerin und Institutsträgerin ist die Wiener Wirtschaftskammer, eine der neun Landesorganisationen der Wirtschaftskammer Österreich. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Hernstein_Institut

³¹ Das **St. Gallen Institut** wurde bereits 1898 als „Handelsakademie“ gegründet und ist eine der bis heute führenden Wirtschaftshochschulen in Europa. Die Universität ist besonders für ihre Beiträge zur systemorientierten Managementlehre bekannt. Zentrales Ergebnis dieser Forschungsarbeit ist das *St. Galler Management-Modell*, das von Hans Ulrich erdacht und 2002 von Johannes Rüeegg-Stürm an die neuesten Erkenntnisse angepasst wurde. Über die Forschungsplattform Alexandria werden Forschungsergebnisse der HSG der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Universität_St._Gallen

³² Vgl. Hans Ulrich: *Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich*; Haupt 2001.

³³ Vgl. Johann Chapoutot: *Das Harzburger Modell: Freiheit zu gehorchen, Verpflichtung zum Erfolg*; in: *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen 2021; S. 107ff.

³⁴ Die **Preußische Armee** war die Armee des preußischen Staates von 1701 bis 1919. Sie ging aus dem seit 1644 existierenden stehenden Heer Brandenburg-Preußens hervor. 1871 ging sie ins Deutsche Heer ein und wurde 1919 als Folge der Niederlage des Deutschen Kaiserreiches im Ersten Weltkrieg aufgelöst.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Preußische_Armee

Zwischen der postulierten angeblichen „Freiheit“ der Mitarbeitenden mittels schlichtem Delegationsprinzip und den andererseits oft bis ins kleinste Detail ausformulierten „Stellenbeschreibungen“ und anderen Führungsmittel zeigte sich zudem in diesem Modell ein offensichtlicher Widerspruch, der mir im Rahmen meines Studiums der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und Management schon Anfang der 1980er Jahre signifikant auffiel.

Das erweckte den Eindruck, als wollte man die erforderliche Kommunikation, den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch ein formales, eben letztlich auch wieder bürokratisches System ersetzen. Dass eine Führungskraft in gewisser Weise auch ein Coach-Funktion³⁵ innehaben könnte, von solchen Gedanken war man damals noch weit entfernt.

Grundsätzlich, so scheint es mir, sind Intellektuelle – und Reinhard Höhn zählte mit Sicherheit dazu, nur bedingt in der Lage, sich auf Einfachheit zu bescheiden. Jeder Gedanke erzeugt weitere Gedanken und diese wollen ihren „Niederschlag“, ihre Resonanz finden – in einem Modell, einer Theorie oder wo auch immer.

Sich im Sinne einer praktikablen und doch funktional-fundierten Anwendung und Anwendbarkeit auf das Wesen(tliche) einer Theorie, einer Sache oder eines Modells zu beschränken ohne in Trivialität zu verfallen, das wäre eine Herausforderung, der zu stellen sich für manchen dieser Menschentypen durchaus lohnen könnte.

„Das Ziel aller Theorien ist es, grundlegende Elemente so zu vereinfachen und ihre Anzahl dabei so klein wie möglich zu halten, ohne dabei auf die angemessene Wiedergabe von Erfahrung zu verzichten.“ (Albert Einstein)³⁶

Überkomplexität führt dazu, dass auch jene, die diese Theorie oder dieses Modell nutzen und anwenden wollen, sich auch mit dieser Fülle bzw. Komplexität befassen müssen – ob nun notwendig oder nicht. Es ist daher keineswegs verwunderlich, dass in der sogenannten „Praxis“, einfache und triviale Modelle häufig den Vorzug in der Anwendung genießen.

Linear-trivial-kausale Modelle, die sich auf eine einfache Formel bzw. auf ein paar schlichte „Rezepte“ beschränken, gab (und gibt) es daher auch in der Führungslehre zuhauf. Man nenne nur als ein Beispiel das „Reifegradmodell“³⁷ der Führungslehre von Hersey und Blanchard, die auch vorgibt, ein „situatives Modell“ der Führung zu sein. Empirische Überprüfungen dieser Theorie des

³⁵ Vgl. Karl Wimmer (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*; https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/fk_als_coach.pdf

³⁶ Zitiert von Donella H. Meadows: *Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können*; Oekom 2010/2019, S. 78.

³⁷ Das **Reifegradmodell** ist ein Teilaspekt der im Jahr 1977 von Paul Hersey und Ken Blanchard entwickelten Theorie des Situativen Führens. Nach diesem Modell soll die Führungskraft einen zum Reifegrad des Mitarbeiters passenden Führungsstil wählen. Der Reifegrad wird aus der Kombination von Motivation (psychologischer Reife) und Fähigkeit (Arbeitsreife) bestimmt. Durch die Ausprägung von niedrig bis hoch ergeben sich vier Grundformen:

- **Reifegrad 1:** nicht fähig und nicht willig
- **Reifegrad 2:** nicht fähig, aber willig
- **Reifegrad 3:** fähig, aber nicht willig
- **Reifegrad 4:** fähig und willig

Zu jedem dieser Reifegrade gibt es nach dieser Theorie einen passenden (Erfolg versprechenden) **Führungsstil**:

- **Dirigieren (telling):** Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!

Situativen Führens und somit des Reifegradmodells haben jedoch ergeben, dass dieses Modell zum einen inkonsistent und mehrdeutig ist und zum anderen methodische Schwächen aufweist. Folglich wird der praktische Nutzen in Frage gestellt.

5. Das Modell „Management by Objectives“

US-amerikanische Managementmodelle, vor allem jene des Managementpioniers Peter Drucker³⁸ begannen ab den 1970er Jahren auch im deutschen (europäischen) Raum Einfluss zu nehmen und auf zunehmende Akzeptanz zu stoßen. So etwa auch das Modell „Management by Objectives“, das „Führen durch Zielvereinbarung“.

Der in Wien als Sohn einer großbürgerlichen jüdischen Familie aufgewachsene Peter F. Drucker studierte in den 1920er Jahren an der Universität Hamburg und ging dann an die Universität Frankfurt, wo er Rechtswissenschaften und Geschichte studierte. Drucker promovierte 1931 in Frankfurt über *„Die Rechtfertigung des Völkerrechts aus dem Staatswillen. Eine logisch-kritische Untersuchung der Selbstverpflichtungs- und Vereinbarungslehre.“*

Das NS-Regime setzte eines seiner Werke auf die Liste der Bücher, die am 10. Mai 1933 öffentlich verbrannt wurden. Drucker emigrierte nach Großbritannien und arbeitete in London als Wertpapieranalyst und für die *Financial Times*. 1937 übersiedelte er in die USA und wurde Professor für Philosophie und Politik am *Bennington College* in Bennington (Vermont). 1939 erschien sein Buch *The End of Economic Man*, in welchem er versuchte, das Phänomen des Faschismus mit einem existenzphilosophischen Ansatz zu erklären. 1943 wurde er US-Staatsbürger. 1945 schrieb er in Bennington eines seiner klassischen Werke, *Concept of the Corporation*.³⁹

Peter Drucker wechselte 1950 an die *New York University* und arbeitete in den Folgejahren an zahlreichen Publikationen zur Managementlehre, schrieb regelmäßig für das *Wall Street Journal* und arbeitete als Berater zahlreicher internationaler Konzerne wie *General Motors* und *Sears Roebuck*.

1954 formulierte er das „Management by Objectives“ (MbO)⁴⁰ oder „Führen durch Zielvereinbarung“. Es ist eine bis heute weit verbreitete Methode aus der Betriebswirtschaftslehre zur Mitarbeiterführung und Entwicklung von Eigeninitiative.

-
- **Überzeugen (selling):** Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!
 - **Partizipieren (participating):** Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!
 - **Delegieren (delegation):** Übergib die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung!

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_\(Führungslehre\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_(Führungslehre))

³⁸ **Peter Ferdinand Drucker** (1909-2005) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Seit den 1940er Jahren veröffentlichte er zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements. Er gilt als ein Pionier der modernen Managementlehre und als origineller und unabhängiger Denker. Drucker bemühte sich in seinen Werken um Klarheit und Übersicht. Auf einen wissenschaftlichen Apparat und Mitarbeiterstab verzichtete er weitgehend. Seine 35 Bücher wurden über 5 Millionen Mal verkauft. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

³⁹ Vgl. ebenda.
⁴⁰ Vgl. Russell-Walling, E. (2011): *Management by Objectives*; in: *50 Schlüsselideen Management*; Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-8274-2637-6_33

1971 wechselte er zur *Claremont Graduate University* in der Nähe von Los Angeles. Dort wurde die *Peter F. Drucker Graduate School of Management at Claremont University* eingerichtet, die jährlich den *Peter F. Drucker Award for Nonprofit Innovation* (Auszeichnung für Innovationen auf dem nicht an Profit orientierten Sektor) vergibt.

Am 9. Juli 2002 wurde Drucker die *Presidential Medal of Freedom*, die höchste zivile Auszeichnung der USA verliehen. In mehreren Rankings wurde er zum einflussreichsten Managementdenker aller Zeiten gewählt.⁴¹

Durch den zunehmenden Einfluss von Peter Drucker in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch im deutschsprachigen Raum wurde das „Zielvorgabemodell“ des Reinhard Höhn nach und nach durch das „Zielvereinbarungsmodell“ des Peter Drucker ersetzt. Zwar war es immer noch eine Machtfrage, wer im „Vereinbarungsprozess“ sich stärker durchzusetzen imstande war – eben zumeist doch die führende Person, so war dennoch im Prinzip eine etwas realer und authentischere Mitbestimmung eben auch beim Setzen von Zielen und Aufgaben durch die Mitarbeitenden gewährleistet.

Beliebt und gerne gelehrt wurde in den 1970/80er Jahren auch das „Kontingenzmodell“ von Vroom und Yetton, eine situative Führungstheorie der Arbeits- und Organisationspsychologie. Dieses „normative Führungsmodell“ beschreibt, in welcher Führungssituation der Führende welchen Grad der Partizipation der Geführten zulassen soll und welches Verhalten seinerseits als situativ angemessen gelten kann.^{42/43}

In einer gewissen Weise erinnert es in diesem Sinne auch an das „emotionale“ Führungsmodell von Daniel Goleman, in dem er sechs Führungsstile beschreibt, die eine gute Führungskraft beherrschen sollte. Gute Manager sind nicht Techniker der Macht, sondern Virtuosen des Beziehungsmanagements.⁴⁴

6. Der Wandel in der öffentlichen Verwaltung: Von der „Bürokratischen Organisation“ zum „New Public Management“

Der Managementprofessor Helmut Willke stellt in der Einleitung zu seinem Buch *„Supervision des Staates“* (1997) fest: „Nationalstaatlich definierte Politiksysteme geraten mit steigender Relevanz transnationaler Orientierungen, überregionaler Austauschbeziehungen und globaler Vernetzungen nicht nur in die Defensive. Vielmehr laufen sie in Gefahr, ihr durchaus noch vorhandenes Steuerungspotential kontraproduktiv einzusetzen, weil sie mehr von demselben machen und nicht sehen,

⁴¹ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

⁴² Das **Vroom-Yetton-Kontingenzmodell** ist eine situative Führungstheorie der Arbeits- und Organisationspsychologie, die von Victor Vroom in Zusammenarbeit mit Phillip Yetton und später mit Arthur Jago entwickelt wurde. Die Situationstheorie argumentiert, dass der beste Führungsstil von der Situation abhängt. Man könnte sie in einer gewissen Weise als Vorläufer den nachfolgenden systemischen Führungslehre(n) sehen.

Vgl. https://en.wikipedia.org/wiki/Vroom-Yetton_decision_model

⁴³ Vgl. Dirk Holzapfel: *Führungsstilforschung: das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton. Einsatzgebiete sowie Vor- und Nachteile - Analyse anhand eines praktischen Beispiels*; Grin 2007; <https://www.grin.com/document/123976>

⁴⁴ Vgl. Daniel Goleman u.a.: *Emotionale Führung*; Uhlstein 2003.

dass der Kontext für Gesellschaftssteuerung sich unter dem Druck von Globalisierung und lateraler Vernetzung grundlegend ändert.“⁴⁵

In den Ansätzen des „New Public Management“ wird dieser Bedarf an Transformationsarbeit nachhaltig betont: „Die bürokratische Organisation des Staates galt einst als Modell rationaler Aufgabenerledigung.“⁴⁶ Jene Zeiten, als die Angestellten der Wirtschaft ihre Tätigkeit am Vorbild der Beamten ausrichteten, sind indessen längst vorbei. Die Verhältnisse haben sich geradezu umgekehrt. Die öffentliche Verwaltung ist dabei, von der Wirtschaft zu lernen. Heutige Leitbilder entstammen der betriebswirtschaftlichen Management- und Organisationslehre. Regelbindung und Berechenbarkeit gelten nicht mehr - wie in der Bürokratietheorie von Max Weber als alleinige Garanten guter Amtsführung. Vielmehr wird die einst hoch gepriesene formale Rationalität der öffentlichen Verwaltung als Hemmnis effizienter Aufgabenerledigung betrachtet.“⁴⁷

Wesentliche Elemente des *New Public Management* sind:⁴⁸

- die Steuerung durch Ziele (Performanz-Management, Ergebnissteuerung, Management by Results),
- das Kontraktmanagement verselbständigter Verwaltungseinheiten,
- die Auslagerung von Aufgaben auf private Unternehmen und Non-Profit-Organisationen,
- die Bildung von Quasimärkten und schließlich
- die Betonung der Kundenorientierung.

7. Die Welt des Managements an der Schwelle zum 21. Jahrhundert: Die Bedeutung des Kontextes und der Vernetzung der Welt

Beherrschten bis weit in die 1980er Jahre vornehmlich linear-kausale Führungsmodell das Denken im Management, so begannen sich ab den 1990er Jahren sogenannte „systemische Modelle“^{49/50} rasant auszubreiten. Etwa auch ausgehend vom schweizerischen *St. Gallen-Management-Institut*

⁴⁵ Helmut Willke: *Supervision des Staates*; Suhrkamp 1997, S. 8.

⁴⁶ Vgl. Horst Bosetzky/ Peter Heinrich: *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*; Kohlhammer.

⁴⁷ Frieder Naschold / Jörg Bogumil: *Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive*; Leske & Budrich 2000, S. 5.

⁴⁸ Vgl. dsb., ebenda, S. 86.

⁴⁹ **Systemische Führung** ist ein Konzept, das im Sinne der Systemtheorie alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt und Gesellschaft berücksichtigen soll. Es geht dabei um das gezielte Intervenieren in Kommunikations- und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, um dadurch die Selbstorganisation zu fördern (Autopoiesis). Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken. Organisationen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können. Systemisches Management orientiert sich an autonomen, verstreuten, selbständigen, selbstorganisierten Subsystemen. Um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden, wird in der Führungsforschung auf partizipative Stile, teilautonome Gruppen, Vernetzung sowie Zwischenabhängigkeiten (seiner sozialen Entitäten) in Systemen hingewiesen. Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie decken sich selten mit dem gewohnten Verständnis kausalen Denkens. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_Führung

⁵⁰ Vgl. Karl Wimmer (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire in Beratung, Supervision, Coaching und Therapie von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/system-intervention.pdf>

SGMI.⁵¹ Auch das „Harzburger Modell“ wird nicht mehr in seiner ursprünglichen Form gelehrt - das wäre heute doch wohl zu antiquiert.⁵²

Der Wiener Soziologieprofessor, Managementtrainer und Ausbilder von Consultants, Stefan Titscher stellt fest: typische Interventionsfehler im Umgang mit komplexen Systemen zeigen sich häufig in.⁵³

- Reparaturdienstverhalten, anstelle der Orientierung an Zielsystemen,
- Fehlendem Verständnis von Zusammenhängen,
- Einseitiger Schwerpunktbildung, d. h. andere wichtige Aspekte des Systems bleiben außerhalb des Blickfeldes,
- Mögliche Nebenwirkungen werden nicht antizipiert,
- Tendenz zur Übersteuerung,
- Autoritäres Verhalten statt Sensibilität.

Die Frage „*Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?*“⁵⁴ ist immer wieder aktuell und sollte immer wieder neu gestellt werden. Unter einem systemischen Paradigma betrachtet, haben die Führungsinterventions-Empfehlungen von Gilbert Probst jedenfalls nach wie vor ihre Bedeutung.⁵⁵

- Behandle das System mit Respekt;
- Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen;
- Definiere und löse Probleme auf;
- Erhalte und schaffe Möglichkeiten;
- Sammle und diagnostiziere immer wieder die Einflussfaktoren, die in einer bestimmten Situation wirken;
- Nutze und fördere die Potenziale und Ressourcen des Systems;
- Beachte die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung;
- Balanciere die Extreme;
- Achte auf ausreichend abgesprochene „soziale Wirklichkeiten“;
- Beachte ausreichend die Beziehungen und Interaktionen zwischen Teilen (Subsystemen) und Ganzheit;
- Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerechtem Systemgeschehen;

⁵¹ Vgl. SGMI Management Institut St. Gallen; <https://www.sgmi.ch/>

⁵² Das sogenannte "Harzburger Modell" ist ein Management- und Führungskonzept, das von der AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (www.afwbadharzburg.de) entwickelt wurde. Die AFW Wirtschaftsakademie vertritt dieses Modell heute nur noch in den Grundzügen, da sie gegenüber dem geschlossenen Führungsmodell ein flexibles und modulares System von situativ einsetzbaren Führungsgrundsätzen bevorzugt. Vgl. Georg Angermeier: *Das Harzburger Modell*; in: Projektmagazin (06/2002): <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/harzburger-modell>

⁵³ Persönliches Manuskript; Stefan Titscher ist Universitätsprofessor für Soziologie an der WU Wien, Unternehmensberater und Ausbilder von Consultants.

⁵⁴ Vgl. Karl Wimmer (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? 10 Basics in Form von Thesen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung.pdf>

⁵⁵ Gilbert J.B. Probst: *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*; Paul Parey 1987, S 113 ff.

- Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung;
- Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution;
- Erhöhe Autonomie und Integration;
- Strebe vom Überleben zu Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung;
- Halte die Prozesse in Gang - es gibt keine endgültigen Lösungen.

Diese Empfehlungen gewinnen mit Zunahme der Komplexität, unter der Organisationen agieren, an Bedeutung. Führung in komplexen sozialen Systemen führt nicht zu einfachen, kausalen Schrittfolgen des Planens und Organisierens. Führung bedingt eine Prozessorientierung, eine dynamische Betrachtung organisationalen Geschehens. Die Idee der Selbstorganisation in humanen sozialen Systemen baut auf der Verantwortung des Einzelnen im Rahmen des gesamten Systems auf und sucht Freiheitsgrade bzw. Wahlmöglichkeiten sowie das Potenzial der Selbstrealisierung in Innovationskraft aller Beteiligten zu erhöhen.^{56/57}

Eine zunehmend vernetzte Welt ist gleichermaßen eine zunehmend „virtuelle Welt“. Selbstverständlich muss Führung auch darauf Bezug nehmen und dementsprechende Formen von „virtueller Führung“ (Führung mit neuen Medien) entwickeln.

„Virtualität beschreibt Eigenschaften eines konkreten Objekts, die nicht physisch, aber durch den Einsatz von Zusatzspezifikationen (z. B. von neuen Kommunikationsmöglichkeiten) realisiert werden können. Bei virtueller Führung kann mithilfe dieser Zusatzeigenschaften trotz physischer Abwesenheit von Führungskräften geführt werden. Es geht hier also nicht um die „Führung der Möglichkeit nach“, sondern um die Führung realer Mitarbeiter mit Hilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bzw. sozialen Medien.“⁵⁸

8. Folgen und Konsequenzen der Komplexitätszunahme in einer vernetzten Welt für das Management von und in Organisationen: Führen im 21. Jahrhundert

Nicht nur Theorie und Methodik des Managements befinden sich in einem steten Wandel. Auch die „Kultur“ des Managements muss sich den sich ändernden Werten und Dynamiken in den Märkten und Gesellschaften stellen und anpassen.⁵⁹ Management muss in einer demokratischen, modernen, vernetzten, hochkomplexen Welt, wenn es dauerhaft wirksam und erfolgreich sein möchte, einerseits der zunehmenden Komplexität, andererseits den liberalen Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen. Und zwar nicht auf einer vordergründig gespielten und manipulativen Art und Weise, sondern echt und authentisch. Was bedeutet dies?

⁵⁶ Vgl. Rudolf Attens et al: *Führen – Zwischen Hierarchie und Komplexität nutzen – Selbstorganisation wagen*; Versus 2001.

⁵⁷ Vgl. Harrison Owen: *The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen*; Carl Auer 2001.

⁵⁸ Dirk Lippold: *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019, S. 35.

⁵⁹ Vgl. dsb., ebenda, S. 1 ff.

Es bedeutet sicher nicht, Abhängigkeiten zu leugnen und umzudeuten. Wir alle leben in Abhängigkeiten. War es vor 100 Jahren mehr die direkt(iv)e Anweisung eines Vorgesetzten, dem es in militärischer Manier ohne jede Widerrede zu gehorchen galt, so ist das heute vielfach wesentlich diffiziler. Weniger das gesprochene Wort, als vielmehr die vorgegebenen Strukturen und Prozesse bestimmen vielfach über „Freiheitsgrade“. Der arbeitende („ausführende“) Mensch ist heute vielfach genauso - oder noch mehr - „getaktet“, als der Fließbandarbeiter vor hundert Jahren. Controlingsysteme und digitalisierte Ablaufprozesse bestimmen das (mögliche) Handeln - Entscheidungsfreiheit geht vielfach gegen Null.

Solche Einschränkungen von „Freiheit“ gehen weit über die betrieblichen Abläufe hinaus und beschreiben „Abhängigkeiten“ in vielerlei Hinsicht. Wir können diese in einer gewissen Weise auch als „Vernetzung“ betrachten. Wir sind unweigerlich hoch komplex vernetzt und von vielerlei Kräften und Dynamiken „abhängig“. „Freiheit“ ist äußerst relativ. Da und dort können wir etwas „freier“ agieren, in vielerlei Zusammenhängen sind wir mehr oder weniger „abhängig“.

Eine Führungskraft ist genauso „unfrei“, wie eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter. Die sogenannten kontextualen Gegebenheiten bestimmen mehr oder weniger den Grad an „Freiheit“. Ein Künstler hat vielleicht etwas höhere Freiheitsgrade um „sich zu verwirklichen“ als ein Zahnarzt, der sechs Stunden am Tag Klienten behandelt oder eine Kassiererin in einem Supermarkt, die im Minutentakt Kunden abfertigen muss. Doch auch der Künstler muss irgendwie seinen Lebensunterhalt sichern und ist von den Interessen seiner Abnehmer jedenfalls in einer gewissen Weise auch abhängig. Ein Vorstandsmitglied oder eine Geschäftsführerin eines großen Unternehmens muss sehr genau die Dynamiken des Marktes und der Konkurrenten („Mitbewerber“) im Blick behalten, um möglichst angemessene strategische Entscheidungen zu treffen.

Der Chef eines kleinen Handwerksbetriebes muss sehr genau die Entwicklungen auf dem Markt verfolgen und seinen Kundenstamm aktiv betreuen, um nicht den Anschluss an den Markt und damit seine Kunden und die Geschäftsbasis zu verlieren. Er ist aber genauso angewiesen auf eine gute Kooperation mit seinen Mitarbeitenden und auf deren Rückmeldungen, wie denn diese oder jene Baustelle gerade läuft.

Wir kommen, wo immer wir sind, an welcher Stelle oder Position wir immer uns auch befinden, aus dem Netz von Abhängigkeiten nicht mehr heraus. Eben darum ist es so wichtig, diese Abhängigkeiten in einer menschlichen und menschengerechten Form zu gestalten und zu kultivieren. Das betrifft einerseits die Gestaltung der „digitalen (virtuellen) Führung“⁶⁰, wie auch - und ganz besonders -, den „direkten“ menschlichen Umgang miteinander.

Worum es geht, ist, diese Abhängigkeiten zu erkennen und in einer möglichst „kultivierten“ Form zu gestalten und zu leben. Gerade in Führungsfunktionen kommt es mehr denn je darauf an, das

⁶⁰ Vgl. Martin A. Ciesielski / Thomas Schutz: *Digitale Führung: Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*; Springer 2016.

Siehe auch: Irena Marasek: *Digital Leadership. Neue Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter und Identifikation von Schlüsselkompetenzen*; Grin 2016.

Angemerkt sei dazu, dass es keine „digitale Führung“ an sich gibt, sondern eben nur „digitale Führungskompetenz“, d.h. die Fähigkeit, mit modernen Kommunikationstechnologien auch „aus der Ferne“ führungsbezogen zu kommunizieren.

„Humankapital“ zu verstehen.⁶¹ Demut als ein Aspekt der Führungshaltung ist heute nicht nur mehr denn je gefordert, er macht auch Sinn.⁶² In einer gewissen Weise kann man sicherlich von einer „neuen Form von Autorität“ sprechen, um die es heute auch geht im Rahmen von Führung.⁶³

Die nun verstärkt die Arbeitswelt bestimmenden Millennials (GenYZ) fordern geradezu einen neuen Führungsstil. Die selbstbewussten ‚Digital Natives‘ wollen neue Impulse setzen, authentisch wahrgenommen und gehört werden - mit ihren Ideen und ihrem Feedback. Sie wollen lernen und nehmen Coaching gerne in Anspruch. Wer Millennials führen will, muss ihre Bedürfnisse verstehen.⁶⁴ Generation Y ist sicherlich eine Herausforderung für traditionsbewusste Führungskräfte - sie stellt deren Wertesystem gewissermaßen auf den Kopf.⁶⁵ Generation Z ist gewissermaßen eine Steigerung dieser Anforderungen.⁶⁶

Für diese Newcomers gilt: Neben Anerkennung, Achtsamkeit, Wertschätzung und Respekt im Umgang miteinander, wollen sie integriert sein, Teil eines Teams, deren Wertesystem mit dem ihren in Einklang steht - darauf kommt es primär an.⁶⁷ Sie wollen attraktive Jobs und nicht irgendeinen.⁶⁸

Das sind die „neuen“, großen Trends. *Bullshit Jobs*⁶⁹ sind out, *Das Befreite Unternehmen (Liberated Company)*⁷⁰ wird in einer gewissen Weise zur Vision erhoben. Die aktuelle Antwort auf Zwang

⁶¹ Vgl. Leonhardt Pohlmann: *Human Resource Management – Grundlagen: Humankapital verstehen und erfolgreich managen. Funktionen und Herausforderungen des Human Capital Managements*; Independently published 2020.

⁶² Vgl. Christian Philipp Nixdorf: *Demut macht Sinn – Über Demut als Führungshaltung*; Hannover 2020; https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67484/ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf

⁶³ Vgl. Frank H. Baumann-Habersack: *Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*; Springer 2017.

⁶⁴ Vgl. Experteer Magazin (09/2017): *Führungsverantwortung. Die schlimmsten Fehler im Umgang mit der Generation Y. Millennials richtig führen*; <https://www.experteer.de/magazin/die-generation-y-richtig-fuehren/>

⁶⁵ Vgl. Johannes Moskaliuk: *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*; Springer 2016.

⁶⁶ Vgl. Wolfgang Kring / Klaus Hurrelmann (Hg.): *Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*; NWB 2019.

⁶⁷ Vgl. Nils Schulenburg: *Führen einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*; Springer 2016.

⁶⁸ Vgl. Anders Parment: *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*; Gabler 2013.

⁶⁹ **Bullshit Jobs. Vom wahren Sinn der Arbeit** ist ein 2018 in englischer Sprache als *Bullshit Jobs: A Theory* veröffentlichtes Buch des US-Amerikaners David Graeber (1961-2020), Ethnologe, Anarchist und Wirtschaftsprofessor an der *London School of Economics and Political Science*. Es basiert auf dem von Graeber im August 2013 im Magazin *Strike!* veröffentlichten Artikel *On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant*. Mit dem Begriff *Bullshit* bezieht er sich auch inhaltlich auf Harry Frankfurt und dessen Schrift *On Bullshit*.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Bullshit_Jobs

On Bullshit ist der Originaltitel eines Essays des amerikanischen Philosophen Harry Frankfurt. Der Text handelt vom Phänomen des *Bullshit* (deutsch etwa *Bockmist*, *Humbug*, *leeres Gerede*). Er erschien 1986 zum ersten Mal als Aufsatz im *Raritan Quarterly Review* und wurde 2005 als gebundene Einzelausgabe in den USA zum Bestseller.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/On_Bullshit

⁷⁰ Der Begriff **Liberated Company** (deutsch etwa „befreites Unternehmen“) stammt aus dem Buch *Freedom, Inc.* Von Brian M Carney und Isaac Getz. Es bezeichnet eine Organisation, die die Initiative von Mitarbeitern und deren Potential, Verantwortung zu tragen, nutzt, indem Mitarbeiter als erwachsene Menschen behandelt werden. Viele Unternehmen tendieren durch traditionelle Managementtechniken dazu, ihre Mitarbeiter zu bevormunden und damit de facto eher als Kinder zu behandeln.

Zuerst erwähnt wurde der Begriff „*Liberated Company*“ von Isaac Getz in einem im Jahr 2009 erschienenen akademischen Artikel, in dem er ihn definiert als „eine organisatorische Form, die Mitarbeitern ein Maximum an Freiheit und Verantwortung überträgt“. Eine *Liberated Company* ist nicht als ein exaktes Organisationsmodell definiert (z. B.

und Druck, Stress und Angst lautet *Slow Management*⁷¹, das heißt, Führen durch Achtsamkeit und Respekt.

Slow Management: Grundlagen und Werte⁷²

1. Der Mensch als wertvolle Ressource

Der zwischenmenschliche Umgang in Unternehmen entscheidet maßgeblich darüber, ob sich Menschen am Arbeitsplatz wohl fühlen. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Kollegen haben, wertschätzend kommunizieren und sich nicht ungefragt in die Arbeit anderer einmischen. Was zählt, ist das Ergebnis und die Sinnhaftigkeit der Arbeit.

2. Qualität statt Quantität

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist wichtiger als hohe Outputzahlen. Hohe Qualität befriedigt Kunden, führt zu größerer Wertschätzung des Produkts und macht Ihre Mitarbeiter stolz auf ihre Arbeit.

3. Förderung der Mitarbeiter

Viele Firmen holen sich teure Unternehmensberater ins Haus, um Probleme zu lösen, anstatt dem Urteil der eigenen Mitarbeiter zu vertrauen. Mit fachlichen Qualifikationen, Fortbildungen, Coaching und Training fördern Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, so dass Ihr Unternehmen agiler wird, da es viele Probleme selbst lösen kann.

4. Freiheit und selbständiges Handeln

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, damit sie eigene Entscheidungen in Bezug auf ihre Arbeit treffen können. Unterstützen Sie unternehmerisches Denken und vertrauen Sie dem Urteil Ihrer Mitarbeiter. Damit fördern Sie sowohl einen ständigen Verbesserungsprozess als auch die Innovationskraft Ihrer Firma.

5. Entwicklung von Langzeitwerten

Legen Sie Wert auf Nachhaltigkeit und nicht auf schnellen Profit. Mit dieser Strategie sorgen Sie dafür, dass Sie nicht nur kurzfristig Gewinne machen, sondern Sie sichern auch langfristig die Profitabilität Ihres Unternehmens. Investieren Sie auch in soziale und gesellschaftliche Aspekte, denn diese wirken letztlich ebenfalls auf Ihr Unternehmen zurück.

hierarchisch, netzwerk- oder selbstorganisiert), sondern durch die Funktion, Freiheit und Verantwortung der Mitarbeiter in Organisationen zuzulassen. Dazu braucht es eine erfahrene Führungskraft (*Liberated Leader*), die einen organisatorischen Raum schafft und offen hält, in dem Freiheit, Verantwortung und persönliche Initiative gedeihen kann. Die Strukturen und Praktiken einer *Liberated Company* können nicht einfach von einem auf ein anderes Unternehmen übertragen werden. Auch gibt es keinen standardisierten Weg oder die eine „beste“ Methode, ein Unternehmen zu einer *Liberated Company* zu transformieren. Unternehmensführer und Mitarbeiter begeben sich gemeinsam auf einen Entwicklungspfad hin zu einer *Liberated Company*, der für sich genommen einzigartig ist und auch nie wirklich abgeschlossen wird. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Liberated_Company

⁷¹ Vgl. Claudio Vitari / Arvind Ashta: *Slow Management: Entreprenre la transition*; Pearson Education 2013.

⁷² Beate Munding, Zukunftsinstitut (11/2016): *Slow Management: Achtsam macht erfolgreich*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/slow-management-achtsam-macht-erfolgreich/>

6. Weniger Reglementierung

Schaffen Sie Kontrollmechanismen und -regeln ab, die Ihrer Organisation keinen Mehrwert bringen, sondern nur Ihre Angestellten frustrieren. Achten Sie darauf, dass die bestehenden Regeln die Werte und Ziele von Slow Management unterstützen. Dazu gehören Basisregelungen, die z.B. den Alltag organisieren oder für ein geschütztes Arbeitsumfeld sorgen.

7. Erklären und Freiräume lassen

Suchen Sie das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern und leben Sie eine offene Unternehmenskultur. Fördern Sie die Selbständigkeit Ihrer Mitarbeiter, vertrauen Sie Ihren Entscheidungen und lassen Sie Platz für Fehler. Nehmen Sie sich Zeit für die Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter.

8. Sinnstiftung am Arbeitsplatz

Stellen Sie die Sinnhaftigkeit Ihrer Produktionsprozesse und Produkte in den Mittelpunkt und erklären Sie Ihren Mitarbeitern, warum bestimmte Entscheidungen getroffen wurden. Damit erschaffen Sie eine langfristige Unternehmensvision, die auf Ihre Produkte, Kunden und Angestellten ausstrahlt – wenn sie ehrlich gemeint ist und der Wahrheit entspricht. Hohle Marketingversprechen hingegen werden schnell zum Bumerang, der das Vertrauen in Ihr Unternehmen zerstört.

Legionen von Beratern und Coaches stehen bereit, dieses neue „Geschäftsmodell“ in der Praxis zu realisieren. Man könnte natürlich auch die schlichte Botschaft implementieren und leben: verhaltet euch einfach menschlich. Doch ohne große Geschäftemacherei geht es in der Managementlehre und -praxis bekanntlich nicht.

9. Die sechste Disziplin im Management des 21. Jahrhundert: Das Ökosystem mitdenken und mitgestalten

Mit der Frage der Auswirkung ihres gestalterischen Handelns auf das Ökosystem haben sich die Managementpioniere am Beginn der Industriellen Revolution, etwa Frederick W. Taylor oder Henry Ford u.a. nicht beschäftigt, obwohl sie, unwissend dessen, die Saat für eine zerstörerische Entwicklung gesät haben, deren Früchte wir – und zukünftige Generationen nun ernten dürfen.⁷³

Wir sind von der Natur abhängig – und nicht etwa umgekehrt. Wie sehr wir nicht nur Teil der Natur, sondern selber gewissermaßen Natur sind, das hat uns zum Beispiel Gregory Bateson⁷⁴ in einer ganz besonderen Weise bewusstmacht. Seine Lebenswerke *Ökologie des Geistes* und *Geist*

⁷³ Vgl. Karl Wimmer (02/2020): *Sind wir gute Vorfahren? Spuren des Menschen im Anthropozän und ihr langer Schatten in die Zukunft*; https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/gute_vorfahren.pdf

⁷⁴ **Gregory Bateson** (1904-1980) war ein angloamerikanischer Anthropologe, Biologe, Sozialwissenschaftler, Kybernetiker und Philosoph. Seine Arbeitsgebiete umfassten anthropologische Studien, das Feld der Kommunikationstheorie und Lerntheorie, genauso wie Fragen der Erkenntnistheorie, Naturphilosophie, Ökologie oder der Linguistik. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson

und Natur sind legendär.⁷⁵ Diese Zusammenhänge von Geist und Natur haben auch andere nach ihm weiter ausformuliert.⁷⁶

Diese Abhängigkeit von und diese Beziehung mit der Natur, die müssen wir in einer ganz besonderen Weise lernen zu kultivieren. Leben und Lernen von und mit der Natur⁷⁷, das ist eine der großen (Lern-)Herausforderungen des 21. Jahrhunderts – auf allen Ebenen und in allen Funktionen. Ganz besonders eben auch im Management.

Peter Senge⁷⁸ bezeichnet in seinem monströsen Werk das fast wie eine Bibel anmutet, das systemische Denken im Kontext einer Lernenden Organisation als *Die fünfte Disziplin*.⁷⁹ Darin ist vieles gesagt, worauf es im (sozialen) Management einer Organisation ankommt. (Noch) nicht gesagt wird darin, worauf es im Management einer ökosozialen Organisation ankommt.⁸⁰

Dieses Thema, das zwar schon seit mehr als fünfzig Jahren weitgehend tabuisiert im Hintergrund schlummert und gärt, schiebt sich nun unausweichlich und unübersehbar in den Vordergrund.⁸¹ Es kann und darf nicht mehr ausgeblendet werden, das macht uns auch der neueste IPCC-Bericht (sechster Sachstandsbericht, AR6⁸² vom August 2021) auch in der Zusammenfassung für politische (und wirtschaftliche; *Anm.*) Entscheidungsträger noch einmal relativ nüchtern, aber doch in aller Eindringlichkeit bewusst.⁸³

⁷⁵ Gregory Bateson: *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*; Suhrkamp 1981.

Dsb.: *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*; Suhrkamp 1982.

⁷⁶ Siehe z.B. Hans-Peter Dürr / Walther Ch. Zimmerli (Hg.): *Geist und Natur. Über den Widerspruch zwischen Naturwissenschaftlicher Erkenntnis und philosophischer Welterfahrung*; Scherz 1991.

⁷⁷ Vgl. Karl Wimmer (04/2019): *Lasst die Blumen wieder blühen! Ein Aufruf zur Heilung der Ökosphäre. Leben und lernen von und mit der Natur*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/lasst_blumen_bluehen.pdf

Dsb.: (08/2021): *Mensch und Natur – eine untrennbare Einheit. Eine Ode an die Natur*;

https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/mensch_und_natur.pdf

⁷⁸ **Peter Michael Senge** (*1947) ist Senior Lecturer of Behavioral and Policy Sciences am MIT, er war Direktor des 1991 gegründeten *Center for Organizational Learning* an der *MIT Sloan School of Management* in Cambridge und ist Vorsitzender der 1997 gegründeten *Society for Organizational Learning*. Sein Forschungsgebiet ist die Organisationsentwicklung und Systemforschung. Er gilt als einer der einflussreichsten Management-Vordenker.

Senge gilt als Vordenker der Lernenden Organisation. Insbesondere sein Werk *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* will Führungskräften und Unternehmern Antworten auf die Frage zeigen, weshalb immer wieder „die gleichen Fehler“ gemacht werden. Hierzu bietet er theoretisch fundierte, schlüssige Lösungsansätze aus diesem Teufelskreis. Das Werk, mittlerweile ein Management-Klassiker, wurde bisher in 20 Sprachen übersetzt und weltweit über eine Million Mal gedruckt. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_M._Senge

⁷⁹ Peter M. Senge: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.

Peter M. Senge / Art Kleiner / Bryan Smitz / Charlotte Roberts / Richard Ross, Richard: *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*; Klett-Cotta 1996.

⁸⁰ Vgl. Karl Wimmer (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gemeinwohloekonomie.pdf>

⁸¹ Vgl. Karl Wimmer (02/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle. Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche?* https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wirtschaft_konsum_klima.pdf

⁸² <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>

⁸³ Vgl. IPCC-Bericht *Globale Erwärmung 1,5 °C – Summary for Policymaker*; 08/2021;

<https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>

Dass wir nur allzu dringend unser naturvernichtendes Wirtschafts- und Konsumsystem⁸⁴ in ein „nachhaltiges“ ökosoziales System, eine ökosoziale Marktwirtschaft⁸⁵ transformieren müssen, das pfeifen inzwischen die Spatzen von den Dächern. Die gesamte Welt einerseits als riesiges Warenlager zu verwenden, aus dem wir uns *Just in Time*⁸⁶ rund um die Uhr mit tausendfach um die Welt donnernden Gütertransporten bedienen und andererseits als riesige Müllhalde, in der wir unsere utopischen Mengen an zerstörerischen Ausscheidungen deponieren - dazwischen die Grund und Boden verschlingenden Produktionsstätten und riesigen Verkaufszentren, mit denen wir die letzten Reste von Natur zupflastern und versiegeln. Das kann nicht mehr länger gut gehen.

Ich erinnere mich noch sehr genau, als ich in den 1970er Jahren Ingenieurswesen und in den 1980er Jahren Betriebswirtschaftslehre studierte: Das war die Zeit, als die Just-in-time-Produktion so richtig *en vogue* wurde. In weiterer Folge wurde dieses Prinzip ausgereizt auf Teufel komm heraus. Aktuell merken wir die Folgen an allen Ecken und Enden in aller Deutlichkeit: in welche Abhängigkeiten wir uns damit hineinmanövriert haben und was der Preis dieser „Rationalisierung“ ist.

Wir brauchen dringend Lösungen und Antworten für die Zukunft.⁸⁷ Eine *Welt mit Zukunft*⁸⁸ ist möglich, doch sie erfordert eine weltweit-kollektive Mammutleistung. Nicht nur politische Entscheidungsträger, jede/r Einzelne hat hier Verantwortung und selbstverständlich in einer ganz besonderen Weise das Management sämtlicher Couleurs, denn deren Entscheidungen sind zumeist weitreichender - und daher auch mächtiger - als die eines „einfachen“ Angestellten oder Arbeiters. Ich bezeichne diese Komponente des ökosystemischen Managements als die *Sechste Disziplin im Management*.

Wir befinden uns an einer Schwelle. Das Management des 21. Jahrhundert wird in seinen Erfolgsmaßstäben nicht so sehr am monetären Profit für die Anteilseigner (*Shareholder Value*) gemessen werden, sondern vor allem daran, welchen Beitrag das Unternehmen für die Erhaltung und Gestaltung des Lebensraumes leistet. Das „Prinzip Verantwortung“⁸⁹ rückt in diesem Sinne in einer bislang unbekannt Form in den Vordergrund. *Shared Value*⁹⁰ anstelle von *Shareholder Value*. Zukünftige Generationen werden die Bewertung vornehmen und ein Urteil darüber fällen, ob wir unsere Hausaufgaben gemacht und die Prüfung bestanden haben.

⁸⁴ Vgl. Karl Wimmer (04/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle. Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche?* https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/wirtschaft_konsum_klima.pdf

⁸⁵ Vgl. Karl Wimmer (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gemeinwohloekonomie.pdf>

⁸⁶ **Just-in-time-Produktion** (kurz *just in time*, *JIT*; deutsch „gerade zur rechten Zeit“) oder auch **bedarfssynchrone Produktion** bezeichnet in der Produktionswirtschaft ein logistikorientiertes, dezentrales Organisations- und Steuerungskonzept, bei dem nur das Material in der Stückzahl und zu dem Zeitpunkt geliefert und produziert wird, wie es auch tatsächlich zur Erfüllung der Kundenaufträge benötigt wird. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Just-in-time-Produktion>

⁸⁷ Vgl. Josef Riegler (Hg.): *Antworten für die Zukunft. Ökosoziale Marktwirtschaft*; Böhlau 1990.

⁸⁸ Vgl. Karl Wimmer (12/2019): *Welt mit Zukunft? Bausteine einer zukunftsfähigen Welt. Auswege aus der Krise – Hinweise zu einer liebevollen Welt*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/welt_mit_zukunft.pdf

⁸⁹ Vgl. Hans Jonas: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*; Insel 1997.

⁹⁰ Vgl. Michael Porter / Marc Kramer (2011): *Creating shared value*; Harv Bus Rev 89(1/2):62–77.

Dsb. (2012): *Shared value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy*. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*; Springer, Berlin, S 137–153.

Porter und Kramer sehen für Unternehmen drei miteinander verbundene Möglichkeiten, um *Shared Value* zu erschaffen: "Erstens durch neue (verbesserte) Produkte oder die Einführung selbiger in bislang nicht beachtete Märkte. Zweitens durch eine Neukombination der Wertkette. Dies betrifft zum Beispiel den schonenden Einsatz von Energie und Ressourcen sowie

Sie werden darüber urteilen, wie echt, authentisch und nachhaltig wirksam entsprechende Maßnahmen gesetzt wurden. Einigen wenigen gesetzliche Vorschriften und Auflagen Genüge zu tun, das wird zu wenig sein. Sich nur ein grünes Mäntelchen umzuhängen und mit oberflächlichen Aktionen mediale Täuschung zu suggerieren⁹¹, wird unweigerlich in öffentlich-medialen Tribunalen enden.

„Gewissenhaftigkeit und Treue, das sind die großen Führer“ (Max Plank).⁹² Aber eben nicht Treue im Sinne eines „blinde“ Gehorsams – das könnte uns (wieder) völlig in die Irre leiten -, sondern im Sinne der Bewusstheit seiner Verantwortung dem großen Ganzen, d.h. insbesondere der Natur und somit der Lebenswelt des Menschen gegenüber.⁹³ Menschlichkeit und Verantwortung in diesem Sinne ist keinesfalls aus der Welt. Sie zeigt sich in zunehmend vielen Organisationen und gesellschaftlichen Bewegungen.⁹⁴ Auch wenn vielfach ein Verlust des Augenmaßes zu beklagen ist.⁹⁵ In diesem Zusammenhang bekommt auch die Zivilcourage einen neuen Stellenwert.⁹⁶

Jeder ist gefordert, in seinem Einfluss- und Gestaltungsbereich das ihm „menschennögliche“ zu tun und seinen Beitrag zu leisten, um dieser kollektiven Monsteraufgabe - und es geht bekanntlich längst nicht nur um die Frage der Treibhausgase -, gerecht zu werden. Er wird danach beurteilt - geehrt oder geächtet werden - nicht erst am „Jüngsten Tag“, wenn die Apokalypse der Menschheit ihren Besuch abgestattet hat, aber vielleicht doch auch erst posthum, wenn die Folgen dieses Handelns ihre Früchte zeigen - im Guten oder im Schlechten.

Die Ausrede, dass das Management von Unternehmen sich nur um den Profit und um das „Wachstum“ des Unternehmens zu kümmern habe und alles darüber hinaus gehende Aufgabe der Politik sei, gilt nicht mehr. Sie hat im Prinzip nie gegolten, denn jeder Mensch, der sich der Ressourcen dieses Planeten bedient, hat dies mit größter Sorgfalt zu tun. Das gilt in ganz besonderem Maße auch für Unternehmen. Und in Zukunft geht es nicht mehr nur um die „Sorgfalt“, sondern um „Nachhaltigkeit“ - ohne Wenn und Aber. Jede Entscheidung und jede Handlung ist dahingehend zu prüfen – im Kleinen, wie im Großen.

Wir müssen uns schlicht und authentisch der Aufgabe stellen, die die Natur an uns stellt – da gibt es keine Ausreden mehr und keine Ausweiche. Die Aussage der Komplexitätsforscher („Chaos-theorie“) über die (theoretisch) möglichen Auswirkungen des Flügelschlages eines Schmetterlings

die Unterstützung lokaler Zulieferer mit Technologie, Kapital und Wissen. Die dritte Möglichkeit besteht in der Unterstützung von Clusterentwicklungen. Zusammenfassen lassen sich die Argumente für *Shared Value Creation* mit einem (älteren) Zitat von Porter/ Kramer: „Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine gesunde Gesellschaft.“ (Bergen (2011), S. 154f.)"

Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/shared_value_porter_kramer_1946.htm

⁹¹ Vgl. Kathrin Hartmann: *Die grüne Lüge. Weltrettung als profitables Geschäftsmodell*, Blessing 2018.

⁹² Zitiert von Raimundo Panikkar, in: *Geist und Natur*, hg. von Hans-Peter Dürr und Walther Ch. Zimmerli; Scherz 1991, S. 206.

⁹³ Vgl. Hans-Peter Dürr: *Warum es ums Ganze geht: Neues Denken für eine neue Welt im Umbruch*; Fischer 2011. Dsb.: *Das Lebendige lebendiger werden lassen: Wie uns neues Denken aus der Krise führt*; Oekom 2011.

⁹⁴ Vgl. Karl Wimmer (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft. Verlust und Revitalisierung von Menschlichkeit und Verantwortung*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/menschlichkeit_verantwortung.pdf

⁹⁵ Vgl. Karl Wimmer (02/2018): *Über den Verlust des Augenmaßes. Wege abseits der Vernunft und der Weg zurück nach vorn*; <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/augenmass.pdf>

⁹⁶ Vgl. Karl Wimmer (08/2019): *Zivilcourage. Über die Kunst, sozial mutig zu sein*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/zivilcourage.pdf>

wurden vielfach belächelt. Heute ist diese Theorie von der Praxis eingeholt: Wer hätte jemals gedacht, dass ein kleines Virus von einer Fledermaus auf einem Fleischmarkt in Wuhan/China - oder von woher auch immer -, jahrelang die ganze Welt in Bann hält? Wer hätte ernsthaft geglaubt, dass ein Schulkind mit einem unscheinbaren Schild vor der Brust jemals eine weltweite Bewegung von derartigem Ausmaß auslösen würde?⁹⁷ Von den *Tipping Points* (Kippunkte) im Klimasystem einmal ganz abgesehen, wo wenige zehntel Grad zusätzliche Erderwärmung gigantische Katastrophen im Erdsystem auslösen können.⁹⁸

So wie es immer schon Aufgabe des Managements war, Trends im Umfeld zu erkennen, so geht es auch heute mehr denn je darum, die Zeichen der Zeit wahrzunehmen und in Handlungsoptionen zu übersetzen. Covid-19 ist nicht nur eine Krise, das ist auch eine Zäsur, die uns aufwachen lässt.⁹⁹ Genauso wie die weltweite Bewegung *Fridays for Future*¹⁰⁰ oder auch die Berichte der Klimaforscher des IPCC¹⁰¹.

Jede Handlung und jede Entscheidung wird in Zukunft auf ihre (Aus-)Wirkung im Ökosystem der Erde zu prüfen und zu bewerten sein. Die systemische Theorie der Wechselwirkung, der Zirkularität und insbesondere der Rückkoppelungsschleifen (ob positiv oder negativ), wird unweigerlich mit eine Entscheidungsgrundlage sein (müssen).¹⁰²

Die Pionierin von *Grenzen des Wachstums*¹⁰³, Donella Meadows¹⁰⁴ lehrt uns auch, wie wir die Grenzen des Denkens mit System erkennen und überwinden können.¹⁰⁵ Das sollten wir im Management nicht nur als „Bettlecture“ lesen, solches Wissen gehört zukünftig nicht in die Kür, sondern in die Pflicht von Managern.

⁹⁷ Vgl. Karl Wimmer (03/2019): *Neue Werte transformieren die Welt. Die existenziellen Herausforderungen meistern. Greta Thunberg und die Bewegung Fridays for Future*; https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/wertewandel_fridaysforfuture.pdf

⁹⁸ Als **Kippelement** (englisch *Tipping Element*) wird in der Erdsystemforschung ein überregionaler Bestandteil des globalen Klimasystems bezeichnet, der bereits durch geringe äußere Einflüsse in einen neuen Zustand versetzt werden kann, wenn er einen „Kipp-Punkt“ bzw. „Tipping-Point“ erreicht hat. Diese Änderungen können sich abrupt vollziehen und zum Teil unumkehrbar sein. Sie können zudem Rückkopplungen in Gang setzen, Änderungen in anderen Subsystemen des Systems Erde hervorrufen und so Kaskadeneffekte auslösen. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Kippelemente_im_Erdklimasystem

⁹⁹ Vgl. Karl Wimmer (08/2020): *Corona als Krise und Chance. Über die heilsame Wirkung der Corona-Pandemie*; https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/corona_krise_chance.pdf

¹⁰⁰ **Fridays For Future** Vienna: *Wissenschaftliche Fakten zur Klimakrise* - Lehrunterlagen BOKU Wien;

https://www.fridaysforfuture.at/uploads/Folien_Klimawandel_FFF.pptx

Fridays For Future Austria: *Klima-Corona-Deal*; <https://fridaysforfuture.at/klima-corona-deal>

¹⁰¹ Der **Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)** ist eine Institution der Vereinten Nationen mit Sitz in GenC. In seinem Auftrag tragen Fachleute weltweit regelmäßig den aktuellen Kenntnisstand zum Klimawandel zusammen und bewerten ihn aus wissenschaftlicher Sicht. Der IPCC bietet Grundlagen für wissenschaftsbasierte politische Entscheidungen, indem er unterschiedliche Handlungsoptionen und deren Implikationen aufzeigt, ohne jedoch konkrete Lösungswege vorzuschlagen oder Handlungsempfehlungen zu geben. Vgl. <https://www.de-ipcc.de/119.php>

¹⁰² Vgl. Donella H. Meadows: *Wie das System sich selbst regelt – Rückkoppelungen*; in: *Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können*; Oekom 2010/2019, S. 66 ff.

¹⁰³ Dennis Meadows / Donella Meadows u.a.: *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*; Deutsche Verlags-Anstalt 1972.

Donella und Dennis Meadows / Jorgen Randers: *Die neuen Grenzen des Wachstums*; DVA 1993.

¹⁰⁴ **Donella Meadows** (1941-2001) war eine US-amerikanische Umweltwissenschaftlerin und Autorin. Sie wurde vor allem bekannt durch die Studie *Die Grenzen des Wachstums*, die sie mit ihrem Ehemann Dennis Meadows und anderen Forschern verfasste. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Donella_Meadows

¹⁰⁵ Donella H. Meadows: *Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können*; Oekom 2010/2019.

Eines dürfen wir uns auch bewusstmachen: Die Illusion, dass wir durch noch mehr „Wirtschaftswachstum“ zu noch mehr „Wohlstand“ und damit zu einem noch besseren Leben gelangen, die können wir getrost begraben. Das stellt sich zunehmend deutlich als fataler Irrweg heraus. Vielmehr werden wir lernen müssen, bescheidener - und damit vielleicht sogar wieder glücklicher - zu leben.¹⁰⁶ Dazu gibt es inzwischen durchaus Referenzmodelle.¹⁰⁷

„Ihr müsst lernen, unbequem zu leben auf dieser Erde, sonst zerstört ihr sie und euch.“
(Archie Fire Lane Deer, Medizinmann der Siox)¹⁰⁸

Wir können - und sollten - auch bei den Naturvölkern - jedenfalls bei deren Weisheit -, Anleihe nehmen, was „Führen“ auch heißen könnte:

„Den Hopi wurde eine besondere Führung gegeben, um unser Heiliges Land zu schützen, damit die zerbrechliche Harmonie, die die Dinge zusammenhält nicht zerrissen wird.“
(Aus einer Erklärung der traditionellen Kikmongwis der Hope im Jahre 1971)¹⁰⁹

„Alles ist so seltsam gespalten und zerrissen, selbst unsere Art, auf die Schwingungen aller Dinge der Natur zu achten. Was wir erhalten wollen, ist der Kreislauf des Lebens, der allen Menschen Segen bringt; nicht nur uns, den Diné.“ (Kee Shey, Diné-Navajo)¹¹⁰

Braucht es dazu noch eine Erklärung?

10. Schlussbemerkung/Ausblick

Angemerkt sei abschließend, dass die vorigen Ausführungen nur einen kleinen, aber vielleicht doch in einer gewissen Weise repräsentativen Ausschnitt aus den „Führungslehren“ und „Führungsdynamiken“ der vergangenen rund 100 Jahre skizzieren. Umfassender siehe dazu beispielsweise einen Überblick in einem Reader der Bertelsmann Stiftung.¹¹¹ An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf das Thema „Abhängigkeit versus Freiheit“ und deren „Kultivierung“ eingehen.

„Freiheit“ ist, wie eingangs festgestellt, ein weites Feld, das ähnlich wie bei der Ästhetik „im Auge des Betrachters liegt“ und kaum jemals „objektiv“ definiert werden kann.¹¹² So mag sich jemand,

¹⁰⁶ Vgl. Karl Wimmer (03/2017): *Die Welt in der wir leben (werden). Ein Plädoyer für eine neue Kultur der Bescheidenheit*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/die_welt_in_der_wir_leben.pdf

¹⁰⁷ Vgl. Meik Wiking: *Lykke. Der dänische Weg zum Glück*; Lübbe 2017.

¹⁰⁸ Zitiert von Alexander Buschenreiter: *Unser Ende ist euer Untergang. Die Botschaft der Hopi an die Welt*; Authal 2020, S. 23.

¹⁰⁹ Zitiert in ebenda, S. 93.

¹¹⁰ Zitiert in ebenda, S. 83.

¹¹¹ Vgl. Maria Stippler / Sadie Moore / Seth Rosenthal / Tina Dörffer: *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*; Bertelsmann 2011.

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/imported/leseprobe/LP_978-3-86793-322-3_1.pdf

Siehe auch: Bernd Blessin / Alexander Wick: *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung*; utb 2017.

¹¹² Vgl. Hannah Arendt: *Die Freiheit, frei zu sein*; dtv 2018.

Siehe auch Karl Wimmer (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie „frei“ ist der Mensch?*

https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/freiheit_abhaengigkeit.pdf

der einen Gefängnisarrest hinter sich hat, „frei“ fühlen, obwohl er von morgens bis abends beruflich mit einer ungewollten Arbeit schwer schuften muss. Hingegen jemand, der eine reiche Erbschaft gemacht hat und davon satt leben könnte, völlig unfrei, weil ihm vielleicht eine sinnvolle Lebensperspektive fehlt.

Auf Organisationen und Führung bezogen: Die Forderungen und Bestrebungen der sogenannten „68er-Bewegung“, quasi sämtliche Unternehmen und Institutionen hin zu „basisdemokratischen Systemen“ zu transformieren, wie das auch in den Organisationsentwicklungsbestrebungen als Demokratisierungsmethode der 1970er Jahre - etwa auch im *Tavistock-Institut*¹¹³ in Stockholm - ihren Niederschlag gefunden hat, hat sich als nicht nur nicht möglich, sondern auch als nicht sinnvoll erwiesen. Und auch Basisdemokratie schafft (neue) Abhängigkeiten, die nicht selten schmerzhafter und leidvoller sein können, als in hierarchisch dominierten Systemen. Eine „menschengerechte Veränderung“ von Organisationen, die sich das Institut heute als Mission verschreibt, ist aber sehr wohl nicht nur zeitgemäß, sondern von vorrangiger Bedeutung.

Dies ergibt sich in mancherlei Hinsicht auch quasi „wie von selbst“: So sind zum Beispiel sogenannte „agile Arbeitsformen“¹¹⁴ eindeutig im Zunehmen und damit auch Formen von „agiler Führung“. „Dabei wird agile Führung als Verhalten interpretiert, bei der die Mitarbeiter selbstbestimmt den Weg der Aufgabenbewältigung festlegen und somit in Entscheidungen eingebunden werden.“¹¹⁵ Mitarbeiter wie Führungskräfte brauchen eine Haltung, die sich situativ und flexibel zwischen den Polen „Führen“ und „Folgen“ bewegen kann. Die innere Komplexität muss mit der äußeren Schritt halten. Das erfordert ein neues Mindset und eine konsequente Flexibilisierung der bisherigen Führungsmodelle.¹¹⁶ In diesem Sinne braucht Führung auch Mut und sollte als „Mutmacher“ auch eine solche Wirkung entfalten.¹¹⁷

Dazu kann man auch feststellen, dass „allen neuen Führungsansätzen eines gemeinsam [ist]: Sie weisen einen deutlich höheren **Demokratisierungsgrad** auf als die klassischen Führungskonzepte. [...] Bei aller Euphorie über die neuen, progressiven Zusammenarbeitsmodelle sollte die Passung von Führungsstil und Organisationsform immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Denn es gibt einen Punkt, an dem der optimale Grad der Mitbestimmung für die jeweilige Organisation erreicht ist.“¹¹⁸

¹¹³ Das **Tavistock Institute of Human Relations** ist eine Non-Profit-Organisation, die sich mit sozialwissenschaftlicher Forschung befasst und 1947 als Ableger der Tavistock Clinic gegründet wurde. Diese interdisziplinäre Gruppe gründete 1947 das *Tavistock Institute of Human Relations* und wandte sich Fragen der Organisationsentwicklung und des sozialen Wandels zu. Zu den Gründungsmitgliedern gehörten Elliott Jaques, Henry Dicks, Leonard Browne, Ronald Hargreaves, John Rawlings Rees, Mary Luff, Wilfred Bion und Tommy Wilson als Direktor.

Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/The_Tavistock_Institute

¹¹⁴ Vgl. Karl Wimmer (08/2018): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf

¹¹⁵ Dirk Lippold: *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019, S. 33.

¹¹⁶ Vgl. Svenja Hofert: *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*; Springer 2020.

¹¹⁷ Vgl. Michael Kres: *Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung*; Springer 2017.

¹¹⁸ Dirk Lippold: *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019, S. 49.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? 10 Basics in Form von Thesen*; <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung.pdf>

Schon 1996 fragt Rudolf Wimmer in seinem Artikel *Die Zukunft von Führung: „Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?“* Die zentralen Antworten: „Gefordert ist ein Verständnis für die Andersartigkeit der Steuerungsprobleme, denen sich Unternehmen gegenübersehen. [...] Die strategischen Neupositionierungen haben eine drastische Verringerung der bisherigen Führungsebenen zur Folge gehabt. [...] Das Rollenverständnis der bestehenden Führungskräfte ist oftmals noch in der alten Organisationswelt verhaftet. [...] Führung heißt sicherstellen, dass die einzelnen Organisationseinheiten ihren autonomen Handlungsspielraum im Dienste des gemeinsamen Ganzen ausfüllen. [...] Es ist riskant, einen Prozess der Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung in Gang zu setzen, ohne die dazu passenden Führungsstrukturen mit zu entwickeln. [...] Das Konzept des Führens über Zielvereinbarungen ist auf ein gewisses Maß an strategischer Reife auf allen Führungsebenen angewiesen. [...] Für das tatsächliche Greifen von Strategieüberlegungen ist die breite Identifikation im Unternehmen mit herausfordernden Perspektiven von großer Bedeutung. [...] Das Management von Veränderungsprozessen steht im Zentrum des Anforderungsprofils an eine zeitgemäße Unternehmensführung. [...] Führung besitzt deshalb die Funktion, eine gute Balance zu finden zwischen beruhigen und beunruhigen. [...] Steuerung passiert im Zusammenwirken zwischen Führungskräften gleicher oder unterschiedlicher Ebenen, sie vollzieht sich in Arbeitsteams. [...] Eine starke Persönlichkeit und Teamfähigkeit schließen einander keineswegs aus, ganz im Gegenteil bedingen sie einander. [...] Eine Reihe von Führungsfunktionen gehen in die Selbststeuerung von Gruppen über. [...] Wir müssen aufhören, Führung und Selbstorganisation als Gegensätze zu sehen. [...] Eine maßgeschneiderte Professionalisierungsstrategie wird sich auf jene Tätigkeitsfelder konzentrieren, denen für die Überlebenssicherung von Unternehmen eine besondere Bedeutung zukommt. [...] Es gilt sich von den Trivialisierungsmustern der klassischen Hierarchie endgültig zu verabschieden. [...] Nachhaltig erfolgreich werden nur die Lernfähigen sein, die ihr Potential ausbauen und dabei nie an ein Ende kommen.“¹¹⁹

Wir brauchen das Rad nicht in all seinen Elementen neu zu erfinden. Aber wir müssen es weiterentwickeln. Eine Transformation der Führungsrolle und eine Neugestaltung der Zusammenarbeit ist in mancherlei Hinsicht unvermeidbar. Führung wieder auf ein paar Rollen zu reduzieren, greift meist zu kurz, selbst wenn man dabei Führung als multidimensionale Aufgabe betrachtet.¹²⁰

Viele herkömmliche Führungswerkzeuge, -methoden und -philosophien passen nicht mehr in die neue Geschäftswelt des New Work und müssen daher grundlegend erneuert werden, um wirksame Führung zu ermöglichen. Menschliche und interpersonelle Reife, Reflexion und Resonanz sind dabei sicherlich zunehmend bedeutsame Zukunftskompetenzen.¹²¹ Darüber hinaus braucht es Führungsprozesse und Abstimmungsmechanismen, die über Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche hinweg für gemeinsame strategische Orientierung, gemeinsame Zielerreichung und kollektive Sinnstiftung sorgen.¹²²

¹¹⁹ Rudolf Wimmer: *Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?* In: OrganisationsEntwicklung (Zeitschrift) 4/1996, S. 46-57.

¹²⁰ Vgl. Wladislaw Jachtchenko: *Die 5 Rollen einer Führungskraft*; Remote 2020.

¹²¹ Vgl. Silke Reinhardt / Marion Winners: *Transformation von Führung: Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen*; Schäffer-Poeschl 2021.

¹²² Vgl. Rudolf Wimmer / Margit Oswald / Hellmut Santer: *Strategiegeleitete Führung von Unternehmen. Kommunikations- und Steuerungsprinzipien für das organisationale Alignment*; Schäffer-Poeschl 2017.

Worum es sicher nicht geht, ist, alle „Abhängigkeiten“ oder „Unfreiheiten“ aus der Welt zu schaffen oder zu leugnen, auch nicht, diese künstlich umzudeuten, sondern sie schlicht und einfach als einen Aspekt der Lebensrealität in hoch vernetzten Gesellschaften zu erkennen und sie dementsprechend zu „kultivieren“, d. h. menschlich und lebenswert zu gestalten. Dies erfordert ein allseitiges Bewusstsein des Aufeinander-angewiesen-seins und eine dementsprechende Pflege des Miteinander. Selbstverständlich geht es dabei nicht darum, so manche auferlegten „Zwänge“ und Einschränkungen von „Freiheit“ nicht doch auch grundsätzlich in Frage zu stellen - das ist sehr wohl auch Aufgabe (in) einer demokratisch geführten (Zivil-)Gesellschaft.¹²³

Eines ist gewiss: Eine Herausforderung bleibt Führung allemal.¹²⁴ Vor allem eines sollte im Rahmen einer „Kultivierung von (Führungs-)Abhängigkeiten“ besonders in den Vordergrund gestellt werden: Das Schaffen und Pflegen von „Vertrauen“. Man kann das gar nicht genug betonen. Denn damit steht und fällt alles. So grundlegend und selbstverständlich das scheinen mag, so sehr mangelt es daran in vielen Organisationen.

Neben der Arbeit am Sinnkonzept, ist das Schaffen und Erhalten von Vertrauen essenziell für die Führungsbeziehung. Fredmund Malik, einer der renommiertesten Managementlehrer im deutschen Sprachraum (St. Gallen Institut) stellt dazu fest: „Wie ist es zu erklären, dass es Führungskräfte gibt, die - wenn man das Lehrbuch als Maßstab nimmt - alles falsch machen und trotzdem in ihren Abteilungen ein gutes, oft ausgezeichnetes Betriebsklima haben? [...] Jedesmal wenn ich dieser Frage auf den Grund ging, kam als des Rätsels Lösung der Faktor *Vertrauen* ans Tageslicht.“¹²⁵

„Vertrauen ist die Strategie mit der größeren Reichweite. Wer Vertrauen schenkt, erweitert sein Handlungspotential beträchtlich. Er kann sich auf unsichere Prämissen stützen und dadurch, dass er dies tut, deren Sicherheitswert erhöhen; denn es fällt schwer, erwiesenes Vertrauen zu täuschen.“¹²⁶

Malik stellt fest, dass es interessanterweise wenig Forschung zum Thema Vertrauen im Management gibt und empfiehlt für das Schaffen und Erhalten von Vertrauen: Wer Vertrauen schaffen will

- darf niemals das „Verliererspiel“ spielen,
- muss zuhören,
- muss echt sein,
- muss charakterlich integer sein,
- muss sich von Intriganten trennen.¹²⁷

¹²³ Vgl. Gerhard Baum: *Freiheit – ein Appell*; Benevento 2021. Siehe auch Christoph Lütke / Michael Esfeld: *Und die Freiheit? Wie die Corona-Politik und der Missbrauch der Wissenschaft unsere offene Gesellschaft bedroht*; riva 2021. Sowie Peter Sloterdijk: *Der Staat streift seine Samthandschuhe ab. Ausgewählte Gespräche und Beiträge 2020-2021*; Suhrkamp 2021.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft. Verlust und Revitalisierung von Menschlichkeit und Verantwortung*; https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/menschlichkeit_verantwortung.pdf
Sowie dsb. (08/2019): *Zivilcourage. Über die Kunst, sozial mutig zu sein*;
<https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/zivilcourage.pdf>

¹²⁴ Vgl. Gerhard Lippe: *Führung als Herausforderung: Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen*; Springer 2015.

¹²⁵ Fredmund Malik: *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*; Heyne 2000, S. 135.

¹²⁶ Niklas Luhmann: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*; 4. Aufl., Suhrkamp 1991, S. 180.

¹²⁷ Vgl. Fredmund Malik: *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*; Heyne 2000, S. 135ff.

In Übereinstimmung mit Kai Romhardt darf man ergänzen:

- wahre Präsenz,
- Fehlerfreundlichkeit,
- kein „stille Post“-Spiel,
- Vermeidung vorschneller Sch(l)üsse (sprich: Vor-Urteile) und
- schauen sie Menschen immer wieder mit neuen Augen an.¹²⁸

Gemeint sind damit erstens die (möglichst häufige) ganzheitliche physische und vor allem psychisch-achtsame Anwesenheit gegenüber dem/der Gesprächspartner/in, zweitens die echte Bereitschaft, an Fehlern - gemeinsam - zu lernen, sie als notwendige Rückmeldung auf unser Handeln zu betrachten, drittens das Vermeiden von „Stille-Post“-Spielen, d.h. klinken Sie sich aus der Gerüchteküche aus und sprechen Sie z.B. - falls notwendig - über Abwesende nur so, als ob diese anwesend wären, sowie viertens das Bewusstsein, dass sich Menschen verändern und weiterentwickeln.

Malik empfiehlt als Haltung sinngemäß folgende Spielregel: *„Ich vertraue Dir, so gut ich nur kann. ... Du wirst Deine Fehler machen, und es werden Missgeschicke passieren. Das ist alles nicht so schlimm, wir werden das ausbügeln. Aber tue eines nie und unter keinen Umständen: Missbrauche mein Vertrauen niemals. Ich werde das über kurz oder lang merken, und es wird diese und jene unausweichlichen Folgen haben. Verheimliche mir nichts; komme rechtzeitig, wenn etwas passiert ist, und dann werde ich Dir nach Kräften helfen. Und wenn Dir unklar ist, wo die Grenzen sind, dann frage mich früh genug, und wir werden einen Weg finden ...“*¹²⁹

Deutlich wird daraus, dass Vertrauen ein (wechselseitiges) Beziehungsthema ist, und dass Vertrauensbruch Konsequenzen zur Folge hat, die idealerweise vorweg als Regeln zu vereinbaren sind. Vor allem muss zeitgemäßes Management nicht nur Vertrauen gewähren, sondern - und vor allem - selber vertrauensfördernd agieren. Daran mangelt es in jüngerer Zeit mehr und mehr.¹³⁰

*„Deutsche Führungskräfte und Mitarbeiter befinden sich aktuell in einer komplexen Arbeitsverhältniskrise, in der betrieblichen Kultur des Misstrauens. Ihre Beziehungsstrukturen sind insbesondere im Arbeitsalltag deutscher Großunternehmen zunehmend misstrauensgeprägt. Weltweite Kapitalisierungsvorgänge, organisatorische Wandlungsprozesse und damit einhergehende Restrukturierungsmaßnahmen, verstärkt durch die momentane Wirtschaftskrise, begünstigen die innerbetriebliche Erosion von zwischenhierarchischsozialem Vertrauenskapital (Hartmann 2001: 33; Cordini 2007; Kern 1998; Klaus 2002: 199; Capital 2009). Weitere aktuelle Misstrauensursachen liegen in extensiven Kontrollinitiativen und anonymen Überwachungsaktivitäten begründet.“*¹³¹

Da ist einiges zu tun. In erster Linie heißt es: authentisch auftreten - Sprache, Haltung und tatsächliches Verhalten müssen (überein-)stimmig sein, sonst ist alles für die Katz. Christian Nixdorf beschreibt in diesem Zusammenhang unter Anlehnung an das Postulat von Einstein den Aspekt der Demut als Führungshaltung, der heute mehr denn je Sinn macht in folgender Weise:

¹²⁸ Vgl. Kai Romhardt: *Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf*; Econ 2001, S. 47ff, 139ff, 146ff.

¹²⁹ Vgl. Fredmund Malik: *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*; Heyne 2000, S. 150.

¹³⁰ Vgl. Johannes Förster: *Vertrauensmanagement in der betrieblichen Misstrauenskultur. Ursachen, Effekte und Lösungsansätze des zwischenhierarchischen Misstrauensdilemmas*; Grin 2010; <https://www.grin.com/document/153415>

¹³¹ Dsb., ebenda; Kap. 1 – Einleitung.

„Der Mensch kann eben in seinem kurzen und gefahrenreichen Leben einen Sinn nur finden, wenn er sich dem Dienst an der Gesellschaft widmet. [...] Und es ist die hohe Bestimmung des Menschen, mehr zu dienen als zu herrschen oder sich sonst in irgendeiner Form zu erheben.' [...] Die Essenz von Einsteins Postulat ist schlicht die Erkenntnis, dass das Leben für alle Menschen lebenswerter wird, wenn sich mehr Menschen der Demut, der dienenden Nächstenliebe, verpflichten. Summa summarum ist festzuhalten, dass - ganz gleich ob mit oder ohne religiösen Bezug - als demütig gelten kann, wer ...

- sich nicht über andere erhebt,
- sich eingesteht, nicht unfehlbar zu sein,
- sich selbst realistisch und ehrlich einschätzen kann,
- achtsam und wertschätzend mit sich und anderen umgeht,
- davon Abstand nimmt, sich mit anderen vergleichen zu wollen,
- akzeptiert, dass er/sie nicht besser oder schlechter ist als andere Menschen,
- überzeugt ist, dass der eigene Selbstwert universal und bedingungslos besteht,
- meint, dass zu dienen ein höheres Ideal darstellt, als selbstzweckhaft zu herrschen,
- anerkennt, dass ein höheres, unerreichbares, aber erstrebenswertes Ideal existiert.“¹³²

„Was wirklich zählt, ist die Schönheit, die wir in unser Leben bringen, die Art, wie wir unsere Verantwortung [leben] und unsere Pflichten [...] erfüllen.“ (Weißer Bär, Hopi)¹³³

*„Für mich gibt es nur das Gehen
auf Wegen, die Herz haben,
auf jedem Weg gehe ich,
der vielleicht ein Weg ist,
der Herz hat.
Dort gehe ich, und die einzige
lohnende Herausforderung ist,
sein ganzes Leben zu gehen.
Und dort gehe ich
und sehe
und sehe atemlos.“*

(Don Juan in Carlos Castaneda: *Die Lehren des Don Juan*)¹³⁴

¹³² Christian Philipp Nixdorf: *Demut macht Sinn – Über Demut als Führungshaltung*; Hannover 2020, S. 12: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67484/ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf

¹³³ Zitiert von Alexander Buschenreiter: *Unser Ende ist euer Untergang. Die Botschaft der Hopi an die Welt*; Authal 2020, S. 44.

¹³⁴ Carlos Castaneda: *Die Lehren des Don Juan. Ein Yayui-Weg des Wissens*; Fischer 1988.

11. Literatur

- Angermeier, Georg: *Das Harzburger Modell*; in: Projektmagazin (06/2002); <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/harzburger-modell>
- Arendt, Hannah (2018): *Die Freiheit, frei zu sein*; dtv.
- Attems, Rudolf et al. (2001): *Führen – Zwischen Hierarchie und Komplexität nutzen – Selbstorganisation wagen*; Versus.
- Auer-Rizzi, W. / Elangovan A.R. / Szabo, E. / Reber, G. (2001): *Vertrauensverlust in Organisationen*; unveröff. Manuskript des Instituts für internationale Managementstudien der Johannes Kepler Universität Linz.
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System. Aufsätze*; Suhrkamp.
- Bateson, Gregory (1981): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*; Suhrkamp.
- Dsb. (1982): *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*; Suhrkamp.
- Bart, Frank: *Vorstellung und Vergleich: Harzburger Modell und St. Gallener Management-Modell*; <https://www.grin.com/document/204604>
- Baum, Gerhard (2021): *Freiheit – ein Appell*; Benevento.
- Baumann-Habersack, Frank H. (2017): *Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*; Springer.
- Baumgartner, R. (1977): *Führungsstile und Führungstechniken*; Springer.
- Blanchard, Kenneth u.a. (2002): *Führungsstile*; rororo 2002.
- Blanchard, Kenneth u.a. (2010): *Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard*; Grin.
- Blessin, Bernd / Wick, Alexander (2017): *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung*; utb.
- Böhmer, Marco / Wimmer, Rudolf (2014): *Form(en) von Führung, Leadership und Management. Eine differenztheoretische Explizierung*; Carl-Auer.
- Bonsen, Matthias zur (1994/2000): *Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management*; Falken & Gabler.
- Bonsen, Matthias zur / Maleh, Carole (2001): *Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen*; Beltz.
- Bosetzky, Horst / Heinrich, Peter: *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*; Kohlhammer, 6. Aufl. 2002.
- Buschenreiter, Alexander (2020): *Unser Ende ist euer Untergang. Die Botschaft der Hopi an die Welt*; Authal.
- Buss, E. (2009): *Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien*; de Gruyter.
- Chapoutot, Johann (2021): *Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute*; Propyläen.
- Carmann, Martin (2001): *Führen im Zeitalter der virtuellen (Unternehmens-)Kommunikation*; in: Hernsteiner (Zeitschrift), 3/2001; S. 17 - 21.
- Carney, Brian M. / Getz, Isaac (2009): *Freedom, Inc: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*; Crown Business.
- Castaneda, Carlos (1988): *Die Lehren des Don Juan. Ein Yayui-Weg des Wissens*; Fischer.
- Ciesielski, Martin A. / Schutz, Thomas (2016): *Digitale Führung: Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*; Springer.
- Collins, James C. / Porras, Jerry I. (1995): *Visionary Companies - Visionen im Management*; Artemis & Winkler.
- Cooperrider, David / Srivasta, Suresh (1990): *Appreciative Management and Leadership*; Jossey-Bass.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (1996): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*; Campus.
- Doppler, Klaus (1999): *Dialektik der Führung. Opfer und Täter*; Gerling.
- Drucker, Peter F. (1995): *Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers*; Econ.
- Dsb. (2002): *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*; Econ.
- Dsb. (2009): *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*; Wiley-VCH.
- Dsb. (2014): *The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen*; Vahlen.

- Dürr, Hans-Peter / Zimmerli, Walter Ch. (Hg.) (1991): *Geist und Natur. Über den Widerspruch zwischen Naturwissenschaftlicher Erkenntnis und philosophischer Welterfahrung*; Scherz.
- Dürr, Hans-Peter (2011): *Warum es ums Ganze geht: Neues Denken für eine neue Welt im Umbruch*; Fischer.
- Dsb. (2011): *Das Lebendige lebendiger werden lassen: Wie uns neues Denken aus der Krise führt*; Oekom.
- Ellinor, Linda / Gerard, Glenna (2000): *Der Dialog im Unternehmen*; Klett-Cotta.
- Experteer Magazin (09/2017): *Führungsverantwortung. Die schlimmsten Fehler im Umgang mit der Generation Y. Millennials richtig führen*; <https://www.experteer.de/magazin/die-generation-y-richtig-fuehren/>
- Foerster, Heinz von (2001): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*; 4. Aufl., C. Auer.
- Förster, Johannes (2010): *Vertrauensmanagement in der betrieblichen Misstrauenskultur. Ursachen, Effekte und Lösungsansätze des zwischenhierarchischen Misstrauensdilemmas*; Grin; <https://www.grin.com/document/153415>
- Fridays For Future Vienna: *Wissenschaftliche Fakten zur Klimakrise - Lehrunterlagen BOKU Wien*; https://www.fridaysforfuture.at/uploads/Folien_Klimawandel_FFF.pptx
- Fridays For Future Austria: *Klima-Corona-Deal* (<https://fridaysforfuture.at/klima-corona-deal>)
- Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*; Haufe.
- Gay, F. (2006): *Das DISG® Persönlichkeits-Profil: Persönliche Stärke ist kein Zufall*; 34. Aufl., Remchingen.
- Geißler, Heinrich u.a. (2004): *Der Anerkennende Erfahrungsaustausch*; Campus.
- Geißler, Heinrich u.a. (2007): *Faktor Anerkennung: Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen*; Campus.
- Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard (1996): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden*; Haupt.
- Goleman, Daniel u.a. (2003): *Emotionale Führung*; Uhlstein.
- Dsb. (2005): *Campus Management*; Campus.
- Graeber, David (2018): *Bullshit Job. A Theory*.
- Hammer, Michael (1997): *Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering*; Frankfurt a. M. / New York: Campus.
- Hartmann, Kathrin (2018): *Die grüne Lüge. Weltrettung als profitables Geschäftsmodell*, Blessing.
- Hasenböhler, Robert et al. (Hg.) (2000): *Zukunftsorientierte Management-Ausbildung*; Versus.
- Hauser, M. (2000): *Charismatische Führung: Fluch und Segen zugleich?* Frankfurter Allgemeine Zeitung, 42 (14.02.2000), S. 69.
- Heitger, Barbara / Schmitz, Christof / Gester, Peter-W. (2001): *Managerie. 1. - 5. Jahrbuch (Package)*; Carl Auer.
- Heitger, Barbara / Doujak, Alexander (2002): *Harte Schnitte - neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement*; Redline.
- Hejl, Peter M. / Stahl, Heinz K. (Hg.) (2001): *Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften*; Carl Auer.
- Hinterhuber, Hans H. (2000): *Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*; Gabler.
- Hofert, Svenja (2020): *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*; Springer.
- Hofstadter, Douglas R. (1991): *Gödel, Escher, Bach, ein Endloses Geflochtenes Band*; Dtv.
- Holzappel, Dirk (2007): *Führungsstilforschung: das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton. Einsatzgebiete sowie Vor- und Nachteile - Analyse anhand eines praktischen Beispiels*; Grin; <https://www.grin.com/document/123976>
- IPCC-Bericht *Globale Erwärmung 1,5 °C – Summary for Policymaker*; 08/2021; <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>
- Jachtchenko, Wladislaw (2020): *Die 5 Rollen einer Führungskraft*; Remote 2020.
- Jonas, Hans (1997): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*; Insel.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): *Balanced Scorecard*; Schäfer & Poeschel.
- Kets de Vries, M.F. (2004): *Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung*; Klett-Cotta.
- Kline, Peter / Saunders, Bernard (1996): *10 Schritte zur Lernenden Organisation*; Junfermann.
- Kres, Michael (2017): *Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung*; Springer.

- Kriegel, Robert / Brandt, David (1996): *Das letzte Muh der heiligen Kuh. Von verzopften Traditionalismen zu veränderungsbegeisterten Mitarbeitern und flexiblen Organisationen*; Signum.
- Kring, Wolfgang / Hurrelmann, Klaus (Hg.) (2019): *Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*; NWB.
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*; Campus.
- Lang, Reinhard (2014): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*; Springer.
- Laske, S. / Meister-Scheytt, C. / Küpers, W. (2006): *Organisation und Führung*; Waxmann.
- Lippe, Gerhard (2015): *Führung als Herausforderung: Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen*; Springer.
- Lippold, Dirk (2017): *Marktorientierte Unternehmensführung. Management im digitalen Zeitalter*; de Gruyter.
- Dsb. (2019): *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer.
- Loos, Wolfgang (1999): *Scheitern im Management und das Management des Scheiterns - Anmerkungen zu einer tabuisierten Erfahrung*; in: Hernsteiner (Zeitschrift), 2/1999, S. 6 - 10.
- Luhmann, Niklas (1991): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*; 4. Aufl., Suhrkamp.
- Lundin, S./ Paul, H./ Christensen, J. (2001): *Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch*; Ueberreuter.
- Lütke, Christoph / Esfeld, Michael (2021): *Und die Freiheit? Wie die Corona-Politik und der Missbrauch der Wissenschaft unsere offene Gesellschaft bedroht*; riva.
- Lutz, Barbara (Hg.) (2018): *Frauen in Führung. Modernität und Agilität – wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*; Springer.
- Mahlstedt, Anja (2021): *Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen. Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern*; Springer.
- Malik, Fredmund (2001a): *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*; Heyne.
- Dsb. (2001b): *Mission possible. Wer im Unternehmen Visionen hat, soll zum Arzt gehen - oder versuchen, konkrete Aufgaben umzusetzen*; in: Trend (Zeitschrift) 3/2001; S. 168 - 170.
- Mann, Heinrich (1918): *Der Untertan* (Roman); Kurt Wolff Verlag.
- Mann, Rudolf (2004): *Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit*; Korter.
- Marasek, Irena (2016): *Digital Leadership. Neue Anforderungen an Führung im digitalen Zeitalter und Identifikation von Schlüsselkompetenzen*; Grin.
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*; Springer.
- Dsb. (2007): *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*; Springer
- McCall, Morgan et al. (1995): *Erfolg aus Erfahrung. Effiziente Lernstrategien für Manager*; Klett-Cotta.
- Meadows, Dennis / Meadows, Donella u.a. (1972): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*; Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meadows, Donella und Dennis / Randers, Jorgen (1993): *Die neuen Grenzen des Wachstums*; DVA.
- Meadows, Donella H. (2010/2019): *Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können*; Oekom.
- Miksovsky, Felix (2003): *Verkrustete Strukturen aufbrechen. Umgang mit Komplexität*; BoD.
- Morgan, Gareth (1997): *Bilder der Organisation*; Klett-Cotta.
- Moskaliuk, Johannes (2016): *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*; Springer.
- Munding, Beate, Zukunftsinstitut (11/2016): *Slow Management: Achtsam macht erfolgreich*; in: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/slow-management-achtsam-macht-erfolgreich/>
- Nagel, Reinhard / Oswald, Margit / Wimmer, Rudolf (1999): *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*; Klett-Cotta.
- Nanus, Burt (1994): *Visionäre Führung* (engl.: Visionary Leadership); Campus.

- Naschold, Frieder / Bogumil, Jörg (2000): *Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive*; Leske & Budrich.
- Neuberger, Oswald (1995): *Führen und geführt werden*; Enke.
- Nixdorf, Christian Philipp (2020): *Demut macht Sinn – Über Demut als Führungshaltung*; Hannover: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/67484/ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-nixdorf-Demut_Macht_Sinn_-_Uber.pdf
- Noer, D. (1998): *Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen*; Klett-Cotta.
- Owen, Harrison (2001a): *The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen*; Carl Auer.
- Dsb. (2001b): *Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis*; Clett-Kotta.
- Parment, Anders (2013): *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*; Gabler.
- Pedler, Mike u.a. (1994): *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen-Wettbewerbsvorteile sichern*; Campus.
- Pfeiffer, Sandro S. (2021): *Führungskraft: Das große Leadership Buch - Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch praxisnahe Methoden und Techniken inkl. Mitarbeitergespräche und Kommunikationstraining*; Eulogia.
- Pfeifer, Werner (1999): *Hat Vision bei Führungskräften eine Zukunft?* In: *Hernsteiner* 4/1999, S. 11 - 16.
- Pfläging, Niels (2006): *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis*; Campus.
- Dsb. (2011): *Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für Erfolg im Wettbewerb*; Campus.
- Pitcher, P. (1995): *Das Führungsdrama. Künstler, Handwerker und Technokraten im Management*; Klett-Cotta.
- Pohlmann, Leonhardt: *Human Resource Management – Grundlagen: Humankapital verstehen und erfolgreich managen. Funktionen und Herausforderungen des Human Capital Managements*; Independently published 2020.
- Porter, Michael / Kramer, Marc (2011): *Creating shared value*; *Harv Bus Rev* 89(1/2): 62–77.
- Dsb. (2012): *Shared value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy*. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hg.): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*; Springer, Berlin, S 137–153.
- Probst, G. (1987): *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*; Paul Parey.
- Probst, Gilbert/ Gomez, Peter (1990): *Vernetztes Denken - Unternehmen ganzheitlich führen*; Gabler.
- Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai (1999): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*; Gabler.
- Reinhardt, Silke / Winners, Marion (2021): *Transformation von Führung: Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen*; Schäffer-Poeschl.
- Riegler, Josef (Hg.) (1990): *Antworten für die Zukunft. Ökosoziale Marktwirtschaft*; Böhlau.
- Roehl, Heiko: *Zur Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten in Veränderungsprozessen*; in: *Hernsteiner*; Heft 1 / 2000, S. 13 - 15.
- Romhardt, Kai (2001): *Wissen ist machbar. 50 Basics für einen klaren Kopf*; Econ.
- Rosenstiel, von, Lutz (2003): *Führung zwischen Stabilität und Wandel*; Langen Müller.
- Rühli, E. (2000): *Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management*; in: *Hinterhuber, H. u.a.: Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*; Gabler.
- Ruppert, F. (2003): *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen*; Carl Auer.
- Russell-Walling, E. (2011): *Management by Objectives*; in: *50 Schlüsselideen Management*; Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg; https://doi.org/10.1007/978-3-8274-2637-6_33
- Schedler, Kuno / Proeller, Isabella (2000): *New Public Management*; UTB, Haupt.
- Scheibel, Gerhard: *Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter*; in: *Training. Das Magazin für Aus- und Weiterbildung*; Nr. 7 / Oktober 2000, S. 14.
- Schirmer, U. / Woydt, S. (2016): *Mitarbeiterführung*; Springer.
- Schmidt, Gunther (2003): *Die Klinik als lernende Organisation*; in: *Systeme - Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis*, hg. von der ÖAS - Österreichische Arbeitsgemeinschaft für systemische Therapie und systemische Studien, S. 160 - 186.
- Schmidt-Tanger, Martina (2005): *Veränderungcoaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- & Teamcoaching*; Junfermann.
- Schmitz, Christoph / Zucker, Betty (1996): *Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management*; Metropolitan.

- Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2020): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*; Springer.
- Schulenburg, Nils (2016): *Führen einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*; Springer.
- Schulz von Thun, Friedemann (2001): *Miteinander reden 3 - Das innere Team*; Rowohlt.
- Schulz von Thun, Fr./ Ruppel, J./ Stratmann, R. (2000): *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*; Reinbek.
- Senge, Peter M. (1996): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta.
- Senge, Peter M. / Kleiner, Art / Smitz, Bryan / Roberts, Charlotte / Ross, Richard (1996): *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*; Klett-Cotta.
- Senge, Peter u.a. (2000): *The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen*; Signum.
- Shapiro, Eilen C. (1999): *Die Strategiefalle. Wege aus dem Teufelskreis der Management-Fehlentscheidungen*; Campus.
- Simon, Fritz B. (1997): *Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik*; Carl Auer.
- Simon, Fritz / CONECTA (2001): *Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements*; Carl Auer.
- Simon, Hermann (Hg.) (2000): *Das große Handbuch der Strategie-Konzepte*; Campus.
- Sloterdijk, Peter (2021): *Der Staat streift seine Samthandschuhe ab. Ausgewählte Gespräche und Beiträge 2020 – 2021*; Suhrkamp.
- Sparrer, Insa / Varga von Kibéd, Matthias (2000): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen*; Carl Auer.
- Spencer, J. (2001): *Die Mäuse-Strategie für Manager. Veränderungen erfolgreich begegnen*; Ariston.
- Sprenger, Reinhard K. (2000a): *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus.
- Dsb. (2000b): *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*; Campus.
- Steinkellner, Peter (2012): *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*; Carl-Auer.
- Stadler, P. / Strobel, G. (2000): *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: Sichere Arbeit 6/2000.
- Stippeler, Maria / Moore, Sadie / Rosenthal, Seth / Dörffer, Tina (2011): *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*; Bertelsmann.
- Stock-Homburg, R. (2013): *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*; Springer.
- Stratemann, Ingrid / Wottawa, Heinrich (1995): *Bürger als Kunden. Wie Sie Reformkonzepte für den öffentlichen Dienst mit Leben füllen*; Campus.
- Tannen, D. (2002): *Warum sagen Sie nicht, was Sie meinen? Jobtalk - wie Sie lernen, am Arbeitsplatz miteinander zu reden*; München.
- Thomann, Christoph (2000): *Klärungshilfe. Konflikte im Beruf*; Rowohlt.
- Ulrich, Hans (2001): *Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich*; Haupt.
- Vaill, Peter B. (1998): *Lernen als Lebensform*; Stuttgart.
- Vitari, Claudio / Ashta, Arvind (2013): *Slow Management: Entreprendre la transition*; Pearson Education.
- Wald, P.M. (2014): *Virtuelle Führung*; in: Lang, R. / Rybnikova, I. (Hg.): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*, S. 355-386.
- Weibler, J. (2016): *Personalführung*; de Gruyter.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*; Suhrkamp.
- Wenckel, Karl (2001): *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen - Auswirkungen - Handlungsmöglichkeiten*; Erich Schmidt.
- Wiking, Meik (2017): *Lykke. Der dänische Weg zum Glück*; Lübbe.
- Willke, Helmut (1997): *Supervision des Staates*; Suhrkamp.
- Dsb. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius.
- Wimmer, Karl (09/2000): *Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz*;
- Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*;
- Dsb. (02/2001): *Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen: Die Herausforderung der Zukunft*;

- Dsb. (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*;
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen*;
- Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? 10 Basics in Form von Thesen*;
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Eine nützliche Synthese*;
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*;
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*;
- Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen - Methoden - Anwendung*;
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemisches Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (10/2016): *Die Verschrottung der Welt. Wegwerfgesellschaft versus Nachhaltigkeit*;
- Dsb. (03/2017): *Die Welt in der wir leben (werden). Ein Plädoyer für eine neue Kultur der Bescheidenheit*;
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (02/2018): *Wirtschaft, Verkehr, Konsum, Müll und Klimafalle. Ende der Menschheitsgeschichte oder Phönix aus der Asche?*
- Dsb. (02/2018): *Über den Verlust des Augenmaßes. Wege abseits der Vernunft und der Weg zurück nach vorn*;
- Dsb. (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft. Verlust und Revitalisierung von Menschlichkeit und Verantwortung*;
- Dsb. (08/2018): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*;
- Dsb. (04/2019): *Lasst die Blumen wieder blühen! Ein Aufruf zur Heilung der Ökosphäre. Leben und lernen von und mit der Natur*;
- Dsb. (08/2019): *Zivilcourage. Über die Kunst, sozial mutig zu sein*;
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (11/2019): *Gemeinwohlökonomie und Ökosoziale Marktwirtschaft. Neue Formen des Wirtschaftens und der Gesellschaftsgestaltung*;
- Dsb. (12/2019): *Welt mit Zukunft? Bausteine einer zukunftsfähigen Welt. Auswege aus der Krise – Hinweise zu einer liebevollen Welt*;
- Dsb. (02/2020): *Sind wir gute Vorfahren? Spuren des Menschen im Anthropozän und ihr langer Schatten in die Zukunft*;
- Dsb. (08/2020): *Corona als Krise und Chance. Über die heilsame Wirkung der Corona-Pandemie*;
- Dsb. (10/2020): *Literatur zum Thema Umwelt-/Klimakrise und zukunftsfähige Ökonomie*;
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenoptimierung*;
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform*;
- Dsb. (08/2021): *Mensch und Natur – eine untrennbare Einheit*;
- Sämtliche Artikel als (Gratis-)Download unter: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Wimmer, Rudolf: *Die Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?* In: Organisationsentwicklung (Zeitschrift) 4/1996, S. 46-57.
- Dsb. (2001): *Führen: eine kollektive Leistung*; in: UnternehmensEntwicklung, 5/6 2001, S. 10-11.
- Dsb. / Oswald, Margit / Santer, Hellmut (2017): *Strategiegeleitete Führung von Unternehmen. Kommunikations- und Steuerungsprinzipien für das organisationale Alignment*; Schäffer-Poeschl.
- Zink, Klaus J. (1995): *TQM als integratives Managementkonzept. EFQM und seine Umsetzung*; Hanser.

Autor

Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Psychotherapeut (Systemische Therapie und Hypnotherapie), Trainer und Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.