

Thomas Schumacher (Hrsg.)

Professionalisierung als Passion

Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung

2013

12 Next Generation Leadership

Barbara Heitger und David Schubert

Die Wirtschaftskrise 2008 ist in vielen Unternehmen reibungslos übergegangen in die Krise des Euro. Das Kunstwort VUCA (ein ursprünglich militärisch genutztes Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) bleibt unverändert gültig, wenn die gegenwärtige Marktsituation beschrieben werden soll. Währungs- und Aufstiegskrisen in Lateinamerika sind nur zwei der Themen, für die sich Unternehmen gegenwärtig rüsten: Was sicher bleibt, ist die Unsicherheit. Wie verändert sich in dieser Situation der Anspruch an Führung? Und welche Settings braucht man, um Führung wirksam weiterzuentwickeln – anders gefragt: Welchen Wert schafft Führung für die Unternehmen der Zukunft? Zu diesen Fragen soll der vorliegende Artikel Denkanstöße liefern.

Grundlagen: Unser Verständnis von Führung

Wenn wir Führung als eine organisationale Fähigkeit verstehen, die auf die Erhaltung der Vitalität des Unternehmens spezialisiert ist (vgl. Wimmer 2009, S. 24), dann liegt ein Kern der Führungleistung darin, wie die verschiedenen Führungsebenen einerseits bestehende Routinen optimieren und andererseits systematisch komplexe Fragestellungen bearbeiten bzw. neue Fragen erkunden und sich Zukunft gestalten. Diese zentralen Modi der Führung nennen wir mit James March (1991) »Exploit« und »Explore«:

- Wo Führung damit beschäftigt ist, bestehende Ressourcen in Richtung Effizienz, Qualität und Kosten zu optimieren, geht es um »Exploit«. Ein Großteil der Professionalisierung heutiger Unternehmen verdankt sich einem konsequentem Exploit-Fokus der Führung: Exploit fokussiert den Blick auf das Gegebene und reduziert damit Komplexität. Bei Widersprüchen wird weniger analysiert als entschieden, pragmatische Lösungen werden gegenüber kreativen Ansätzen priorisiert.
- Dem Exploit gegenüber steht »Explore«, womit gemeint sind »Dinge, die durch Begriffe erfasst werden wie Variation, Ein-

gehen von Risiken, Experimentieren, Spiel, Flexibilität, Entdeckung, Innovation« (ebd. p. 71; Übers.: B. H. u. D. S.). In Explore-Settings werden kreativ neue Lösungen gefunden und übersehene Fragen besprochen. Komplexität wird erhöht, Widersprüche werden adressiert und Stakeholder über Unternehmensgrenzen hinaus involviert. Die Organisation versorgt sich selbst mit Unsicherheit und begibt sich auf Feldforschung in Richtung eigener Zukünfte. Dadurch erfindet Führung Werkzeuge, mit denen Unsicherheiten gestaltbar und zur Ressource für Neues werden.

Erfolgreich ist Führung, wenn Explore und Exploit gleichermaßen Raum gegeben wird (»Eine angemessene Balance zu erhalten zwischen Erkundungen [exploration] und Verwertungen [exploitation] ist ein grundlegender Faktor für Systemerhalt und Erfolg«, ebd., p. 71; Übers.: B. H. u. D. S.). In vielen Unternehmen ist aktuell jedoch Exploit zum dominanten Modus der Führungsleistung geworden – der Preis ist, dass das Nutzen der Ressourcen zum Ausnutzen wird. Wimmer (1995a, S. 92) spricht hier von »spezifischen Routinen, sich selbst tragende[n] Abläufe[n], kurzum eine[r] selbst organisierte[n] Kontinuität, die das pflegt, was einen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat«, und konstatiert: »Genau in diesem Punkt aber liegt heute das Selbstgefährdungspotenzial erfolgreicher Unternehmen.« Die höhere Effizienz zahlt die Organisation mit einem Verlust an Agilität und Aufnahmefähigkeit. Der alleinige Fokus auf Exploit beschleunigt Standardprozesse, aber reduziert die Fähigkeit, mit Unerwartetem umzugehen. Die Krise der Deutschen Bahn im Winter 2010 ist dafür ein gutes Beispiel: Dass über Wochen der Zugverkehr unzuverlässig blieb und Dutzende Züge nicht bereitgestellt werden konnten, lag auch daran, dass im Zuge des Börsengangs 2008 Kosten für Reservezüge, Zug- und Weichenwartungen massiv reduziert worden waren (vgl. Schmitt u. Wassermann 2011). Damit die Balance von *Explore* und *Exploit* wirksam etabliert werden kann, muss Führung sowohl individuell wie auch als Mannschaftsleistung und als organisationale Fähigkeit gedacht werden.

Führung als individuelle Leistung heißt: Qualifikation, Commitment und Selbstverständnis einzelner Führungskräfte. Qualifikation meint hier nicht nur Expertise, sondern auch den »halbwegs angstfreie[n] Umgang mit Nichtwissen« (Wimmer 2009, S. 26). Mit Weick (2001, p. 99; Übers.: B. H. u. D. S.):

»Die schweren Werkzeuge der Rationalität fallen zu lassen heißt, Zugang zu gewinnen zu Leichtigkeit in Form von Intuitionen, Gefühlen, Geschichten, Erfahrungen, aktivem Zuhören, geteilter Menschlichkeit, Bewusstsein für den Moment, Fähigkeit zu Faszination, Ehrfurcht, neuen Worten und Empathie.«

Besondere Bedeutung auf der individuellen Ebene hat der gelebte »Kontrakt« zwischen Führenden und Geführten in Form einer *akzeptierten Asymmetrie*: Es braucht Menschen mit der Bereitschaft, zu führen, und Menschen mit der Bereitschaft und Entscheidung, sich führen zu lassen.

»Ohne eine Absicherung einer akzeptierten Einfluss- und Machtdifferenz fehlen ihr [der Führung] [...] die Voraussetzungen, um [...] organisational wirksam zu werden. [...] Führung muss sich diese Differenz von Tag zu Tag neu verdienen. Darum ist das ›Wie« der Wahrnehmung von Führungsfunktionen so enorm erfolgskritisch« (Wimmer 2009, S. 29).

So verstanden, ist Führung als ein sozialer Prozess zu sehen – der beide, den Führenden und den Geführten (sich professionell führen Lassenden), braucht.

Auf einer zweiten Ebene ist Führung die *Leistung einer Führungsmannschaft (collective leadership)*. Mit Rudi Wimmer:

»Zuschreibung des Erfolges oder Misserfolges von Führungsleistungen ausschließlich auf [...] einzelne Persönlichkeiten [ist] mit Nachdruck zu verabschieden und Fragen der Arbeitsfähigkeit von Managementteams [sind] sehr viel mehr ins Zentrum der Überlegungen zu rücken« (ebd., S. 26).

Führungsleistung auf dieser Ebene ist eng verbunden mit dem Grad von Vernetzung und Abstimmung der Führungskräfte über Organisationsbereiche und Hierarchieebenen (Stichwort: »Leadership-Pipeline«) hinweg.

Auf einer dritten Ebene lässt Führung sich verstehen als *Leistung der Organisation*, bei der Organisationsdesign, Technologie und Prozesse zu Einflussfaktoren der Führung werden und adäquat gestaltet sein müssen. »Am Verhalten der Führung »entziffert« die Organisation permanent ihren eigenen Zustand« (ebd., S. 30). Führung hat es dabei immer mit sich selbst zu tun: »Sie stößt bei all ihren Einflussversu-

chen auf Verhältnisse, die sie selbst bis zu einem gewissen Grade mitproduziert hat« (ebd., S. 25). Durch Führungspraxis und durch gelebte Routinen wird ein Führungsselbstverständnis der Organisation zur Kultur – und diese wirkt ihrerseits als Führungsleistung.

Die Wirkung einer abgestimmten Führungsleistung im Unternehmen ist kaum zu unterschätzen. Unser Bild (siehe Grafik): Führung und Kultur prägen einander und sind gemeinsam Triebfeder für die Professionalisierung von Strategiearbeit, Organisationsgestaltung (betreffend Prozesse, Systeme, Strukturen) und Personen (hinsichtlich Qualifikationen, Commitment, Verhalten). Durch Führung werden letztlich Strategien umgesetzt, Prozesse gelebt und Personen entwickelt und motiviert. Jede Form von Unternehmensentwicklung hat in der Abgestimmtheit und Konsistenz der Führung in Bezug auf diese Themen einen zentralen Erfolgsfaktor.



Trends: Es gibt Anlass, Führung neu zu denken

Im Kontext volatiler Märkte, neuer Technologien und eines dauerhaft erhöhten Arbeitstakts können wir unterschiedliche Trends ausmachen, die neue Herausforderungen an Führung stellen.

Das Ende des bürgerlichen Führungsideals

Virtuelle Teams, knapper werdende Ressourcen und Entscheidungsräume, die häufig als zu klein oder zu groß wahrgenommen werden (Arbeiten in internationalen Matrixorganisationen); Führungskräfte, die über Blackberry und E-Mail ehemals klassische Sekretariatsaufgaben

selbst erledigen, während sie 24/7 (*twentyfourseven*) erreichbar sind; multidimensionale Organisationen, die es schwer machen, klare Ziele zu setzen und Verantwortlichkeit eindeutig zuzuordnen; Governance- und Compliance-Themen, die in vielen Unternehmen den Handlungsspielraum für Führungskräfte beschränken – in dieser neuen Komplexität wird in vielen Führungsteams die Führungskraft selbst zur knappen Ressource, die neben dem Dringenden kaum das Wichtige unterbringen kann. Hintenüber fällt der Raum für Dissens, Dialog und oft genug die Arbeit an strategischen Fragestellungen und Innovation.

Diese Führung hat nicht mehr viel zu tun mit dem bürgerlichen Führungsideal, in dem Manager mit ruhiger Hand wohlüberlegte Entscheidungen treffen und charismatische Führungspersönlichkeiten mit Charakterstärke die Geschicke des Unternehmens lenken. Die Führungspraxis ist hier der Theorie voraus. Während Unternehmen und Gesellschaft Führungskräfte oft noch am Bild des bürgerlichen Ideals messen, brauchen Führungskräfte selbst ganz andere Antworten für den Umgang mit neuen Kulturtechniken:

- Welches sind alltagstaugliche Strategien für Manager, mit E-Mail, Blackberry etc. umzugehen?
- Wie gelingt es Führungskräften, den Fokus zu halten im operativen Multitasking-Sog?
- Welches ist das Role Model für Führung im 21. Jahrhundert?
- Emotionales Bedürfnis nach symbolischer Führung: Wie lässt sich das integrieren in den durch neue Technologien geprägten Führungskontext?
- Wie gelingt ein Selbstmanagement, das Räume für Explore-Settings schafft?

Von struktureller Erschöpfung zu Regeneration und Explore

Die Krise 2008 war für viele Unternehmen eine Nagelprobe. Vielfach waren Führungskräfte Vorbild für ihre Mitarbeiter, wenn es darum ging, notwendige Ressourcen zu mobilisieren und den Takt zu erhöhen. Die Liquiditätskrise ist vielerorts nahtlos in eine Wachstumskrise übergegangen, das Rad dreht sich schneller denn je. Es geht nicht mehr um einen Sprint, sondern um einen Marathon, bei dem eine druckvolle Situation die nächste ablöst. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass längerfristig keine Ruhe einkehrt. Wer jetzt nicht das Training umstellt, steuert auf eine strukturelle Erschöpfung zu.

Früher gab es in Organisationen mehr manifeste und informelle Räume, die von ihrer Funktion her Regeneration und das Gären und Reifen neuer Themen ermöglicht haben. Viele dieser Räume sind durch Effizienzmaßnahmen wegrationalisiert worden. Wer diese Erschöpfung, die sich in vielen Unternehmen schon abzeichnet, als individuelles Problem versteht, verliert wichtige Stellschrauben aus dem Blick und überfordert die Einzelnen, wo die Organisation für neue Routinen der Regeneration sorgen müsste.

Byung-Chul Han beschreibt in seinem Buch *Die Müdigkeitsgesellschaft* (2010) den Preis von steter Hyperaktivität, Entgrenzung und Informations-Overflow: Die feinen Unterschiede in der Wahrnehmung verschwinden, die Kraft für produktiven Dissens geht verloren, man schaltet auf exploitorientierten Regelbetrieb. Organisationen schwächen damit ihr Potenzial zur Selbsterneuerung. Sie beschleunigen sich, aber sie erneuern sich nicht. In volatilem Umfeld, das kurzfristig ganz neue Anforderungen an eine Organisation stellen kann, ist ein solcher Innenfokus riskant.

Der mit Explore notwendige Perspektivwechsel ist nicht trivial:

- Wie gelingt es, in dem schnellen Aufeinanderfolgen von krisenhaften Turbulenzen – seien es bedrohliche oder auch Wachstumskrisen – wirksame Räume für Regeneration und Explore zu etablieren, ohne dass die Spannung und Gerichtetheit in Unternehmen dabei verloren gehen?
- Wie gelingt es, sich selbst und Mitarbeiter so zu führen, dass Leistungsfähigkeit und Leistungsfreude erhalten bleiben?
- Wie kann man Organisationen so (um)bauen, dass sie eine Immunabwehr gegen strukturelle Erschöpfung in sich tragen? Wie lässt sich das Burn-out von Personen und der Organisation verhindern?
- Wie gelingen Führungskräften sinnvolle Rhythmuswechsel zwischen Exploit und Explore, die die Spannung für Veränderung & Innovation auf den Zielfokus hin halten?

Eine Landkarte für die Führungsmannschaft

Steigendes Tempo, oft notwendigerweise diffuse Ziele, allgegenwärtige Veränderung der Organisation: Bei hohem Wellengang und im VUCA-Umfeld braucht es Navigation und einheitliche Landkarten,

will man die Richtung halten. Wenn das Tagesgeschäft das Blickfeld ausfüllt, reicht »Fahren auf Sicht« nicht mehr aus. Wenn die oberen Führungsebenen mit Strategiearbeit auf der Brücke beschäftigt sind und das Mittelmanagement alle Mühe hat, das Steuer des Tagesgeschäfts zu halten, geht viel von der Kraft verloren, da Führung nicht als integrierte Gesamtleistung begriffen werden kann. In Unternehmen haben sich auf verschiedenen Ebenen ganz unterschiedliche, oft nicht manifest geklärte Landkarten dafür etabliert, welche Themen Gegenstand von Führungsarbeit sind und wie sie bearbeitet und aufeinander bezogen werden. Wenn diese unterschiedlichen Beiträge von Führung zur Unternehmensentwicklung nicht immer wieder in der Führungsmannschaft als Gesamtleistung kontrahiert & sinnvoll aufeinander bezogen werden, entsteht Irritation. Irritation bis hin zu Legitimationsdefiziten – einerseits zwischen den Hierarchieebenen, klassisch vor allem zwischen Vorstand und 2. Ebene, aber oft auch zwischen marktnahen und zentralen Bereichen.

Wenn es die Aufgabe von Führung ist, die Lebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen:

- Wie verständigt sich die Führungsmannschaft darüber, welche Themen sie zu bearbeiten hat und welche Ebenen jeweils welche Fokusse in ihre Verantwortung übernehmen?
- Wie entstehen in der Führungsmannschaft ein Kontrakt und ein Selbstverständnis bezüglich dieser Landkarte, und welches ist das Navigationssystem der Bearbeitung (Monitoring, Rückkopplungsschleifen, jährliche pointierte Arbeitsformate in der Führungsmannschaft)?
- Und auf der individuellen Ebene: Was ist Landkarte und Navigation für den jeweils eigenen Führungsbereich (bezogen auf Strategie, Organisation, Personen und die wichtigsten Stakeholder)?

Überlebenssicherung durch Teilen und unternehmensübergreifende Kooperation

In den Unternehmen und über Unternehmen hinaus werden Kooperationen anspruchsvoller und das Rollengefüge der Mitspieler und Stakeholder vielfältiger und widersprüchlicher – das zeigt sich intern etwa an Settings von Business-Partnern, Competence-Centern und Shared Service Centers, die ihr Zusammenspiel für die internen

»Kunden« neu ausrichten; das zeigt sich extern an Wertschöpfungsprozessen, die in strategischen Kooperationen mit Lieferanten, Partnern, Kunden und auch Mitbewerbern aufgesetzt werden – und oft nur projektweise gelten – und damit ebenso sorgfältiges Contracting brauchen mit Spielregeln, die Flexibilität und Zielfokus sichern. Das erfordert jedenfalls tragfähige Arbeitsbeziehungen der Beteiligten, die das Agieren in widersprüchlichen Rollen – einmal als Kooperationspartner, einmal als Wettbewerber – zulassen: So forschen Corporates etwa gemeinsam mit Kunden an neuen Ideen, bauen mit Wertschöpfungspartnern geteilte Ressourcen auf, teilen Best Practices mit den Branchenführern. Projekte im Kontext von Information Markets (Marktforschung durch webbasierte Plattformen), Open Innovation (offene Innovationsprozesse mit Kunden oder Partnern) oder Enterprise 2.0 (webgestützte Kommunikations-, Vernetzungs- und Kollaborationsplattformen) werden in Konzernen zur Zeit international ausgerollt. Shared Commons (geteilte Gemeingüter) sind Realität geworden. Sie einerseits zukunftsfähig und andererseits ertragsfähig aufzubauen ist eine neue Herausforderung an das Selbstverständnis von Organisationen und ihre Steuerung.

Führung bringt das in eine Zwickmühle: *teilen* und damit eventuell den eigenen Vorsprung gefährden oder *nicht teilen* und langfristig gegenüber professionellen Netzwerken an Schlagkraft verlieren. Bis die Netzwerke tragend werden, gewinnen vor allem die, die selbst wenig preisgegeben haben – das Teilen von Ressourcen führt kurzfristig dazu, dass man selbst weniger Unterschied macht.

Eng damit zusammen hängt das Thema der Netzwerkpartnerschaften von Unternehmen: Statt Ressourcen klassisch über M&A (Mergers & Acquisitions) einzukaufen, gehen viele Konzerne dazu über, stabile Netzwerke und Kooperationen zu Wertschöpfungspartnern außerhalb des Unternehmens aufzubauen. Kooperation statt Kontrolle heißt auch: Ad-hoc-Bereitstellung von Ressourcen statt konstanter Kosten. Es geht dabei weniger um In- oder Outsourcing, sondern um die Frage, wie weit sich eine Organisation selbst als Partner in gleichberechtigten Netzwerkstrukturen denkt. Solche Netzwerkorganisationen professionalisieren den Ansatz der Shared Commons über die Unternehmensgrenzen hinaus, die damit auch durchlässiger werden. Unternehmen sehen sich in diesem Paradigma Organisationsnetzwerken gegenüber, die nicht nur schlagkräftiger sind, sondern in ihrer Leistungserbringung auch agiler und innovativer:

- Wie kann Führung ein optimales Zusammenspiel von Co-creation und Shared Commons mit anderen und zugleich stabile Organisationsgrenzen und Klarheit über den eigenen Leistungsbeitrag aufbauen? Wie kann Führung dabei einerseits gemeinsamen Nutzen ermöglichen und zugleich den eigenen Ertrag und die eigenen Kernkompetenzen zu stärken?
- Wie lassen sich Wertschöpfungspartnerschaften und dezentrale Expertenstrukturen wirksam steuern?
- Wie positioniert sich das Linienmanagement in Relation zu einflussreichen Wertschöpfungspartnerschaften und dezentralen Expertenstrukturen?

Neue Märkte: Das Spielfeld wird noch internationaler

Der Aufstieg Fernost und Südamerika ist so allgegenwärtig, dass er droht, in der öffentlichen Wahrnehmung als Hintergrund übersehen zu werden – wer täglich am neu gebauten Hochhaus vorbeifährt, sieht irgendwann vorbei. Fakt ist: Europäisch geführte Konzerne nehmen Märkte wie China, Indien, Korea und Brasilien als Wachstumschance viel stärker in den Blick. Wo strategische Funktionen von Unternehmen dann symbolträchtig etwa nach China wandern, stehen Organisationsidentitäten und Arbeitsplätze auf dem Spiel. Die Leitung virtueller Teams wird zur Kernkompetenz von Führungscommunities. Was der *Beitrag* ist, der langfristig von Europa ausgehen kann, ist auch eine Frage an die Führungscommunity für alle Unternehmen, die in diesen Märkten langfristig erfolgreich unterwegs sind:

- Wie können konsistente Steuerungsmodelle für internationale Organisationen entwickelt werden, die der Rolle der verschiedenen Landesgesellschaften gerecht werden und Führung als internationale Mannschaftsleistung sichtbar machen?
- Wie kann Führung in dieser Situation Zukunft gestalten – Marktchancen nutzen und gleichzeitig die europäische Organisation mit der notwendigen Zukunftssicherheit versorgen?
- Was ist das zugrunde gelegte Steuerungskonzept (multilokal, international, global ...)?
- Wie gelingt Zusammenarbeit in der Führungsmannschaft, wenn virtuelle Beziehungen dominant sind?

Die Unsichtbarkeit von Führung

Führung hat abseits der genannten Herausforderungen ein »Problem«, das mit diesem neuen Bild von Führung zu tun hat: Sie wird einerseits anspruchsvoller, zugleich aber auch unsichtbarer und damit weniger heroisierbar. Der Grund dafür liegt im Wesen der neuen Führung, bei der es weniger um die großen Entscheidungen geht als vielmehr um gelungene Rahmensetzung, weniger um lediglich charismatische Führung als darum, attraktive Settings für effektive Selbstorganisation zu schaffen. Das ist vermutlich auch ein Grund dafür, dass der herausragende Beitrag von Führung in manchen internationalen Unternehmen seit 2008 wenig gesehen wird, die ja viel geleistet hat in den Unternehmen: von der Integration neuer Technologien bis zur Globalisierung oder gelungenem Krisenmanagement:

- Wenn Führung unsichtbarer wird, wo es stärker um die Organisation von Unternehmertum geht – wie wird Führungsleistung dann eingeschätzt, bewertet, gefördert?
- Wo bleibt die Anerkennung und Wertschöpfung für Führungskräfte? Wie kann Führung »glaubwürdig« sichtbar werden?
- Welche Role Models will das Unternehmen stärken?

Next Generation Leadership

Wie lässt sich der Kern von Führung vor diesem Hintergrund weiterentwickeln?

Sich selbst und andere führen

Im Kontext der Führung von Personen gilt es, vier zentrale Leistungsfaktoren in den Blick zu nehmen.

- a) Wie halte ich mich selbst und mein Team arbeits- bzw. leistungsfähig? Wenn Erschöpfung ein strukturelles Thema wird und quer über die Führungsbereiche auftritt, braucht es institutionelle Antworten. Im Kern geht es darum, einerseits mittels agiler Abstimmungsmethoden (vgl. z. B. »Scrum« im agilen Projektmanagement, siehe unter: scrumalliance.org [13.8.2012]) und flexibler Entscheidungsstrukturen die Arbeitsumfänge einzelner Führungskräfte zu reduzieren, andererseits explizit

Räume zur Regeneration der Führungsmannschaft zu etablieren (z. B. Führungsfrühstücke, bei denen informell drängende Themen besprochen, Führungskräfte entlastet und Führungsnetzwerke gestärkt werden können).

In einem zweiten Schritt geht es um die Einführung regelmäßiger Explore-Settings, in denen strukturiert und mit Vertretern wichtiger Außenperspektiven übergreifende Fragen bearbeitet werden können (Beispiele für solche Settings werden unten im Abschnitt »Resilienz, Agilität und Innovationskraft als roter Faden« genannt).

- b) Sensemaking: Traditionelle Strategiearbeit hieß, eine schlagkräftige Ausrichtung erarbeiten und konsequent ausrollen – *to walk the talk*. Heute ändern sich Strategien näher an und stärker mit dem Markt, werden im Tun erarbeitet und sofort umgesetzt. Wenn Weick (2001, p. 93 f.) schreibt: »Beim Sensemaking [Sinn»machen«] geht es darum, wie man in Kontakt mit dem Kontext bleibt«, so gilt das in Zeiten schnell wechselnder Kontexte umso mehr. Kompromisse zwischen dem Nutzen von Situationspotenzialen und strategischen Leitlinien gehören zum Alltag der Führung, die eigene Richtung muss auch auf Bereichsebene schnell angepasst, das Portfolio adaptiv gestaltet werden. Im Kern steht die Frage: Wie lässt sich die Situation in flexible, agile und robuste Antworten für unsere Kunden übersetzen? Sensemaking heißt für Führung: Erklären, warum etwas so und nicht anders gemacht wird – *to talk the walk*. Es geht also darum, durch laufende Kommunikation einen Brückenschlag zwischen der eigenen Identität und der passenden Marktantwort zu gestalten. Sensemaking gewinnt als Führungsaufgabe an Bedeutung.
- c) Der Kontrakt Mitarbeiter/Unternehmen ändert sich deutlich: Ältere Mitarbeiter werden zahlreicher, während junge Mitarbeiter ganz neue Anforderungen an Führung haben – Ideen zu verwirklichen und Arbeitsformen flexibel zu gestalten gewinnt als Währung gegenüber Karriere und Entlohnung an Bedeutung. Das VUCA-Umfeld stellt an alle Mitarbeiter neue Anforderungen bezüglich der Bereitschaft, sich auf Unerwartetes »einzulassen« und sich selbst »unternehmerisch« ins Spiel zu bringen. Für Führung geht es darum, diesen Kontrakt im Sinn wechselseitiger Attraktivität individuell neu zu gestalten sowie

Führungs- und Arbeitssettings zu schaffen, in denen heterogene Erwartungen flexibel erfüllt werden können.¹⁷

- d) Mehr Unternehmertum wagen: Wo Situationspotenziale genutzt werden müssen, braucht es Führung, die auf allen Ebenen unternehmerisch agiert und Verantwortung für die eigenen Bereichsziele übernimmt. Gleichzeitig schränken jedoch Governance und Compliance den Handlungsspielraum zunehmend ein – das Spannungsfeld zwischen erwarteter Selbstständigkeit und festgeschriebener Kontrolle wird größer. Die Anforderung an Führung: durch interne Vernetzung und mikropolitisches Geschick die widersprüchlichen Anforderungen proaktiv und informell mit den beteiligten Anspruchsgruppen zu adressieren und gemeinsame Lösungen zu finden.

Zukunft entwickeln

»Früher konnte man mit deutlich mehr Sicherheit davon ausgehen, dass jene Umstände und Faktoren, die ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, auch die Zukunft sichern werden. Diese Überzeugung, obwohl in der Praxis noch allzu häufig anzutreffen, ist in der Zwischenzeit selbst zu einem großen Risiko geworden« (Wimmer 1995a, S. 95).

Was Wimmer vor mehr als 15 Jahren geschrieben hat, ist aktueller denn je: In einer VUCA-Zeit Zukunft zu entwickeln bedeutet eine konsequente Auseinandersetzung mit real existierenden Potenzialen, welche dann flexibel mit Ressourceneinsatz verfolgt werden. Abgelöst werden verbindliche Strategien und Zukunftsentwürfe von einer agileren Nutzung situativer Potenziale (vgl. Jullien 2006) in Verbindung mit einem stabilen und robusten Kern (dieser kann aus einigen strategischen Kernelementen bestehen, aber auch aus kulturellen Merkmalen der Organisation, denen man »treu bleibt«).

Wirksame Strategiearbeit braucht kokreative Settings, in denen verschiedene Stakeholder sichtbar und ihre Positionen in ein größeres Bild integriert werden: Lieferanten, Kunden und Funktionen mit großer Marktnähe sind wichtige Anspruchsgruppen, deren Vertreter in solchen Veranstaltungen präsent sein sollten. Vertriebseinheiten spüren, was der Puls am Markt ist, Serviceteams kennen die Langzeiterfahrungen der Kunden, und technische Entwickler kennen

¹⁷ Siehe z. B. die Diskussion über das Thema »Vertrauensarbeitszeit« u. a. bei Microsoft Deutschland; es geht dabei darum, dass die Mitarbeiter Anwesenheit und Arbeitszeit weitgehend selbstverantwortlich gestalten.

die Potenziale neuer Technologien. Querdenker aus ganz anderen Bereichen helfen, ungewohnte Perspektiven einzunehmen und neue Fragen in den Blick zu bekommen. Gemeinsame Arbeit an zentralen Themen kreiert Shared Commons, die allen Beteiligten neue Impulse bringen.

Langfristig geht es darum, über eine konsequente Ausrichtung an wichtigen Stakeholdern stabile und produktive Arbeitsbeziehungen aufzubauen – bis hin zu unternehmensübergreifenden Netzwerken. Ein reiner zahlen- bzw. kostengetriebener Fokus auf dem Lieferantenmanagement ist in vielen Unternehmen etabliert, aber wenig zielführend. In diesem neuen Paradigma geht es darum, gemeinsam mit Partnern gemeinsame Zukünfte zu entwerfen und umzusetzen. Damit schafft das Unternehmen seine Zukunft durch die Art und Weise, wie es den Prozess gestaltet, in welchem es sich mit dieser Zukunft beschäftigt. Die inhaltliche Strategieexpertise wird Gemeinschaftsleistung. Damit gewinnt die Kompetenz, Settings und Anreize für eine solche Strategiearbeit zu schaffen, an Bedeutung.

Gestaltung der Organisation und Management knapper Ressourcen

Seit den Krisen und Turbulenzen nach 2008 wurde auch deutlich: Ein schlagkräftiges und schnell skalierbares Organisationsdesign ist für die eigene Überlebensfähigkeit ebenso wichtig wie eine effiziente Wertschöpfungskette.

Für Organisationen heißt das Lernen auf mehreren Ebenen.

- a) Unternehmen müssen stärker über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus gedacht werden, so dass ad hoc intern wie extern notwendige Ressourcen verfügbar gemacht werden können.
- b) Die Frage, welche Organisation das Unternehmen in diesen Rahmenbedingungen braucht, um flexibel und robust auf Markt und Kunden zu antworten – also die Arbeit mit Organisationsdesigns und damit Strukturen, Prozessen und Systemen der Organisation –, wird zunehmend zur kognitiven Anforderung an die Führungsmannschaft. Ein Kern dieser Anforderung besteht hier darin, nicht Hierarchie, sondern Markt als Treiber für das operative Geschäft zu verstehen. Mit Wimmer (2009, S. 25):

»Wie immer [...] Organisationslösungen [...] aussehen mögen, in jedem Fall sind sie heutzutage an der Kernfrage ausgerichtet, wie es gelingen kann, die dynamische Entwicklung in den relevanten Umwelten organisationsintern angemessen bearbeitbar zu bekommen. [...] Deswegen stützen sich all diese organisationsbezogenen Gestaltungslogiken auf Vorstellungen von Führung, die die Aufmerksamkeit der Beschäftigten primär nicht mehr nach oben lenkt – dies ist für den Alltag nicht mehr die handlungsleitende Differenz –, sondern nach außen.«

- c) Das Thema der Shared Commons gewinnt auch im Kontext der Wertschöpfungspartnerschaften an Bedeutung: Mergers & Acquisitions werden zunehmend abgelöst durch Kooperationspartnerschaften, in denen Partner auf Augenhöhe Synergien nutzen, ohne ihre jeweilige Identität aufzugeben.
- d) Stabile Stakeholderbeziehungen stärken das Unternehmen, schon bevor es einer Turbulenz ausgesetzt ist, und machen es resilienter. Wer in einer Krise einzig versucht, die Preise seiner Lieferanten zu drücken, mag ein paar Kosten sparen, erzeugt aber kein Beziehungskapital. Die Führungsaufgabe, »das Außen nach innen zu bringen«, erfordert Bewusstsein bezüglich Relevanz von Relationen und Informationen. Umso mehr, wenn Komplexität und schierer Umfang der Informationen bedeuten, dass man Partner zu ihrer Bewältigung braucht, um zu entscheiden, was als relevanter Unterschied Auswirkungen in der Organisation haben soll bzw. wird.

Monitoring und Selbstbeobachtung – Navigationssystem für Führung

Organisationen haben die Neigung,

»in sich selbst eine enorme Vielfalt von auf sich selbst bezogenen Wirklichkeitskonstruktionen zu entwickeln, die die Rechtfertigungsbasis für ausgesprochen widersprüchliche Handlungsimpulse abgeben« –

Führung hat die Aufgabe, dies durch

»Schaffung von allgemein akzeptierten Beobachtungspunkten (hinterlegt durch Kennziffern)« und »Korrekturmaßnahmen, die auf Abweichungen mit Abweichungen reagieren«,

zu stören (Zitate aus Wimmer 2009, S. 32). Hilfreich sind dafür Evaluations- und Controllingprozesse der Führung (verbunden mit der

Einführung von führungsbezogenen Kennzahlen) und regelmäßige Settings der Führungsmannschaft, in denen wichtige Außenperspektiven durch Vertreter der jeweiligen Gruppe integriert werden (z. B. Kunden oder Lieferanten als Gäste eines internen Führungsworkshops). Im Sinne Wimmers neigen

»Organisationen, sich selbst überlassen, [...] eher zur Binnenorientierung und zur eigenen Auslastung mit selbstbezüglichen Themen. Führung ›stört‹ diese Neigung durch die Wiedereinführung des externen Blickwinkels auf relevante Umfeldentwicklungen und die damit verbundenen Herausforderungen des Marktes und anderer Umweltdimensionen« (ebd., S. 31).

Als Ausgangspunkt der Selbstbeobachtung hat sich die Einführung einer Navigationslandkarte für Führung bewährt: Auf der Basis der Unternehmensstrategie und den Moments of Truth in der Führungspraxis wird das Big Picture als Leistungsversprechen der Führungsmannschaft erarbeitet. Führungsbereiche und -ebenen stimmen so die Vorstellungen ihrer Beiträge zum Unternehmen ab und bündeln die Führungsleistung in eine gemeinsame Richtung. Es wird dann außerdem deutlich, wo die Führungsmannschaft in verschiedenen Relationen unterschiedlich priorisieren muss.

Resilienz, Agilität und Innovationskraft als roter Faden

Resilienz und Agilität gehen Hand in Hand: »Biegen statt brechen« ist ein Grundsatz von beidem. Sie betreffen nicht nur die handelnden Personen, sondern auch die Strategiearbeit und das Organisationsdesign. Ein robuster Kern wird ergänzt durch flexible Ressourcen (Geld, aber auch beispielsweise Expertenzeit). Redundanzen für die Erstellung der umsatzrelevantesten Produkte und Dienstleistungen schützen das Kerngeschäft; Kenntnisse der eigenen verfügbaren Ressourcen, der eigenen »Verletzlichkeiten« und eine erwiesene (da geübte) Reaktionsschnelligkeit kennzeichnen resiliente Organisationen. Führung hat hierzu einiges beizutragen: Außer um die Stärken der Mitarbeiter und die Erhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit geht es um proaktives Agieren: im Tagesgeschäft sensibel sein für Störungen, die zu einer Krise werden könnten, improvisieren üben, Generalisten und Experten vernetzen und im Krisenfall die Entscheidungsmacht an denjenigen mit der Kompetenz zu seiner Bewältigung übertragen; als »Spürsensor« wiederum die relevanten Umwelten als Informationen

in der Organisation vorkommen lassen und adäquat reagieren (siehe auch Weick a. Sutcliffe 2007).

Innovation wird zur Kernkompetenz von Führung. Auch abseits etablierter Forschungs- und Entwicklungsprozesse braucht es die Fähigkeit der Führung, kreative Antworten auf veränderte Marktbedingungen zu finden, auf allen Ebenen. Geht es um bahnbrechende Erneuerung oder schrittweise, evolutionäre Innovation? Reichweite und Radikalität sind unterschiedlich, aber die Herausforderungen an die Führung ähneln sich: Eine Basiszutat ist ein gutes Verhältnis von Exploit (von Settings, in denen bestehende Routinen perfektioniert werden) und Explore (von Räumen, in denen ohne Ergebnisdruck an ganz neuen Fragen gearbeitet wird).

Da große Unternehmen Exploit weitgehend perfektioniert haben, fokussieren wir uns auf drei bewährte Methoden, die Explore-Settings im Unternehmen stärken: *Open Innovation*, *Lightweight Innovation* und *Design Thinking*. Den Verfahren gemeinsam ist eine Grundhaltung der Shared Commons: Ideen sind Gemeingut. Der Erfolg der Verfahren liegt grade darin, auf systematische Weise Ideen von anderen zu übernehmen, zu variieren und weiterzuentwickeln. Das Ergebnis ist Leistung des Führungsteams – und wird als solche sichtbar gemacht.

Innovatives Leadership Development für die Führungsmannschaft

Bei der Führungskräfteentwicklung geht es darum, den Fokus auf der Person mit einem Verständnis von Führung als Mannschaftssport und als Organisationsleistung zu verknüpfen – und neben dem persönlichen Assessment, individueller Qualifizierung und der Arbeit mit Managementteams auch die organisationalen Rahmenbedingungen von Führung in den Blick zu nehmen: Welchen Rahmen schafft die Organisation über Meetingarchitekturen und institutionalisierte Führungssettings, aber auch über Prozesse, Systeme und Strukturen der Organisation, damit sich Führung als Kompetenz der Organisation entwickeln kann? Effektives Leadership Development (LSD) rückt in diesem Bild näher an die Unternehmensentwicklung, und häufig braucht es Entscheidungen des Topmanagements, damit neue Führungssettings in der Organisation wirksam werden können.

Auch die Arbeit auf individueller und Teamebene lässt sich wirklicher gestalten: Gemeinsame Arbeit der Führungsmannschaft mit externen Stakeholdern an Innovationsvorhaben; Immersion Learning

in internationalen Managementteams und Transfer von Pilots in das Unternehmen; Erarbeitung eines Navigationssystem für Führung und regelmäßiges Monitoring passender Leistungskennzahlen; Großveranstaltungen, bei denen über Führungsebenen hinweg an strategischen Fragen und dem Zusammenwirken der Führungsmannschaft gearbeitet wird – all das sind Beispiele, wie Führungskräfteentwicklung, und damit Führung, gezielt zukunftsfähiger aufgestellt werden kann, damit sie ihre anfangs skizzierten ureigensten Aufgaben erfüllen kann. Strategisches Leadership Development setzt ein Selbstbewusstsein bezüglich dessen voraus, welche Führung das Unternehmen braucht, und entscheidet darüber, welches die entscheidenden Führungsleistungen sind.

Literatur

- Aken, J. E. van (2001): Improving the relevance of management research by developing tested and grounded technological rules. Eindhoven (Eindhoven Centre for Innovation Studies).
- Arrow, K. J. (1974): The limits of organization. New York (W. W. Norton).
- Astley, W. G. (1985): Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly* 30: 497–513.
- Augier, M. a. J. G. March (2007): The pursuit of relevance in management education. *California Management Review* 94: 129–146.
- Aulinger, A. (2005): Führung im genossenschaftlichen Finanzverbund. *Kreditwesen* 21: 37–41.
- Aulinger, A. (2008): Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke. In: A. Aulinger (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart (Kohlhammer), S. 15–34.
- Bachmann, R. (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: J. Sydow u. A. Windeler (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 107–125.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Barnett, M. L., W. H. Starbuck, a. P. Narayan (2006): Which dreams come true? Endogeneity, industry structure, and forecasting accuracy. In: W. H. Starbuck (ed.): Organizational realities – Studies of strategizing and organizing. Oxford (Oxford University Press), pp. 509–566.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99.
- Bartlett, C. a. S. Ghoshal (1990): Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review* July/August: 138–145.
- Bartunek, J. M., J. R. Gordon a. R. P. Weathersby (1983): Developing complicated understanding in administrators. *Academy of Management Review* 8 (2): 273–284.
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2010): Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010. Bonn (BDU).
- Beck, U. (1988): Gegengifte: Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bittner, J. u. E. Niejahr (2004): Die Berater-Republik. *DIE ZEIT* 7 (5.2.2004), Dossier.
- Bryan, L. L. a. C. I. Joyce (2007): Mobilizing minds. Creating wealth from talent in the 21st-century organization. New York (McGraw-Hill).
- Burgelman, R. A. (1996): A Process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 17 (S1): 193–214.

- Burns, T. a. G. M. Stalker (1961): The management of innovation. London (Tavistock).
- Campbell, D. T. (1965): Variation and selective retention in sociocultural evolution. Social change in developing areas. In: H. R. Barringer, Blanksten G. I. a. Mack R. (eds.): Social change in developing areas. Cambridge, MA (Schenkman), S. 19–49.
- Chawla, S. a. J. Renesch (eds.) (1995): Learning organizations. Developing cultures for tomorrow's workplace. Portland, OR (Productivity Press).
- Cohen, W. M. a. D. A. Levinthal (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Cohen, M., J. March a. J. Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17: 1–25.
- Collins, J. (1994): Built to last: Successful habits of visionary companies. New York (HarperBusiness).
- Collins, J. (2001a): Der Weg zu den Besten. München (DTV), 2003.
- Collins, J. (2001b): Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't. New York (HarperBusiness).
- Daimler, R. (2008): Basics der Systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene. (Mit Beiträgen von I. Sparrer u. M. Varga von Kibéd.) München (Kösel).
- Daimler R., I. Sparrer u. M. Varga von Kibéd (2011): Das unsichtbare Netz. München (Kösel), 3. Aufl.
- Davis, J. (2001): Definitions and typologies of the family business. Harvard Business School. Verfügbar unter: <http://hbr.org/search/802007-PDF-ENG> [19.12.2012]
- Davis, M. S. (1971): That's interesting! – Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomonology. *Philosophy of the Social Sciences* 1 (4): 309–344.
- Deelmann, T., A. Huchler, S. A. Jansen a. A. Petmecky (2006): Internal corporate consulting – An empirical analysis. In: M. Mohe a.T. Deelmann (eds.): Selection and evaluation of consultants. München/Mering (Hampp), S. 197–210.
- Deiser, R. (2009): Designing the smart organization: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change and innovation. San Francisco, CA (Jossey-Bass).
- Drucker, P. (1994): Post-capitalist Society. New York (Harper-Business).
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. (Duden Bd. 7.) Mannheim/Zürich (Dudenverlag), 4., neu bearb. Aufl.
- Ebertz, P. (2004): Wer viel kooperiert, hat weniger Risiko. In: Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (Hrsg.): ZGV-Kurzinfo für Entscheider. Berlin (ZGV).
- Eisenhart, D. (1994): Publishing in the information age. A new management framework for the digital age. Westport/London (Quorum).
- Elfgén, R. u. B. Klaile (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Stuttgart (Poeschel).
- Emlein, G. (2010): Zum Systembegriff der systemischen Praxis. In: M. Staubach (Hrsg.): Systemische Geschichten für Praktiker. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 21–49.
- Europe Glossary: „Governance“. Verfügbar unter: http://europa.eu/scadplus/glossary/governance_en.htm [23.7.2012].

- Ferraro, F., J. Pfeffer a. R. I. Sutton (2005): Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review* 30: 8–24.
- Fink, D. (2003): Die Hidden Champions des Beratungsmarktes: Ergebnisband 2003 – Allgemeine Resultate. Bonn (IMCS).
- Foerster, H. von (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München/Zürich (Piper).
- Foerster, H. von (2003): For Niklas Luhmann: How recursive is communication? In: H. von Foerster: Understanding understanding. Essays on cybernetics and cognition. New York (Springer), pp. 305–323.
- Foerster, H. von u. B. Pörksen (2003): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg (Carl-Auer), 9. Aufl. 2011.
- Freedman, D. H. (2010): Wrong – Why experts keep failing us and how to know when not to trust them. London (Little, Brown).
- Gersick, K., J. Davis, H. McCollom a. I. Lansberg (1997): Generation to generation – Life cycles of the family business. Boston (Harvard Business School Press).
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education* 4 (1): 75–91.
- Giddens, A. (1987): Social theory and modern sociology. Cambridge (Polity).
- Glatzel, K. u. R. Wimmer (2009): Strategieentwicklung in Theorie und Praxis. In: R. Wimmer, J. O. Meissner u. P. Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. (Carl-Auer), S. 194–218.
- Goolishian, H. u. H. Anderson (1988): Menschliche Systeme: Vor welche Probleme sie uns stellen und wie wir mit ihnen arbeiten. In: L. Reiter, E. Brunner u. S. Reiter-Theil (Hrsg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Berlin (Springer), S. 189–216.
- Grossmann, R. (2003): Das Öffentliche organisieren. Die Beziehung zwischen gesellschaftlichen Sektoren und Organisationen managen. In: H. Lobnig, J. Schwendenwein u. L. Zvacek (Hrsg.): Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung. Neue Wege in Organisationsberatung, Training und der Gestaltung sozialer Systeme. Wiesbaden (Gabler), S. 13–34.
- Grossmann, R. (2004): Die Reform des Öffentlichen in einer Gesellschaft von selbstständig agierenden Organisationen. In: R. Grossmann u. K. Scala (2004): Das Öffentliche organisieren. (iff-texte 8.) Wien (Springer), S. 115–120.
- Grossmann, R., H. Lobnig u. K. Scala (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim/München (Juventa).
- Grossmann, R., H. Lobnig a. K. Scala (2012): Facilitating collaboration in public management. Charlotte, NC (Information Age).
- Grossmann, R., K. Prammer u. C. Neugebauer (2010): Optimierung des Nahtstellenmanagements im Gesundheits- und Sozialbereich in Oberösterreich. NSM Abschlussbericht Phase II. Wien (Eigendruck).
- Grossmann, R., K. Prammer u. C. Neugebauer (2011a): Consulting interorganizational relations: Collaboration, organization development, and effectiveness in the public sector. In: A. Buono, R. Grossmann, H. Lobnig a. K. Mayer (eds.) (2011): The changing paradigm of consulting: Adjusting to the fast-faced world. Publishing: Charlotte, NC (Information Age).

- Grossmann, R., K. Prammer u. C. Neugebauer (2011b): Unterschiede in Einklang bringen. Von der Herausforderung, Kooperationen zu beraten. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 11 (2): 20–29.
- Grossmann, R., G. Frankl, G. Getzinger, M. Karmasin, H. Lobnig, K. Prammer, G. Schienstock, F. Weder u. M. Werner (2009): Innovation durch Kooperation. (Forschungsbereich 4 im Rahmen des kulturwissenschaftlichen Schwerpunktes »Selbstorganisierende Systeme«.) Universität Klagenfurt (unveröffentl. Forschungsbericht).
- Groth, T. (2004): Wider die Verdummung durch Substantive – Karl E. Weick. *Organisationsentwicklung* 23 (4): 88–95.
- Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. (Vol. ND der Habil.-schrift von 1929.) Wiesbaden (Gabler), 1998.
- Haferkamp, H. u. M. Schmid (Hrsg.) (1987): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Hamel, G. (2012): What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. San Francisco, CA (Jossey-Bass).
- Hamel, G. a. L. Välikangas (2003): The quest for resilience. *Harvard Business Review* (September): 52–63.
- Han, B.-C. (2010): Müdigkeitsgesellschaft. Berlin (Matthes & Seitz), 7. Aufl.
- Hasenzagl, R. (2009): The effect of consultants. St. Pölten: Diskussionspapier der Fachhochschule Wiener Neustadt.
- Hayes, R. H. a. W. J. Abernathy (1980): Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review* 58 (4): 66–77.
- Heintel, P., L. Krainer, R. Grossmann u. G. Getzinger (Hrsg.) (2008): Forschungsbericht: Vorstudie zur Entwicklung eines Forschungsschwerpunktes: »Sozial- und kulturwissenschaftliche Perspektiven (sich) selbst organisierender Systeme« an der Universität Klagenfurt. Universität Klagenfurt (unveröffentl. Bericht).
- Heitger, B. (2008): Managing cuts and new growth: An innovative approach to change management. Wien/Berlin (Goldegg).
- Hernes, T. (2008): Understanding organization as process. Theory for a tangled world. Abingdon (Routledge).
- Hess, T. (2002): Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag).
- Hoffman, L. (1982): Grundlagen der Familientherapie. Hamburg (ISKO).
- Höner, D. (2009): Die Legitimität von Unternehmensberatung: Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche. Marburg (Metropolis).
- Huchler, A. (2008): Behördenberatung in Deutschland. Erklärungen und Befunde zur Beraternachfrage in Stadtverwaltungen. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften).
- Jansen, S. A. (2000): Konkurrenz der Konkurrenz: Coopetition als Form der Konkurrenz – Typen, Funktionen und Voraussetzungen von paradoxen Koordinationsformen. In: S. A. Jansen u. S. Schleissing (Hrsg.): Konkurrenz und Kooperation – Beiträge zu einer interdisziplinären Theorie. Marburg (Metropolis), S. 13–64.

- Jansen, S. A. (2004): Management von Unternehmenszusammenschlüssen – Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Jansen, S. A. (2005): Von der Beratung zweiter Ordnung. In: A. Petmecky u. T. Deelmann (Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern. Berlin (Springer), S. 7–10.
- Jansen, S. A., T. Deelmann, A. Huchler u. A. Petmecky (2006): Internal Corporate Consulting – Thesen, empirische Analysen und theoriegeleitete Prognosen zum Markt für Interne Beratungen. Zeppelin-Universität Friedrichshafen (Zu|schnitt – Diskussionspapiere).
- Jansen, S. A., A. Huchler, T. Deelmann u. A. Petmecky (2007): Interne Unternehmensberatung – Ergebnisse einer aktuellen Studie und Thesen zur weiteren Forschung. *Zeitschrift für Management* 2 (3): 228–266.
- Johansen, B. (2009): Leaders make the future. San Francisco, CA (Berrett-Koehler).
- Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen. Berlin (Merve).
- Kaye, K. (1996): When the family business is a sickness. *Family Business Review* 9 (4): 347–368.
- Kellermanns, F. u. A. von Schlippe (2010): Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: A. Köberle-Schmidt, H.-J. Fahrion u. P. Witt (Hrsg.): Family business governance. Berlin (Erich Schmidt), S. 309–320.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56: 21–39.
- Kieser, A. (1997): Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 4: 49–74.
- Kipping, M. (2002): Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. In: T. Clark u. R. Fincham (eds.): Critical consulting: New perspectives on the management advice industry. Oxford (Blackwell), pp. 28–49.
- Kirsch, W., D. Seidl u. D. van Aaken (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung: Grundlagenfragen und Anwendungsorientierung. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Klein, S. (2010): Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen. Lohmar (Josef Eul), 3., neu bearb. Aufl.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.) (2001): Europäisches Regieren – Ein Weißbuch. Brüssel (Europäische Union). Auch verfügbar unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0428de01.pdf [27.7.2012].
- Königswieser, R. (1999): Gefühle spielen doch eine Rolle. In: T. M. Bardmann u. D. Baecker (Hrsg.): Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch? Konstanz (UVK), S. 42–43.
- Königswieser, R. (2008): Komplementärberatung: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht. *Revue für Postheroisches Management* 2: 26–35.
- Königswieser, R. u. M. Hillebrand (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg (Carl-Auer), 6. Aufl. 2011.
- Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin/Heidelberg (Springer).
- Krawietz, W. u. M. Welker (Hrsg.) (1992): Kritik der Theorie sozialer Systeme. Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kriz, J. (1997): Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten. Göttingen (Vandenheock & Ruprecht).

- Kriz, J. (2005): Die Selbstorganisation von Bedeutungsfeldern. In: T. Meynhardt u. E. J. Brunner (Hrsg.): Beiträge zur Selbstorganisation der Organisation. Münster (Waxmann), S. 31–46.
- Krizanits, J. (2009): Die systemische Organisationsberatung – Wie sie wurde, was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld. Wien (Facultas).
- Krusche, B., T. Groth et al. (2008): »Houston, we have a problem ...« Überlegungen zur Aerodynamik moderner Organisationen. *Revue für Postheroisches Management* (3): 72–80.
- Lévinas, E. (2008): Vom Sein zum Seienden. [1947.] Freiburg im Br. (Albers).
- Lewin, K. (1951): Field theory in social science. New York (Harper & Row).
- Littmann, P. u. S. A. Jansen (2000): Oszillodox. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Litz, R. (2010): Double roles, double binds? Double bind theory and family business research. Manitoba (unpubl. Msr.).
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin (Dunker & Humblot).
- Luhmann, N. (1973a): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (Enke), 2. Aufl.
- Luhmann, N. (1973b): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: N. Luhmann: Soziologische Aufklärung 2. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 39–50.
- Luhmann, N. (1984a): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (1984b): Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. *Die Betriebswirtschaft* 44: 591–603.
- Luhmann, N. (1988a): Organisation. In: W. Küpper u. G. Ortman (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalitäten, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 165–185.
- Luhmann, N. (1988b): Sozialsystem Familie. *System Familie* 1: 75–91.
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: N. Luhmann, N. (Hrsg.): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Luhmann, N. (1989): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: N. Luhmann u. P. Fuchs (Hrsg.): Reden und Schweigen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 209–227.
- Luhmann, N. (1991): Die Form Person. *Soziale Welt* 42: 166–175.
- Luhmann, N. (1992a): Beobachtungen der Moderne. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (1992b): Fragen an Niklas Luhmann. (Interview.) In: R. Königswieser u. C. Lutz, Christian (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer. Wien (Orac), S. 95–111.
- Luhmann, N. (1993): Theoretische und praktische Probleme der anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften. In: N. Luhmann (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 321–334.
- Luhmann, N. (1994): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Luhmann, N. (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (2000b): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Luhmann, N. (2008): Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), 3. Aufl.
- Luhmann, N. (2009): Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), 4. Aufl.
- Maister, D. H. (1997): Managing the professional service firm. New York u. a. (Maxwell Macmillan International).
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1): 71–87.
- March, J. G. a. H. A. Simon (1958): Organizations. New York/London (John Wiley).
- March, J. G., L. S. Sproull et al. (1991): Learning from samples of one or fewer. *Organization Science* 2 (1): 1–13.
- Marquard, O. (1974): Inkompetenzkompensationskompetenz? Über Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie. In: H. M. Baumgartner, O. Höffe u. C. Wild (Hrsg.): Philosophie – Gesellschaft – Planung. (Kolloquium, Hermann Krings zum 60. Geburtstag.) München (Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung), S. 114–125.
- Maturana, H. R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. (Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie.) Braunschweig (Vieweg).
- Merton, R. K. (1957): Social theory and social structure. Glencoe, IL (Free Press).
- Mieg, H. A. u. M. Pfadenhauer (Hrsg.) (2003): Professionelle Leistung – Professional Performance: Positionen der Professionssoziologie. Konstanz (UVK).
- Mintzberg, H. (2004): Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco, CA (Berrett-Koehler).
- Mitterauer, M. (1991): Der Mythos von der vorindustriellen Großfamilie. In: M. Mitterauer u. R. Sieder: Vom Patriarchat zur Partnerschaft. Zum Strukturwandel der Familie. München (Beck), 4. Aufl.
- Mohe, M. u. S. Birkner (2008): Internationale Perspektiven der systemischen Beratung oder: Ist die systemische Beratung internationalisierungsfähig? *OrganisationsEntwicklung* 3: 74–79.
- Mohe, M. u. D. Höner (2009): Managementberatung in der Legitimationskrise – Eine neo-institutionalistische Analyse. In: S. Kühl u. M. Moldaschl (Hrsg.): Organisation und Intervention. München/Mering (Hampp), S. 159–177. (Hier verwendet die Vorversion aus dem Jahr 2006, damals verfügbar unter: http://en.obieberatungsforschung.de/data/file/publikationen/artikel/Mohe_Hoener_2006_Management-beratung_in_der_Legitimationskrise.pdf [nicht mehr online; 29.7.2012].)
- Mohe, M. u. C. Kolbeck (2003): Klientenprofessionalisierung in Deutschland: Stand des professionellen Umgangs mit Beratung bei deutschen DAX- und MDAX-Unternehmen. Oldenburg (Carl-von-Ossietzky-Universität).
- Moldaschl, M. (2005): Reflexive Beratung – Ein Geschäftsmodell? In: M. Mohe (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg (Rosenberger), S. 43–68.
- Moos, A. von (2003): Familienunternehmen erfolgreich führen. Zürich (NZZ).

- Mulkay, M., T. Pinch, a. M. Ashmore (1987): Colonizing the mind: Dilemmas in the application of social science. *Social Studies of Science* 17:: 231–256.
- Nadler, D. u. M. Tushmann (1997): Competing by design. Oxford (Oxford University Press).
- Nagel, R. (2009): Lust auf Strategie. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Nagel u. Wimmer (2002): 🍎
- Nagel, R., u. R. Wimmer (2009): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Klett-Cotta), 5., aktual. u. erw. Aufl.
- Nagel, R., T. Groth, B. Krusche u. T. Schumacher, T. (2006): Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen. *Organisationsentwicklung* 4: 58–67.
- Neugebauer, C. (2012): Politik und Kooperation am Beispiel eines Governance-Projektes in einem österreichischen Bundesland. Organisationsentwicklung im Schatten der Hierarchie? Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Dissertation).
- Nicolai, A. T. (2004): The bridge to the »real world«: Applied science or a »schizophrenic tour de force«? *Journal of Management Studies* 41: 951–976.
- Nicolai, A. a. D. Seidl (2010): That's relevant! Towards a taxonomy of practical relevance. *Organization Studies* 31: 1257–1285.
- Nienhäuser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart (Poeschel).
- O'Neill, H. M., R. W. Poudar a. A. K. Buchholtz (1998): Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review* 23: 98–114.
- Osterwalder, A. (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ (Wiley).
- Pfadenhauer, M. (2005): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen (VS).
- Plate, M. (2010): Family businesses as social systems. (WIFU Working Paper Series Nr. 3.) Witten (Universität Witten/Herdecke).
- Plate, M. u. T. Groth (2009): Beratung von Familienunternehmen als permanentes Entfalten von Paradoxien. In: T. Rüsen et al. (Hrsg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar (Josef Eul), S. 159–176.
- Porter, M. (1983): Wettbewerbsstrategie. Frankfurt a. M. (Gabler).
- Pountain, D. (1995): Europe's Chip Challenge. *Byte* (March): 19–30.
- PwC (Pricewaterhouse Coopers) u. F&C (Internationales Centrum für Franchising und Cooperation) (2006): Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen. Berlin
- Quinn, J. (1992): Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. (Foreword by T. Peters.) New York (Free Press).
- Reich, R. (1991): The Work of nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism. New York (Knopf).
- Roberts, J. (2004): The modern firm. Organizational design for performance and growth. Oxford/New York (Oxford University Press).
- Ruef (2001): 🍎 ((Beitrag Jansen))
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St.-Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz. Bern (Haupt).
- Rüsen, T. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Wiesbaden (Gabler).

- Rüsen, T., Schlippe, A. von u. T. Groth (Hrsg.) (2009): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar (Josef Eul).
- Schäfer, A. (2009): Netzwerk-Verfassungen. Institutionelle Lösungsansätze zur Überwindung kollektiver Handlungsprobleme in Verbundnetzwerken. Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg (Dissertation).
- Scherer, A. G. a. M. J. Dowling (1995): Towards a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management – Incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School. *Advances in Strategic Management* 12A: 195–247.
- Schlippe, A. von (2009): Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. In: T. Rüsen, A. Schlippe u. T. Groth (Hrsg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Lohmar (Josef Eul), S. 47–72.
- Schlippe, A. von u. T. Groth (2006): Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: K. Deissler (Hrsg.): Familienunternehmen beraten. Bielefeld (Transkript), S. 109–125.
- Schlippe, A. von u. F. Kellermanns (2009): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: A. von Schlippe, T. Rüsen, u. T. Groth (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Lohmar (Josef Eul), S. 173–202.
- Schlippe, A. von u. S. Klein (2010): Familienunternehmen – Blinder Fleck der Familientherapie? *Familiendynamik* 35 (1): 10–21.
- Schlippe, A. von, A. Nischaku. M. El Hachimi (Hrsg.) (2008): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Schlippe, A. von, T. Rüsen u. T. Groth (Hrsg.) (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Lohmar (Josef Eul).
- Schmitt, J. u. A. Wassermann (2011): Ausfall mit Ansage. Vereiste Weichen, kälteempfindliche Züge – Schon im Herbst wusste die Bahn, dass sie bei einem plötzlichen Wintereinbruch Probleme haben würde. *DER SPIEGEL*, 27.12.2011. Verfügbar unter: www.spiegel.de/spiegel/0,1518,736715,00.html [31.7.2012].
- Schreyögg, G. a. M. Kliesch-Eberl (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28 (9): 913–933.
- Seidl, D. (2007): General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies* 28: 197–218.
- Senge, P. (1990): The fifth discipline. New York (Doubleday).
- Senge, P. (1999): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Shrivastava, P. (1987): Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal* 8: 77–92.
- Siebert, J. u. L. Veltmann (2006): Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie. Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen. In: J. Zentes (Hrsg.): Handbuch Handel. Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb. Wiesbaden (Gabler), S. 259–274.
- Simon, F. B. (1990): »Harte« und »weiche« Wirklichkeiten. Die Bedeutung der Wirklichkeitskonstruktion für ein verändertes Handeln. In: R. Königwieser u. C. Lutz (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Wien (Orac), S. 185–194.
- Simon, F. B. (Hrsg.) (2002): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg (Carl-Auer Verlag) [2. Aufl. 2005].
- Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2009.

- Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2001.
- Simon, F. B. (2009): Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. In: A. von Schlippe, T. Rösen u. T. Groth (Hrsg.): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. Lohmar (Josef Eul), S. 17–46.
- Simon, F. B., R. Wimmer u. T. Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg (Carl-Auer), 2., unveränd. Aufl. 2012.
- Simon, H. A. (1946): The proverbs of administration. *Public Administration Review* 6 (1): 53–67.
- Simon, H. A. (1957): Administrative behavior. New York (Free Press), 4. ed. 1997.
- Sparrer, I. (2009): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg (Carl-Auer), 2., überarb. Aufl.
- Sparrer, I. u. M. Varga von Kibéd (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg (Carl-Auer).
- Spencer-Brown, G. (1997): Laws of Form: Gesetze der Form. [Orig. 1969.] (Aus dem Englischen von T. Wolf.) Lübeck (Bohmeier).
- Staute, J. (1996): Der Consulting-Report: Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater. Frankfurt a. M./New York (Campus).
- Stehr, N. (1992): Practical knowledge: Applying the social sciences. London u. a. (Sage).
- Steppan, R. (2003): Versager im Dreiteiler: Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren. Frankfurt a. M. (Eichborn).
- Stichweh, R. (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen – Soziologische Analysen. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Stickdorn, M. (2011): This is service design thinking: Basics, tools, cases. Hoboken, NJ (Wiley), 2. ed.
- Stierlin, H. (1959): Die Anpassung an die Realität der »stärkeren Persönlichkeit«. In: H. Stierlin (1975): Von der Psychoanalyse zur Familientherapie. Stuttgart (Klett), S. 50–64.
- Stierlin, H. (2005): Gerechtigkeit in nahen Beziehungen. Systemisch-therapeutische Perspektiven. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl. 2007.
- Stillwell, J. (2002): Mathematics and its history. New York (Springer), 2. ed.
- Sy, T. u. L. S. D'Annunzio (2005): Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers. *Perspectives. Human Resource Planning* 28 (1): 39–48.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: J. Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der »Managementforschung«. Wiesbaden (Gabler), S. 373–470.
- Sydow, J. u. A. Windeler (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Tagiuri + Davis (1982): 🍏
- Tagiuri, R. a. J. Davis (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review* 9: 199–208.
- Toffler, A. (1980): The third wave. New York (William Morrow).
- Tolbert + Zucker (1996): 🍏
- Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern (Haupt), 2. Aufl. 1970.

- Varga von Kibéd, M. (200): Von der moralischen zur ökonomischen Ethik. Schuld und Ausgleich in der systemischen Therapie. *Theologisch-Praktische Quartalschrift* 155 (4): 367–372.
- Varga von Kibéd, M. u. I. Sparrer (2011): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg (Carl-Auer), 7. Aufl.
- Waldenfels, B. (1994): Antwortregister. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Walger, G. (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: G. Walger (Hrsg.): Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln (Schmidt), S. 1–18.
- Waltle, K. (2005): Als Netzwerk an einem Strang ziehen: Was Vertrauen, Transparenz und klare Spielregeln bewirken können – Das Beispiel des Raiffeisenverbandes Vorarlberg aus Österreich. (Vortrag, 24.11.2005, Montabaur.)
- Weick, K. E. (1979): The social psychology of organizing. Reading, MA (Addison-Wesley).
- Weick, K. E. (2001): Leadership as the legitimation of doubt. In: W. G. Bennis, G. M. Spreitzer a. T. G. Cummings (eds.): The future of leadership. Chicester (Wiley).
- Weick, K. E. (1985a): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Weick, K. E. (1985b): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA (Sage).
- Weick, K. a. K. M. Sutcliffe (2007): Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco, CA (Jossey-Bass), 2. ed.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe u. M. Kathleen (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe et al. (2005): Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16 (4): 409–421.
- Weingart, P. (2003): Wissenschaftssoziologie. Bielefeld (Transcript).
- Whitley, R. (1984): The fragmented state of management studies: Reasons and consequences. *Journal of Management Studies* 21 (3): 331–348.
- Whitley, R. (1988): The management sciences and management skills. *Organization Studies* 9: 47–68.
- Whitley, R. (1995): Academic knowledge and work jurisdiction in Management. *Organization Studies* 16: 81–105.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart (Fischer).
- Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg (Carl-Auer), 3., überarb. u. erw. Aufl. 2011.
- Wimmer, R. (1991): Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg (Physica), S. 45–136.
- Wimmer, R. (1992a): Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden (Gabler).
- Wimmer, R. (1992b): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systematischen Organisationsberatung. In: R. Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden (Gabler), S. 59–112.

- Wimmer, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. In: G. Fatzer (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch. Köln (Moll & Eckhardt).
- Wimmer, R. (1995a): Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: B. Heitger, C. Scvhmitz u. P. Gester (Hrsg.): Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. (Carl-Auer), S. 74–117.
- Wimmer, R. (1995b): Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht. In: G. Walger (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Köln (Otto Schmidt), S. 239–283.
- Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? *OrganisationsEntwicklung* 4: 46–57.
- Wimmer, R. (1997): Von der Hierarchie zum internen Netzwerk. *Hernsteiner* 2: 14–20.
- Wimmer, R. (1998): Organisationsentwicklung revisited: Ein Plädoyer für die Wiederbelebung angewandter Sozialwissenschaften. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 27 (5): 325–340.
- Wimmer, R. (1999): Begegnungen mit Beratern. In: T. M. Bardmann u. D. Baecker (Hrsg.): Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch? Konstanz (UVK), S. 42–46.
- Wimmer, R. (2000): Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbststeuerung sozialer Systeme. In: H. K. Stahl u. P. M. Hejl (Hrsg.): Management und Wirklichkeit Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg (Carl-Auer), S. 265–294.
- Wimmer, R. (2004a): Familienunternehmen. In G. Schreyögg u. A. Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 4. Aufl.
- Wimmer, R. (2004b): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg (Carl-Auer), 2., erw. Aufl. 2012.
- Wimmer, R. (2005a): Fragebogen zur Diagnose der »Lernfähigkeit« einer Organisation. Ansatzpunkte zur Förderung der Lernfähigkeit von Organisationen im Sinne der vorausschauenden Selbsterneuerung. Wien (osb).
- Wimmer, R. (2005b): Gemeinschaftliche Strategieentwicklung in Verbundnetzwerken. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in dezentralen Organisationen – Das Beispiel der Creditreform. (Vortrag, 24.11.2005, Montabaur.)
- Wimmer, R. (2007a): Der dritte Modus der Beratung. *Revue für Postheroisches Management* 1: 28–35.
- Wimmer, R. (2007b): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: N. Tomaschek (Hrsg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg (Carl-Auer).
- Wimmer, R. (2007c): Die Gruppe – Ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In: J. Aderhold u. O. Kranz (Hrsg.): Intention und Funktion. Zur Vermittlung von sozialer Situation und Systemkontext. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), S. 270–289.
- Wimmer, R. (2007d): Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: E. J. Frasl u. H. Rieger (Hrsg.): Family Business Handbuch. Wien (Linde), S. 30–46.
- Wimmer, R. (2008a): Das Selbst- und Fremdbild von Familienunternehmen – Die besondere Produktivkraft dieser Differenz. In A. von Schlippe et al. (Hrsg.):

- Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter, Generationen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 108–114.
- Wimmer, R. (2008b): Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille. *Revue für Postheroisches Management* 4: 20–33.
- Wimmer, R. (2008c): Organisationsberatung als Intervention. Theoretische Grundannahmen und neue Herausforderungen. Verfügbar unter: http://www.osb-i.de/sites/default/files/user_upload/News/RWi_Organisationsberatung_als_Intervention_Oktober_2008.pdf [19.12.2012].
- Wimmer, R. (2009): Führung und Organisation. Zwei Seiten ein und derselben Medaille. *Revue für Postheroisches Management* 4: 20–33.
- Wimmer, R. (2010a): Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management. (Unveröffentlichtes Manuskript).
- Wimmer, R. (2010b): Systemische Organisationsberatung – Jenseits von Fach- und Prozessberatung. *Revue für postheroisches Management* 7: 88–103.
- Wimmer, R. (2011): Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: B. Pörksen (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), S. 520–547.
- Wimmer, R. (2012): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg (Carl-Auer), 2., erw. Aufl.
- Wimmer, R. u. B. Bühlmann (2007): Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken. Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie »Tabakprävention« der Schweiz. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 3: 68–77.
- Wimmer, R. u. T. Schumacher (2009): Führung und Organisation. In: R. Wimmer, J. Meissner, O. Jens u. P. Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg (Carl-Auer), S. 169–193.
- Wimmer, R., C. Kolbeck u. M. Mohe (2003): Beratung: Quo vadis? Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und Kommentare dazu. *Organisationsentwicklung* 3 (3): 60–73.
- Wimmer, R., J. O. Meissner u. P. Wolf, P. (2009): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg (Carl-Auer).
- Wimmer, R., F. B. Simon u. T. Groth (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg (Carl-Auer), 2., unveränd. Aufl. 2012.
- Wimmer, R., E. Domayer, M. Oswald u. G. Vater (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (Gabler), 2., überarb. Aufl.
- Zahra, S., R. I. Yavuz a. D. Ucbasaran (2006): How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (4): 541–559.