Herausgeber:
Robert Neumann, Raphaela Happe
Beate M. Kreiner, Dietrich Kropfberger

MANAGEMENT IN ZEITEN DES UMBRUCHS

Managementwissen und Leadershipkompetenz

10 YEARS ANNIVERSARY

We are a proM/O/Tor
of successful leadership

M/O/T®
School of Management, Organizational Development and Technology /
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Herausgeber
ao. Univ.-Prof. Dr. Robert Neumann, M/O/T®
Raphaela Happe, Bakk. MSc, M/O/T®
Beate M. Kreiner, MBA MSc, M/O/T®
o. Univ. Prof. i. R. Dr. Dietrich Kropfberger, Trainer und langjähriger Beirat der M/O/T®

Medieninhaber:
M/O/T School of Management, Organizational Development & Technology® der
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt,
9020 Klagenfurt, Universitätsstraße 65-67
www.mot.ac.at

AutorInnen:
ao. Univ.-Prof.Dr. Robert Neumann
Dr. Christian Abegglen
Dr. Carlton Brown
Raphaela Happe, Bakk. MSc
ao. Univ.-Prof. i. R. Dr. Ewald Krainz
Mag. Dr. Ines Krajger
Beate M. Kreiner, MBA MSc
o. Univ. Prof. i. R. Dr. Dietrich Kropfberger
Mag. Dr. Christan Lackner
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher
Prof. Dr. Mag. Anna Maria Pircher-Friedrich
Dr. Andrea Plaschke
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Erich Schwarz
Mag. (FH) Paul Slamanig
o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Gerhard A. Wührer

Die angeführten Autoren und Autorinnen begleiten und unterstützen die M/O/T® Management School seit ihrem Bestehen in unterschiedlichsten Rollen und Funktionen (als Lehrende, Lehrgangsleiter, in Beiratsfunktionen und als Kooperationspartner) und stehen mit uns gemeinsam somit für lebenslanges Lernen, Erfahrungs- und Wissensaustausch und Begeisterung für das Thema Management.

Fotorechte:
M/O/T School of Management, Organizational Development & Technology® der
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Fotograf: Adrian Hipp)

Druck:
Kreiner Druck- und Verlagsgesellschaft m.b.H. & Co KG
9500 Villach, Chromstraße 8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urherberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Publikation ist nicht für den Verkauf bestimmt.

1. Auflage, Jänner 2019

1000 Exemplare

ISBN: 978-3-200-06073-9

Wenn aus Gründen der Lesbarkeit bei einigen der Beiträge auf die geschlechterspezifische Formulierung verzichtet wurde, so sei darauf hingewiesen, dass die bei Personen bzw. Personengruppen verwendete maskuline oder neutrale Form des Worts für beide Geschlechter zu verstehen.

Dieser M/O/T®-Jubiläumsband ist das Ergebnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit aller Mitwirkenden und Mitautor/innen, die eine solche Publikation überhaupt erst ermöglichen.

Wir möchten uns an dieser Stelle für die konstruktive und ausgezeichnete Zusammenarbeit bei allen bedanken!

Das Team der M/O/T® Management School

UPGRADE
YOUR
PERSPECTIVE®.

Inhalt

Prolog - Upgrade your perspective®!	Robert Neumann	Seite 1
Einleitung	Dietrich Kropfberger	Seite 3
Das St. Galler Management-Konzept - Zukunftsmanagement praktisch umsetzen	Christian Abegglen	Seite 12
Business Management aus Sicht von FUEGOs - Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen haben sich eine eigene BWL verdient	Paul Slamanig	Seite 16
Worauf es ankommt - die strategischen Herausforderungen unserer Zeit	Dietrich Kropfberger	Seite 25
Unternehmerische soziale Verantwortung in aufstrebenden und entwickelten Märkten. Ergebnisse einer vergleichenden bibliometrischen Analyse von CSR-Berichten	Gerhard Wührer	Seite 36
Digitalisierung von Gechäftsmodellen - Ein "Hype" oder unabdingbare Managementaufgabe?	Gernot Mödritscher	Seite 46
Systematisch mit agilen Methoden zur Geschäftsmodellinnovation - Ein spielbasierter Lernansatz	Ines Krajger und Erich Schwarz	Seite 54
Dynamik der Generationendifferenz - Philosophische und psychohistorische Aspekte	Christian Lackner	Seite 65
Vulnerabilität, Verletzlichkeit und Resilienz - Psychodynamisches Wissen für das Führungsumfeld	Andrea Plaschke	Seite 73
The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance	Carlton Brown	Seite 84
Führung von Veränderungsprojekten unter Berücksichtigung emotionaler Faktoren	Raphaela Happe	Seite 97
Erfolgreich führen in der VUKA-Welt - die wachsenden Herausforderungen meistern	Anna Maria Pircher-Friedrich	Seite 107
Gruppen- und Organisationsdynamik im Projektmanagement: Konsequenzen für die Leitungstätigkeit	Ewald Krainz	Seite 115
„Leading Change" - Führung in Zeiten der Veränderung - Anforderungen, Prinzipien, Leitlinien einer Führungs-Leistung im Wandel	Robert Neumann	Seite 125
Herausforderungen an die Führungskräfte-Entwicklung im 21. Jahrhundert - Ein Update alter Betrachtungsweisen und blockierender Denkmuster	Beate M. Kreiner	Seite 142

Prolog

UPGRADE YOUR PERSPECTIVE®!

Robert Neumann

Die M/O/T School of Management, Organizational Development & Technology® ist seit nunmehr zehn Jahren die Business School der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Sie wurde 2008 als Universitätszentrum gegründet, um die an der Universität existierende Weiterbildungskompetenz gebündelt auf die Zielgruppe von Entscheidungsträgern in Profit- und Non-Profit Organisationen zu konzentrieren. Unter Berücksichtigung höchster Qualitätsanforderungen und Standards werden vor dem Hintergrund eines State of the Art der Management-, Organisations- und Führungsforschung zielgruppenspezifische berufsbegleitende Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Diese reichen von Einzelseminaren über Universitätslehrgänge mit akademischem Abschluss bis hin zu firmeninternen curricularen Weiterbildungsschwerpunkten. Mit internationalen Kongressen zu aktuellen Themen der Führungspraxis wird nicht nur das Programm abgerundet, sondern auch die Fachkompetenz zu Fragen der Unternehmensführung deutlich unter Beweis gestellt. „Wer alleine arbeitet addiert Wissen und wer zusammenarbeitet multipliziert dieses“ - lautet eine der strategischen Prinzipien der M/O/T®, weshalb die School mit nationalen wie auch bedeutenden internationalen Partnern eng vernetzt ist, wie der London School of Business & Finance (LSBF), der St. Galler Business School, dem Institut für Management (IfM) oder dem WIFI Österreich, um den TeilnehmerInnen eine Fülle an Wissen, Kompetenz und unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Perspektiven anbieten zu können. Außerdem ist die M/O/T®, als vollwertiges Mitglied der European Foundation for Management Development, Teil eines führenden internationalen Netzwerks auf dem Gebiet der Managemententwicklung.

Das Themenspektrum der Weiterbildungsprogramme reicht von General Management und somit betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen in ihren Gesamtzusammenhängen bis hin zu Schwerpunkt-Curricula in den Fachdisziplinen Organisationsentwicklung, Finanzwesen, Logistik, Tourismus, Business Technologies, Gesundheitswesen usw. Das Lerndesign der jeweiligen Programme ist durch eine interaktive und explorative Vermittlung von anwendungsorientiertem Wissen charakterisiert, sodass insbesondere den Transferüberlegungen in den jeweiligen Seminaren ein besonderer Stellenwert zukommt. Eine wesentliche Kernkompetenz besteht in der Vermittlung und im Training von Verhaltens- und Handlungskompetenz für Führungskräfte in spezifischen Leadership Programmen. Wir orientieren uns hier an jene zentralen Merkmale eines Leadership-Brands, die den Erfolg der

Führungsarbeit maßgeblich bestimmen, wie Persönlichkeit, Denkhaltung, Führungsprinzipien, Kommunikation, Verhaltensmuster, Work-Life-Balance, Leistungsfokus und Professionalität in der Anwendung von erprobten Methoden und Instrumenten. Die Inhalte und Kernbotschaften in unseren Leadership-Trainings basieren auf prinzipienorientierten Grundsätzen, Gebrauchs-weisheiten und Eigenschafts- bzw. Verhaltens-merkmalen der „Besten“. Wir interessieren uns für die Erfolgsgeschichten herausragender Führungspersönlichkeiten, um daraus theorie-gestützte reflektierte „learnings“ für die praktische Führungsarbeit zu generieren, die verständlich und glaubhaft vermittelt und konstruktiv kritisch hinterfragt werden. So orientiert sich die Bildungsberatung der M/O/T®, die Konzeption von Weiterbildungsprogrammen, das Design von individuellen und kollektiven Lernprozessen, der Wissenstransfer in die Unternehmenspraxis, das Coaching von Einzelpersonen stets am Ziel, unsere TeilnehmerInnen der jeweiligen Programme als „Lern-Partner“ in ihrer Bildungs- und Berufsbiographie „erfolgreich“ zu machen.

Die Veränderung des Rollenbildes als Führungskraft hat sich in den vergangenen zehn Jahren drastisch verändert. Schlagworte wie „Digital Leadership“, „Change Management“ oder „Distance Leadership“ stehen heute auf der Tagesordnung zahlreicher Führungskräfte rund um den Globus. Und die Zeit steht nach wie vor nicht still, ebenso wenig wie das Angebot der M/O/T®. Der Ausbau der internationalen Kooperationsnetzwerke, ein zukunftsorientiertes Qualitätsmanagement entlang internationaler Standards berufsbegleitender Weiterbildung, neue Angebote im Bereich „Leadership und Management im digitalen Zeitalter“ sind nur ein kleiner Auszug der ambitionierten Ziele, die sich die M/O/T® für das Jubiläumsjahr auf die Fahne geschrieben hat. Dazu bedarf es begünstigende Lernbedingungen und professionelle Begleitunterstützung, Kontexte, die die M/O/T® Management-School in Lern-Partnerschaften anbietet, um damit den Horizont und das Spektrum an Betrachtungs- und persönlichen wie beruflichen Entwicklungs-Perspektiven zu erweitern - „upgrade your perspective“!

Einleitung

Dietrich Kropfberger

1. 10 Jahre M/O/T®

Nach langer und intensiver Vorbereitungszeit war es vor 10 Jahren gelungen, die damalige Führung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt zu überzeugen, eine eigene Organisationseinheit an der Universität einzurichten, die als School of **M**anagement, **O**rganizational Development & **T**echnology unter dem Logo M/O/T® die strategische Chance brachte, folgende Ziele unter einem Dach zu vereinen:

1. Die Universität sollte damit den Forderungen des § 1 des Universitätsgesetzes 2002 entsprechen: Universitäten sind demgemäß Bildungseinrichtungen des öffentlichen Rechts, die in Forschung und in forschungsgeleiteter akademischer Lehre auf die Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse ausgerichtet sind. Sie sollen dabei neben ihren Kernaufgaben der wissenschaftlichen Forschung und Lehre verantwortlich zur Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beitragen. Im Bereich der Lehre ist dabei neben der Bildung durch Wissenschaft im Rahmen der ordentlichen Studien auch die Weiterbildung vorgesehen (§ 3 Universitätsgesetz 2002), wofür entsprechende Universitätslehrgänge eingerichtet werden können (§ 56 Universitätsgesetz 2002). Diese Universitätslehrgänge sollen vor allem den einzelnen TeilnehmerInnen die Chance bringen, sich durch berufs- und lebensbegleitendes Lernen auf akademischem Niveau weiter zu entwickeln, aber auch gleichzeitig den Knowhow-Transfer in die Gesellschaft fördern.
2. Durch die Gründung der M/O/T® sollten bereits bestehende Universitätslehrgänge vor allem im Bereich der Managementaus- und -weiterbildung gebündelt, qualitativ abgesichert und durch Kooperation vor allem mit der St. Gallener Business School bereichert werden.
3. Das Angebot an post graduate und post experience Lehrgängen im Bereich der Managementausbildung sollte themenspezifisch an die sich ständig wandelnden Anforderungen angepasst und gezielt ausgebaut werden.
4. Durch die zusätzliche Kooperation mit dem WIFI, als dem größten nicht staatlichen Erwachsenenbildungsinstitut Europas, sollte außerdem eine Verbreiterung des regionalen Wirkungsbereiches der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt auf dem Gebiet der universitären Weiterbildung erreicht werden.

Der Schwerpunkt der Programme wurde sowohl bei den externen als auch bei den Inhouse- Lehrgängen auf die Entwicklung und Weitergabe von handlungsleitendem Wissen im Bereich der Führung von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gelegt. Ergänzt wurde dieser Knowhow-Aufbau durch eine durch profilierte TrainerInnen gestützte Reflexion der eigenen Führungshandlungen bei der Lösung von Fallbeispielen in Team-prozessen.

Dabei sollte das Zusammenwirken von Management, Organisationsentwicklung und Technologie in einem sich ständig wandelnden Kontext mit immer neuen und zum Teil auch durchaus abrupten Veränderungen die Identität der M/O/T® ausmachen. Ziel war es bei der Gründung - und ist es auch heute noch -, vor allem jüngere

Führungskräfte in ihrer persönlichen Entwicklung und im Aufbau ihrer Managementfähigkeit zur Lösung von Problemsituationen in turbulenten Zeiten begleitend zu unterstützen. Dieses Ziel ist, wie man heute nach 10 Jahren Entwicklungsarbeit feststellen kann, vollinhaltlich aufgegangen.

Innerhalb der vergangenen 10 Jahre konnten eine Vielzahl von Ausbildungskooperationen eingegangen, unterschiedlichste Inhouse-Programme entwickelt, über 400 Trainerinnen und Trainer aus unterschiedlichsten Fachdisziplinen eingesetzt, Dutzende von Universitätslehrgängen mit mehr als 2000 Absolventen erfolgreich abgewickelt und 10 Managementkongresse mit durchschnittlich 500-600 TeilnehmerInnen organisiert werden.

Die Universitätslehrgänge an der M/O/T® der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt werden außerdem gemäß § 56 und § 58 UG eingerichtet und durchgeführt. Sie durchlaufen einen mehrstufigen Prüf-, Genehmigungs- und Qualitätssicherungs-prozess gemäß Satzung der AAU, Teil B §§ 21 bis 23 und entsprechen somit den wissenschaftlichen und organisatorischen Standards der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Dies kommt einer Akkreditierung an österreichischen Hochschulen gleich. Die M/O/T® selbst ist seit ihrem Bestehen Mitglied der European Foundation for Management Development (EFMD) und seit nunmehr drei Jahren auch Vollmitglied und strebt als Organisations-einheit eine EFMD-Akkreditierung an, wobei das Bestehen der Vollmitgliedschaft von mind. 5 Jahren als Voraussetzung gilt.

Damit kann man klar festhalten, dass es der M/O/T® gelungen ist, sich erfolgreich als anerkannte Managementaus- und –weiterbildungs-institution zu etablieren.

2. Die geänderten Herausforderungen an die Managementaus- und -weiterbildung

Wie groß die Herausforderungen und wie turbulent die Zeiten während dieser Phase der Etablierung der M/O/T® tatsächlich waren, sollte sich unmittelbar nach der Gründung zeigen. Damals, vor 10 Jahren, wurde die noch vorherrschende Illusion eines ungebremsten Wachstums abrupt durch die Lehmann –Pleite und die damit hervorgerufene größte Bankenkrise seit 1929/1930 zerstört. Es galt in der Folge sowohl auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als auch auf der jeweiligen Unternehmens-ebene die größte globale Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte zu bewältigen. Eine große Anzahl österreichischer Unternehmen hatte mit diesen wirtschaftlichen Turbulenzen über Jahre zu kämpfen, was sich unter anderem auch dadurch niederschlug, dass die unternehmerischen Budgets für die Mitarbeiteraus- und –weiterbildung nicht gerade üppig ausfielen. Der Start einer neuen Kaderschmiede im Bereich des Managements war damit nicht gerade einfach. Allerdings konnte die M/O/T® durch die Erfolge ihrer Teilnehmer-Innen glaubwürdig vermitteln, dass es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sehr viel Sinn macht, in die eigene Weiterbildung zu investieren, um damit die eigenen beruflichen Chancen zu erhöhen und die eigene Flexibilität am Arbeitsmarkt zu stärken.

Was die inhaltliche Ausgestaltung der Lehrgänge betraf, zeigte sich allerdings deutlich, dass die Aufgaben des Managements grundsätzlich „stabil“ sind. Es ist dies einerseits die zielorientierte Gestaltung, Entwicklung und Steuerung von Organisationen zur Sicherung ihrer wirtschaftlichen Zukunft und Überlebensfähigkeit. Andererseits geht es dabei immer auch um die die Führung und Motivation von Menschen, damit sichergestellt ist, dass die richtigen Entscheidungen für die Bewältigung der derzeitigen und zukünftigen

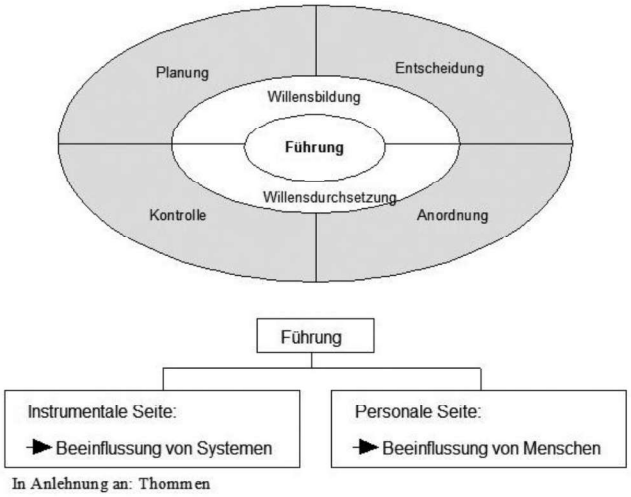

Abbildung 1: Die Aufgaben der Führung

Herausforderungen getroffen und auch entsprechend umgesetzt werden.[1] Zum instrumentellen Aspekt der Willensbildung der Führung kommt daher immer auch der soziale Aspekt der Willensdurchsetzung und Motivation.[2]

„Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management."[3]

Das klingt doch ganz einfach, aber, was ist richtiges Management? So klar und logisch diese Managementaufgaben auf den ersten Blick auch erscheinen mögen, so komplex und dynamisch werden sie sofort, wenn man berücksichtigen muss, dass Gestaltung und Führung immer in einem sich ständig wandelnden Kontext erfolgen und inhaltlich situativ angepasst werden müssen. Und das soll - trotz aller Prognoseprobleme - am besten pro-aktiv in Form einer bewussten Zukunftsgestaltung als Chancenmanagement und nur in Ausnahmefällen reaktiv in Form eines notwendig gewordenen Krisenmanagements erfolgen.

Grundsätzlich gilt: wenn sich die Rahmenbedingungen für das Gedeihen und Überleben der Organisation bzw. des Unternehmens ändern, dann ändern sich auch die Herausforderungen an das Management. Und je stärker und disruptiver diese Veränderungen sind, desto stärker sind auch die Verwerfungen, mit denen das Management fertig werden muss, um sich daraus ergebende Chancen zu ergreifen und Krisen abzuwenden. Das Ziel der heutigen erfolgreichen Führung in Zeiten des Umbruchs ist damit auch die Resilienz, die erhöhte Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit der Organisation bzw. des Unternehmens. Strategisch gilt es, wie Peter Drucker bereits vor Jahrzehnten klar formulierte,[4] die richtigen Dinge zu tun. Es geht um die situativ angepasste Effektivität, d. h. die Wirksamkeit der (geplanten) Handlungen. Operativ gilt es zusätzlich, die Dinge richtig zu tun. Es geht um die effiziente Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Damit unterscheidet sich effektive Führung, welche im Sinne von Leadership die Visionen und Strategien für eine positive Zukunft der Organisation in turbulenten Zeiten des Wandels entwickelt, vom operativen, umsetzungs-orientierten day to day Management.[5]

Wenn es im strategischen Bereich um die Gestaltung der Zukunft geht, gilt es im Sinne einer situativen Führung den sogenannten doppelten Strategischen Fit zu gewährleisten.[6] Einerseits muss die Organisation auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen der externen Umwelt (Märkte, wirtschaftliche, soziale, politisch-rechtliche, natürliche und technische Rahmenbedingungen) durch entsprechende strategische Maßnahmen im Sinne eines externen Fits angepasst werden. Andererseits gilt es auch, die strukturellen Gegebenheiten der Organisation und die Kultur der Organisation und damit das Führungssystem mit der gewählten Strategie im Sinne eines internen Fits aufeinander abzustimmen. Gelingt das auf der externen und/oder internen Seite nicht, dann ist die Organisation „out of tune" und krisengefährdet. Daher ist bei sich ändernden Rahmenbedingungen diese Abstimmung eine permanente Aufgabe des Managements, wobei sich zeigt, dass die Kultur der Organisation und die Einstellungen der MitarbeiterInnen häufig die am schwierigsten zu beeinflussenden Faktoren sind! Organisations-entwicklung und Mitarbeiterführung werden in

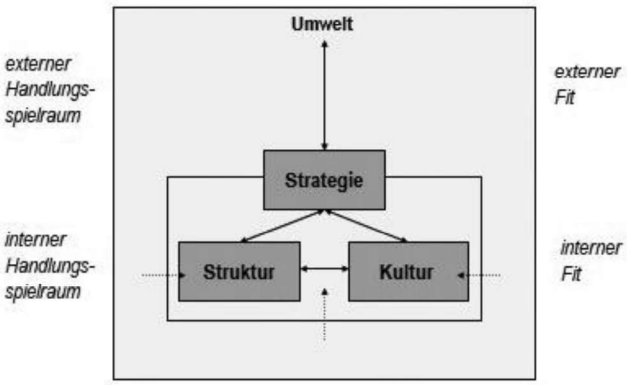

Abbildung 2: Der doppelte Strategische Fit (Ansoff)

[1] Vgl. (Kropfberger & Winterheller, 2007)
[2] Vgl. (Thommen, 2002)
[3] (Malik, 2006)
[4] Vgl (Drucker, 1980)
[5] Vgl. (Marcouse et al., 2015)
[6] Vgl. (Ansoff et al.,1976; Kopfberger, 1986; Bea & Haas, 2013)

turbulenten Zeiten die Hebel für Resilienz und Erfolg.

Die Fähigkeiten dazu müssen in einer entsprechenden Managementausbildung entwickelt und gefördert werden. Kern ist dabei vor allem die Fähigkeit, das eigene Handeln und die situativen Gegebenheiten kritisch zu hinterfragen, um die jeweilige Ist-Situation und die zukünftigen Entwicklungstrends richtig zu beurteilen und erst dann (!) die darauf abgestimmten zukünftigen Ziele, Strategien und Maßnahmenpakete zu entwickeln (Bleicher/Abegglen 2017). Das erfordert einerseits die Kenntnisse der dafür notwendigen Instrumente und andererseits eine entsprechende Persönlichkeitsentwicklung in Richtung Selbstführung und Teamfähigkeit, und zwar auf hohem, wissenschaftlich fundiertem Niveau. Die Vermittlung des entsprechenden Knowhows und das anwendungsorientierte Training der dafür notwendigen Skills hat sich die M/O/T® zur Kernaufgabe seines Programms gemacht.

Strategischer Wandel ist dabei die Hauptaufgabe eines richtigen und guten Managements als Schlüssel zum Erfolg im Sinne eines wirksamen Managements für eine neue Zeit (vgl. Malik 2006). Wie diese Zeit des Umbruchs aussieht bzw. aussehen wird und in welchem Kontext daher Leadership und Management zu gestalten sind, damit beschäftigt sich die vorliegende Publikation. Es zeigt die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen an Führung und Management und die möglichen Lösungsansätze aus der jeweiligen Sicht ausgewählter Vortragender und PartnerInnen der M/O/T®. Die Beiträge selbst sollen Anregungen geben aber keine vorgefertigten Lösungsansätze liefern. Es gilt -entsprechend den Zielsetzungen der M/O/T® - vielmehr, zum Nachdenken anzuregen und den kritischen Diskurs herauszufordern.

3. Management in Zeiten des Umbruchs - Abstracts der Beiträge

Christian Abegglen stellt in seinem Beitrag das St. Gallener Management-Konzept dar, das einen systematischen Rahmen dafür liefert, Zukunftsmanagement praktisch umzusetzen. Dieses von der St. Gallener Business School, die in der Managementausbildung Kooperationspartner der M/O/T® ist, auf Basis der Systemtheorie und der Kybernetik entwickelte Modell stellt einen geschlossenen Rahmen für ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung dar. Es berücksichtigt die drei Betrachtungsebenen einer Organisation von der normativen Sinnfrage (begründend), über die Frage der strategischen Stoßrichtung (gestaltend) bis hin zur Organisation der operativen Umsetzung (vollziehend). Diese Fragestellungen werden darüber hinaus mit den drei Säulen der Managementaktivitäten, das sind die Strukturen, die Aktivitäten und das Verhalten verbunden. Damit ergibt sich der von Bleicher entwickelte matrixartige Bezugsrahmen eines integrierten Managements, der in weiterer Folge von Abegglen um die Dimensionen Mensch, Raum und Zeit zum „St. Gallener Management Haus“ weiterentwickelt wurde.

Paul Slamanig geht in seinem Beitrag auf die speziellen Managementherausforderungen an Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen (FUEGOs) ein. Diese unterscheiden sich von managergeführten (und oft auch börsennotierten) Kapitalgesellschaften bzw. von Non-Profit-Organisationen vor allem dadurch, dass bei FUEGOs die Eigentümer als Einzelperson oder Familie aktiv Einfluss auf die Geschäftspolitik nehmen. Damit ergeben sich Überschneidungen der drei unterschiedlichen Interessenskreise Management, Eigentum und Familie, die insofern konfliktär sein können, weil hier durchaus unterschiedliche Werte- und Zielsysteme vorherrschen. Slamanig kritisiert in diesem Zusammenhang zu Recht, dass die klassische Betriebswirtschaftslehre entweder nur auf die Managementfragen oder im Sinne der Shareholder und Principal-Agent Theorie auf die Interessen der Eigentümer als Kapitalanleger eingehen und die Einflüsse der nur scheinbar privaten Ziele und strategischen Begrenzungen aus der Familiensphäre ausblenden. Die Forderung nach einer expliziten Berücksichtigung der besonderen Konstellation in einer auf diese Situation angepassten Managementlehre, die er im Weiteren auch skizziert, untermauert er mit der Tatsache, dass Familienunternehmen im weitesten Sinn ca. zwei Drittel unserer Wirtschaft ausmachen.

In meinem eigenen Beitrag (**Dietrich Kropfberger,** Worauf es ankommt) über die strategischen Herausforderungen unserer Zeit soll gezeigt werden, welchen Stellenwert das Strategische Management für eine aktive Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens bzw. einer Organisation in turbulenten Zeiten hat. In derartigen Zeiten des Umbruchs besteht die Herausforderung für die Manager darin, ein proaktives, vorbeugendes Erfolgsmanagement zu betreiben, um nicht gezwungen zu werden, auf Krisen unter Zeit- und Handlungsdruck reagieren zu müssen. Voraussetzung dafür ist, dass Veränderungen bei den Rahmenbedingungen auf Basis meist schwacher Signale frühzeitig erkannt werden und auch entsprechend gehandelt wird. In der Folge werden jene Veränderungen der derzeitigen und zukünftigen Rahmenbedingungen thematisiert, die unser gesamtes heutiges Gesellschafts- und Wirtschaftssystem in Frage stellen. Es geht dabei um die Auswüchse eines global weitgehend ungezügelten Neoliberalismus und seine wirtschaftlichen Folgen, die Ausbeutung der Weltressourcen und das Klimaproblem, die Digitalisierung, das Maschinenzeitalter und den Verlust von bezahlten Arbeitsplätzen, das weltweite Migrationsproblem und die Gefährdung der Demokratie durch populistische „Lösungs-vorschläge".

Gerhard Wührer zeigt in seinen Ausführungen zu der (im vorigen Beitrag geforderten) unternehmerischen sozialen Verantwortung zuerst einmal pointiert die durchaus kontroverse Diskussion darüber, ob das Management hauptsächlich auf die Renditeerwartungen der Kapitalgeber einzugehen hat, oder nicht doch darüber hinaus bei seinen Entscheidungen ethisch-soziale Aspekte berücksichtigen sollte. Im Weiteren analysiert er, inwieweit sich die unternehmerische soziale Verantwortung zumindest aus den PR-mäßig gestalteten CSR (Corporate Social Responsibilty) – Reports herauslesen lässt. Dahinter steht die Überlegung, dass soziale Verantwortung zwar nicht immer wirklich zwingend gelebt werden muss, aber zumindest in den PR-Berichten werblich gezeigt wird. Dabei interessiert die vorgelegte empirische Studie weltweit agierender Unternehmen, welchen Stellenwert diese CSR hat und vor allem welche Themen in wirtschaftlich entwickelten Ländern einerseits und in aufstrebenden Ländern andererseits hier bevorzugt herausgearbeitet werden. Dabei zeigt sich, dass in unterschiedlich entwickelten Ländern auch unterschiedliche Themen zur gesellschaftlichen Verantwortung den öffentlichen Diskurs bestimmen, weshalb sich auch die CSR-Reports signifikant unterscheiden und auf unterschiedliche Themen setzen.

Gernot Mödritscher geht in seinem Beitrag zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen der Frage nach, ob es sich dabei um einen „Hype" oder tatsächlich um eine neue, unabdingbare Managementaufgabe handelt. Nach einem kurzen Abriss über die Entwicklungsstufen der Methoden zur Strategieentwicklung und -umsetzung, zeigt Mödritscher, dass sich durch die Digitalisierung die Geschäftsmodelle nicht nur inhaltlich zum Teil dramatisch ändern werden, sondern auch der Prozess der Strategieentwicklung selbst. Inhaltlich wird es zu völlig neuen Lösungen kommen, die nicht nur die Endprodukte betreffen, sondern oftmals die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette. Disruptive Substitutionen auf mehreren Stufen werden zum Teil ganze Branchen obsolet machen bzw. tiefgreifend verändern. Beim Prozess der Strategieentwicklung zeigt Mödritscher, dass es durch das Begehen von völlig neuem Terrain eher eines Prozesses des Versuchs und Irrtums bedarf, weil für eine zu langwierige systematische Analyse und Planung der Zeit- und Umsetzungsdruck zu hoch sind. Sowohl die durch die Digitalisierung ermöglichten neuen inhaltlichen Lösungen von Kundenproblemen als auch die notwendige Neugestaltung der Managementprozesse erfordern zusätzlich eine viel höhere digitale Lösungs-kompetenz im Management selbst.

In dieselbe Kerbe schlagen **Ines Krajger und Erich Schwarz**. Sie zeigen, welche allgemeinen Anforderungen sich einerseits im Sinne eines „rapid prototypings" an neue, agile Methoden der Geschäftsmodellentwicklung ergeben und wie andererseits diese neuen Methoden praxisnah erlernt und trainiert werden können. Das Problem besteht in Zeiten des Umbruchs nämlich nicht nur darin, dass die Geschäftsmodelle geändert werden müssen, sondern auch darin, dass diese Änderungen

möglichst rasch und risikoarm erfolgen sollten. Dazu bedarf es eines neuen, innovativen Entwicklungsprozesses, der hier vorgestellt wird. Dieser neue Prozessvorschlag besteht darin, dass das neue Geschäftsmodell in enger Kooperation mit gezielt eingebundenen Schlüsselkunden gemeinsam entwickelt werden soll. Und zwar schrittweise von Beginn an von der (1) Ideengenerierung und –prüfung, über die (2) Potentialprüfung, die eigentliche (3) Entwicklung des Geschäftsmodells bis hin zu seiner (4) Realisierung. Dabei wird in Anlehnung an das Qualitätsrad von Deming für jeden Schritt vorgeschlagen, nach dem Prinzip CREATE – TEST – IMPROVE – DECIDE vorzugehen. Damit soll erreicht werden, dass Änderungen am geplanten Geschäftsmodell bereits in frühen Phasen entwicklungsbegleitend vorgenommen werden sollen, wenn noch viele Äderungsmöglichkeiten bestehen und die Änderungskosten noch gering sind – und nicht erst zu spät, wenn sich diese Situation völlig umdreht. Begleitet werden die Ausführungen von Krajger und Schwarz durch anwendungsorientierte Prüffragen für jeden Schritt und die Vorstellung des Planspiels „inspire! build your business“, das von den Autoren eigens als Trainingsinstrument dafür entwickelt wurde.

Christian Lackner behandelt die Auswirkungen des derzeit herrschenden und sich in Zukunft noch verschärfenden Generationenkonflikts auf die Organisationen und Gestaltung der Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation aus gruppendynamischer Sicht. Er zeigt in Anlehnung an die Sozialphilosophie von Lloyd deMause, welchen Wandel die Führungslehren notwendigerweise seit dem 2. Weltkrieg von einer ursprünglichen Befehlskultur, über die Delegation der Verantwortung und im Weiteren über die Teamorientierung bis hin zu einer Verhandlungskultur und einem Coaching-System durchgemacht haben. DeMauses Theorie besagt dabei, dass das Verhalten der Mitarbeiter durch ihre frühkindlichen Erfahrungen entscheidend geprägt wurde und sich damit der gesellschaftliche Wandel des Umfeldes und des Wertesystems sozusagen zeitverzögert auf die Situation „Führer-Geführte“ auswirkt. Unterschiedliche Sozialisations-situationen führen dabei unausweichlich zu einem Generationenkonflikt, der nur durch mühsame Verhandlungs- und Lernprozesse auf beiden Seiten aufgelöst werden kann. Welchen Ausgang diese Prozesse in Zukunft nehmen werden und welche neuen Führungslehren entstehen müssen, lässt er offen, weil noch nicht absehbar ist, wie die Ichbezogenen und bindungs- und beziehungsarmen digital Natives in den derzeitig vorherrschenden produktivitätsorientierten Leistungsprozess eingebunden werden können.

Auf die entscheidende Prägung im Kindesalter geht auch **Andrea Plaschke** in ihrem Beitrag über Vulnerabilität, Verletzlichkeit und Resilienz ein. Allerdings nicht von der soziologischen Betrachtungsebene aus, sondern mit integrativen, psychodynamischen Überlegungen aus der Hirnforschung und der Entwicklungspsychologie. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist, dass Unternehmen in turbulenten, disruptiven Zeiten eine erhöhte Resilienz besitzen müssen, das heißt eine höhere Elastizität und Geschmeidigkeit und damit eine besserere Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit. Hiervon sind nicht nur die hard facts, also die Strukturen eines Unternehmens betroffen, sondern vor allem die soft facts, das heißt das Management selbst und seine Mitarbeiter. Plaschke fordert daher auch konsequent, dass resiliente Unternehmen auch resiliente, mit persönlicher Souveränität ausgestattete Akteure benötigen. Das Problem dabei ist allerdings, dass sie auf Grund umfangreicher Forschungsergebnisse zeigt, dass diese psychischen Eigenschaften der Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress einerseits und damit der Souveränität und des Selbstwertgefühls andererseits vor allem in frühen Kindheitsphasen angelegt werden. Nun könnte man vereinfachend daraus schließen, dass damit weniger die Personalentwicklung, sondern eher die Personalauswahl entscheidend ist, wenn nicht Langzeitstudien zeigen würden, dass auch in späteren Entwicklungsphasen sehr viel für (aber auch gegen) die psychische Gesundheit getan werden kann. Die Hebel sind Selbstwertschätzung, Bindungsfähigkeit und Bindungsbereitschaft, die vom Management durch ein förderndes, wertschätzendes und sinnstiftendes Führungsverhalten auf- und ausgebaut werden können.

In seinem Beitrag über „The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance“ schließt **Carlton Brown** an die vorhergehenden Überlegungen von Plaschke insofern an, als er auf Grund einer umfangreichen Literaturanalyse zeigt, dass der Führungserfolg zwar von den Leadership-Fähigkeiten abhängt, diese aber nur bedingt angeboren sind, sondern vielmehr auch anerzogen und damit auch lern- und trainierbar sind. Die Schlüssel sind dabei der praktizierte Führungsstil und dessen Umsetzung mit Hilfe der Emotionalen Intelligenz, das heißt mit Hilfe der Fähigkeit, Gefühle zu erkennen, zu bewerten und zu steuern, und zwar sowohl bei sich selbst als auch bei den anderen. Brown zeigt dabei auch, dass der derzeit größtenteils gängige transaktionale Führungsstil, der im Zuge eines Mangement by Objectives bzw. by Exception auf dem leistungsorientierten Ansatz der Motivation durch Lob und Tadel und durch Erfolgsbeteiligungen aufbaut, vor allem in dynamischen und disruptiven Umfeldsituationen weniger erfolgsversprechend ist als ein transformationaler Führungsstil. Bei diesem transformationalen Führungsstil versucht der Leader durch Visionen und vorgelebte Werte ein Klima von Wertschätzung und Vertrauen aufzubauen und damit die Basis für Spitzenleistungen zu schaffen. Das ist besonders bei der Führung von Vertriebsorganisationen im B2B Geschäft bedeutsam, weil sich diese Vertrauensbasis zwischen Management und Sales Staff in der Folge auch auf die Kundenbeziehungen überträgt. Unternehmen sollten daher bei der Auswahl und Förderung von Verkaufsmitarbeitern nicht nur auf die Fachkompetenz und den IQ schauen, sondern auch auf die emotionalen Fähigkeiten und den EQ:

Welche herausragende Bedeutung der Emotionalen Intelligenz insbesondere bei Veränderungsprozessen zukommt, arbeitet **Raphaela Happe** in ihren Ausführungen zur „Führung von Veränderungsprojekten unter Berücksichtigung emotionaler Faktoren“ klar heraus. Sie zeigt dabei zu Beginn deutlich auf, dass in Zeiten struktureller Veränderungen der gesamten Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns die Veränderung der Organisation selbst zu einer laufenden Herausforderung an das Management wird. In Anlehnung an die empirische Literatur hält sie fest, dass fortwährender Wandel als „Normalzustand“ in Unternehmen zu sehen ist und sich Veränderungen eigentlich auch gar nicht verhindern, höchstens hinauszögern lassen. Wie dieser Veränderungsprozess professionell gestaltet werden kann und vor allem, auf welche menschlichen Widerstände man dabei stoßen wird, zeigt Happe im Folgenden auf. Um zu vermeiden, dass derartige Veränderungsvorhaben – wie in der Praxis leider häufig üblich – scheitern, bedarf es neben einer klaren strategischen Ausrichtung vor allem eines mit emotionaler Kompetenz geführten Managementprozesses. Es ist wichtig, nicht nur technokratisch vorzugehen, sondern die Veränderungsängste und -nöte der Betroffenen ernst zu nehmen, den Veränderungsprozess menschlich einfühlsam zu begleiten und Widerstände durch deren aktive Beteiligung antizipativ in positive Energie umzuwandeln. Das Management hat dabei neben der Rolle des Change-Agents auch die des Change-Leaders zu übernehmen, um so mit Vorbildfunktion und Charisma ein positives Klima zu schaffen, das den Change unterstützt und die Kreativität der MitarbeiterInnen fördert. Emotionale Intelligenz vor allem im Top-Management wird damit zu einem Schlüssel für den Erfolg in turbulenten Zeiten.

Eine umsetzungsorientierte Unterstützung bei der Beurteilung und der Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz und ihren vier Komponenten der Selbsterkenntnis, der Selbstbeherrschung, der Empathie und der Fähigkeit zur Pflege von Beziehungen kann in den Ausführungen von **Anna-Maria Pircher-Friedrich** gefunden werden. Sie beschäftigt sich damit, wie man durch eine sinnorientierte Führung die Herausforderungen einer „VUKA-Welt“ in den Griff bekommen kann, das heißt, einer heutigen Welt, die durch **V**olatilität und sprunghafte Veränderungen, durch **U**nklarheit und Unsicherheit, durch **K**omplexität und durch **A**mbiguität und Vieldeutigkeit der wahrgenommenen Realität gekennzeichnet ist. Pircher-Friedrich kritisiert, dass die heute noch meistens vorherrschende Fokussierung des Managements auf wirtschaftliche Zahlen übersieht, dass diese Zahlen nur die Ergebnisse (Results) des unternehmerischen Handelns zeigen und nicht auf die eigentlichen

Wertetreiber (Enabler) eingehen. Diese Enabler des Erfolges sind neben den Prozessen beim Kunden und den internen Prozessen vor allem die Leistungen der motivierten Mitarbeiter, die auf einer entsprechenden Führungskultur basieren. Motivation in der heutigen „VUKA-Welt“ bedeutet dabei einerseits die Selbstmotivation durch Erkennen des Sinns der eigenen Arbeit und andererseits durch eine Führung, die diesen Sinn durch Vorleben authentisch vermittelt. Der Mensch in seiner Fähigkeit zur Sinn- und Werteorientierung wird zum entscheidenden Werttreiber nachhaltig erfolgreicher Unternehmen. Wertschaffender Sinn liegt nach Pircher-Friedrich vor allem in der Wertschätzung der von der Organisation betroffenen Austauschpartner vom Kunden bis zu den betroffenen Gesellschaftsgruppen und - last but not least - auch in der Wertschätzung der Mitarbeiter und der Führungskräfte selbst. Die angebotenen Checklisten sollen dabei bei der Beurteilung und Weiterentwicklung des eigenen praktizierten Führungsstils helfen.

Soziale und emotionale Kompetenz sind aber nicht nur im täglichen Management gefragt, sondern insbesondere auch bei der Abwicklung komplexer Projekte. **Ewald Krainz** widmet seinen Beitrag demgemäß jenen speziellen sozialen Kompetenzen, die das erfolgreiche Management von (temporären) Projekten in bestehenden Organisationen erfordert. Projekte sind bei immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen notwendige Instrumente des Managements, um abteilungs- und hierarchie-übergreifende Probleme mit gemeinsamer Expertise lösen zu können. Dabei besteht allerdings üblicherweise die Gefahr, dass man sich vor allem nur der inhaltlichen Thematik des angestoßenen Projektes widmet und übersieht, dass die eigentliche Komplexität derartiger Projekte nicht (nur) in den fachlichen Problemstellungen liegt, sondern in den mit der Projektorganisation verbundenen hierarchischen, interkommunikativen und auch durchaus persönlich-menschlichen, gruppendynamischen und organisationalen Effekten. Diese Effekte und vor allem die dabei zu lösenden unvermeidlichen Aufgaben- und Rollenkonflikte arbeitet Krainz exemplarisch heraus. Im Weiteren zeigt er auch, welche Organisations- und Managementprobleme in den jeweiligen Schlüsselphasen eines Projektes unter gruppendynamischen Aspekten situativ gelöst werden müssen. Er zeigt dies mit großer Akribie, ohne dabei der in der Literatur zum Projektmanagement gängigen Versuchung zu unterliegen, kochrezeptartig To – Do –Ratschläge anzubieten.

Robert Neumann zeigt in seinem Beitrag „Leading Change - Führung in Zeiten der Veränderung“, welche Anforderungen, Prinzipien und Leitlinien für eine Führungsleistung zur Bewältigung des Wandels gelten. Dabei hält er richtigerweise fest, dass die Beherrschung von Veränderungen schon immer eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften war. Aber was neu ist, ist die Auseinandersetzung mit plötzlich auftretenden mutativen Veränderungen mit ungewissem Ausgang. Der damit entstehende Veränderungsdruck löst unterschiedliche Reaktionsmuster mit einer (Eigen-)Dynamiken aus, die bewältigt werden muss. Und darin besteht nicht nur eine der wohl größten Herausforderungen an das Management, sondern auch gleichzeitig die größte Gefahr des Scheiterns. Insbesondere im Umgang mit der mikro- und interessenspolitischen Dimension einer Veränderung zeigen sich Führungskräfte oft naiv, überrascht, unwissend bis hin zu sozial inkompetent. Dazu kommt der heute immer stärker werdende Veränderungsdruck in einer Zeit im Umbruch, einer Zeit also, die Rieckmann mit dem Ausdruck „Dynaxity“ charakterisiert hat, also einer Mischung von extremer Dynamik der Veränderungen mit hoher Komplexität der Aufgabenstellungen. Wie Neumann zeigt, scheitern Veränderungsprozesse im Unternehmen jedenfalls dann, wenn klare Visionen und Ziele für die Ergebnisse des angestoßenen Prozesses fehlen, wenn die Kultur der Organisation auf Beharrung fokussiert ist und wenn eine klare Kommunikation des Veränderungsbedarfes fehlt und damit kein Leidensdruck gesehen wird, womit Tür und Tor für persönliche Machtspiele geöffnet sind. Verschärft wird diese Situation noch, wenn Fehler beim Management des Veränderungs-prozesses geschehen. Excellence“ und „Failure“ von Unternehmen hängen also von zahlreichen selbsterzeugten komplexen Faktoren ab, insbesondere aber auch von der jeweiligen Führungs-Qualität. Für die Gestaltung und Führung

von Veränderungsprozessen bedarf es daher laut Neumann zuerst einmal einer kognitiven „Landkarte“, im Sinne eines stringenten Betrachtungs- und Denkrahmens mit entsprechender Perspektivenvielfalt. Diesen Denkrahmen kann das im Weiteren gezeigte M/O/T® Management-Modell als Landkarte der Veränderung liefern. Aber die Führung des Veränderungsprozesses selbst benötigt darüber hinaus eine zusätzliche Professionalität im Management. Entsprechend werden in einem nächsten Schritt die grundsätzlichen Fragen des Vorgehens des Veränderungsmanagements diskutiert und auch durch konkrete Anregungen ergänzt. Führung setzt aber schließlich nicht nur fachliches Können voraus, sondern vor allem entsprechende Führungsfähigkeiten, die auch entsprechend wahrgenommen werden müssen. Die Führungskompetenz, die in der Marke „Führungs-Kraft“ zum Ausdruck kommt, macht den Unterschied. Diese gehört konsequent aufgebaut und gepflegt. Der dabei erreichte Reifegrad der Führung entscheidet letztendlich, ob Veränderungen erfolgreich gestaltet werden können oder nicht.

Beate M. Kreiner geht in ihrem Beitrag zu den Herausforderungen an die Führungskräfte-Entwicklung im 21. Jahrhundert auf die von Neumann geforderte gezielte Entwicklung von Führungspersönlichkeiten ein. Sie lässt dabei ihre langjährige Erfahrung als die für das Bildungsmanagement in der M/O/T® zuständige Fachkraft einfließen. Sie stellt an den Beginn ihrer Ausführungen die Überlegung, dass es in Zeiten der Veränderung nicht nur gilt, die Geschäftsmodelle zu verändern. Vielmehr muss sich auch das Verhalten der Führungskräfte selbst den neuen Herausforderungen anpassen. Und dieser Veränderungs-bedarf beim Führungskräfteverhalten gilt nach Beate Kreiner selbstverständlich auch für die Führungskräfteaus- und -weiterbildung. Kreiner muss hier allerdings feststellen, dass heute einerseits durch den enormen Handlungsdruck im Management die notwendigen Zeit- und Arbeitsfreiräume für eine entsprechende Entwicklung junger Führungskräfte, aber auch für die eigene Weiterentwicklung fehlen. Verschärft wird diese Situation andererseits noch dadurch, dass die schulische und auch die universitäre Aus- und Weiterbildung zwar standardisiert wurden, aber meist mit einem zu einseitigen Fokus auf die Wissensvermittlung und Wissensanwendung. Das ist aber in Bezug auf die Anforderungen an ein modernes Management nur „die halbe Miete“. Wie Kreiner daher auch - in Anlehnung an die sehr kritischen Ausführungen von Mintzberg - anmerkt, braucht Leadership neben fundiertem Wissen vor allem auch fundierte Fähigkeiten zur Führung und Motivation von Menschen. Diese Fähigkeiten kann man aber ohne Erfahrung im Umgang mit Menschen und mit den jeweiligen Problemlagen nicht „aus dem Lehrbuch“ allein, sozusagen „in der Schulbank“ lernen, auch wenn diese Schulbank eine universitäre ist. Vielmehr braucht es ein berufs- und lebensbegleitendes Erfahrungslernen, in dem die eigenen Verhaltensweisen im Sinne des Aufbaues und der Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz kritisch hinterfragt und an die neuen Herausforderungen angepasst werden.

Literatur

Ansoff, I., Declerk, R., Hayes, R. (1976): From Strategic Planning to Strategic Management, London, New York, Sydney, Toronto

Bea, X.F., Haas, J. (2013): Strategisches Management, Konstanz und München

Bleicher, K./ Abegglen, C. (2017): Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme. Frankfurt

Drucker, P. F. (1980): Managing in Turbulent Times, New York, Toronto

Kropfberger, D. (1986): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement. Strategisches Management in Mittelbetrieben, LinzZKropfberger, D., Winterheller, M. (2007): Controlling. Instrumente der strategischen und operativen Führung, Wien

Malik, F. (2006): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt

Marcouse, I., Anderson, Ph., Black, A., Machin, D., Watson, N. (2015): Das Management-Buch, München

Universitätsgesetz (2002) in der Fassung vom 10.10.2018, in: RIS, Rechtsinformationssystem des Bundes, www.ris.bka.gv.at