

Dieser Beitrag ist eine Verdichtung von Beobachtungen, die ich in den letzten Jahren in jenen Unternehmen machen konnte, die man gemeinhin als industrielle Leitunternehmen bezeichnet. Aus diesen Beobachtungen habe ich verschiedene Hypothesen zur besonderen künftigen Herausforderung von Führung abgeleitet.

in: Hernsteiner 1 / 1999

Führung in einer instabilen Welt Reinhart Nagel

Das Symposium »Raum und Arbeit« verfolgte die anspruchsvolle Zielsetzung, ein Zukunftsszenario zu möglichen Entwicklungen künftiger Arbeitsformen zu entwerfen. Dies erscheint mir insbesondere anspruchsvoll, als die hohe Eigenkomplexität unserer Gesellschaft und ihrer Subsysteme (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, mediale Öffentlichkeit etc.) ein Ausmaß an Intransparenz schafft, das einen Abschied von Planungsidealen nahezu erzwingt. Trotz der wachsenden Konjunktur von Trendforschern aller Art und des Einsatzes immer raffinierterer Denkwerkzeuge und Simulationsmöglichkeiten hat sich an der Treffergenauigkeit von Prognosen wenig geändert.

Gerade die Veränderungsdynamik des letzten Jahrzehnts hat uns gelehrt, heute noch konsequenter vom Prinzip der Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen auszugehen.

Dies schafft die paradoxe Situation, sich verstärkt mit Zukunftsfragen beschäftigen zu müssen und gleichzeitig die Gewißheit zu haben, daraus keine wirklich sicherheitsspendenden Orientierungen im Sinne eines »Genau so wird es kommen« zu haben.

Aktuelle Führungsherausforderungen

Das Geschäft des Führens ist ins Gerede gekommen: Die Führungsfunktion ist ein Verlierer der Rationalisierungsprozesse der letzten Jahre. Unter dem Primat des »Lean Management« ist auch Führung ein Kostenfaktor, den es im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit zu minimieren gilt. Andererseits gibt es nach Dirk Baecker wenig Hinweise, daß auf Führung in absehbarer Zeit ganz verzichtet werden kann. Im Gegenteil: Die Qualität der Führung einer Organisation wird immer unbestrittener als zentraler Erfolgsfaktor für die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Mit welchen besonderen Herausforderungen ist das Geschäft des Führens heute konfrontiert? Ich möchte diese Frage aus der Perspektive eines Beraters betrachten. Die Profession des Beraters hat ja die Besonderheit, das Innenleben mehrerer Unternehmen zeitnahe intensiv beobachten zu können. Diese Perspektive erscheint daher für ein Benchmarking des Führungsgeschäftes besonders geeignet.

Im Rahmen des Symposiums wurden jeweils drei Experten eingeladen, aus der Perspektive des Architekten, des Sozialwissenschaftlers und des Managementberaters ein Zukunftsszenario für das jeweilige Fallunternehmen zu entwickeln. Jede Profession hat ihren spezifischen Fokus, mit dem sie auf ein Unternehmen blickt. Mein Fokus ist die Überlebensfähigkeit der Organisation. In unserem Verständnis ist die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit einer Organisation der Kern der Führungsdienstleistung. Daher stehen für uns die Führungsfunktionen im Vordergrund unseres »Beobachtungsradars«.

Mit anderen Worten: Was sind die zentralen Aufgaben, um die sich Führung »zu kümmern« hat? Diese Beobachtungsbrille beschreiben wir gerne als das »OSB-Führungsrad«¹ (siehe Abbildung: OSB-Modell der Aufgabenfelder von Führung).

Aufgabenfelder von Führung

Welche permanenten Herausforderungen sind durch Führung zu gestalten, um die Überlebensfähigkeit einer Organisation dauerhaft zu sichern?



© OSB Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH
 Universitätsdozent Dr. Rudolf Wimmer

¹ R. Wimmer: Dieses Modell ist umfassend beschrieben bei R. Wimmer: »Wozu brauchen wir ein General Management?«, in: Hernsteiner 1993, Heft 3, S. 4-12

Wie erwähnt, möchte ich einige verdichtete Beobachtungen zur Transformation der Führungsfunktion aus meiner Beraterperspektive anbieten – Beobachtungen und keine umfassende Führungstheorie.

1. Agieren in einem drastisch veränderten organisatorischen Führungsumfeld

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung in vielen Unternehmen verändert die Anforderungen an die Führungskräfte.

Ein wirksames Agieren an mehreren Standorten und in unterschiedlichen Kulturen, in einer Sprache, die nicht die eigene Muttersprache ist, ist fast schon zur Regel geworden.

In einem Unternehmen, in dem vor kurzen noch »Mühlviertlerisch« die Konzernsprache war, stellt die unternehmensweite Kommunikation in Englisch eine gewisse Herausforderung dar.

Die geänderte Wettbewerbslandschaft (»Standortkonkurrenz«, »Binnenmarkt«) und die Krisenhaftigkeit ganzer Branchen haben die Organisationsarchitektur der Unternehmen in den letzten zehn Jahren drastisch verändert.

Die Transformation von einer funktionalen Organisationsgliederung zu Geschäftsfeldstrukturen wurde in vielen Unternehmen vollzogen.

Viele Produktions- und Dienstleistungsunternehmen – insbesondere der Zulieferindustrie – haben sich in Clustern um die Leitbetriebe der Branche angesiedelt. Mitarbeiter assemblieren »fern der Heimat« direkt vor Ort beim Kunden – manchmal sogar auf dessen Gelände.

Diese Cluster sind häufig auf verschiedenen Kontinenten angesiedelt, in Europa, in den USA und in den derzeit krisengeschüttelten Wachstumsmärkten Asiens.

Aus all diesen Beobachtungen ergibt sich als neue Anforderung die Organisation des Zusammenspiels weitgehend eigenverantwortlicher Einzelpersonen und Organisationseinheiten. Lose miteinander verbundene Einheiten erfordern andere Kommunikationsstrukturen und Aushandlungsprozesse als hierarchisch verbundene.

2. Erhöhte Eigenverantwortung der teilautonomen Systeme und zunehmende Flexibilisierung

Die Aufbauorganisation vieler Unternehmen integriert häufig zwei ineinandergreifende Logiken: die des projektorientierten Unternehmens, in dem Projektgruppen zur Bearbeitung der Kundenprojekte im Vordergrund stehen. Neben dieser Logik besteht häufig die Prozeßlogik der Stammorganisation für das operative Alltagsgeschäft weiter.

Diese Prinzipien schlagen sich manchmal auch in der Büroarchitektur nieder. Das heißt, Mitarbeiter großer Kundenprojekte arbeiten temporär auch räumlich zusammen, was eine hohe Flexibilität bei der Raumadaption voraussetzt.

Neben der räumlichen Flexibilität gewinnt die Flexibilität der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverhältnisse immer mehr an Bedeutung.

Im dem von mir im Vorfeld des Symposiums untersuchten Unternehmen bedeutete dies, daß neben der Stammebelegschaft zunehmend flexible Projektmitarbeiter, die das Auslastungsrisiko im Projektgeschäft abfedern, wichtig werden.

Ansatzpunkte für diese Flexibilisierung sind dabei

- temporäre Anstellungsverträge und weniger »Lebensarbeitsverpflichtungen«
- individuelle Vereinbarungen wie etwa Sabbaticals oder Teilzeitregelungen für die Weiterbildung von Mitarbeitern
- ein systematischer interner Austausch innerhalb des Unternehmens (horizontale Mobilität).

3. Prozeßoptimierung als bleibende Herausforderung

Der kontinuierlich vorhandene Druck des Marktes macht effiziente Geschäftsprozesse zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor für nahezu jedes Unternehmen. Auch in dem von mir beobachteten Fallunternehmen KEBA ist der Faktor »time-to-market« ein zentraler Wettbewerbsfaktor.

Trotz der manchmal ernüchternden Bilanz vieler GPO-Projekte – nicht zuletzt durch Michael Hammer selbst beschrieben – ist die permanente Geschäftsprozeßoptimierung ein Pflichtprogramm für Führungskräfte der heutigen Zeit.

Unter den Stichworten »WOF, Wertorientierte Führung«, »Hinterfragung aller Prozesse auf ihren Wertschöpfungsgehalt« begegnet uns diese Anforderungsdimension an Führungskräfte in vielen Unternehmen. So ist die Frage »Welchen Mehrwert stiften wir, stiften Sie für die Firma?« – in besonderem Ausmaße gerade gegenüber internen Dienstleistern – zu einer Standardfrage geworden. Die Fähigkeit zur wertschöpfungsorientierten Optimierung der Prozesse im Verantwortungsbereich einer Führungskraft ist als Anforderung an eine Führungskraft aktueller denn je.

4. Transformation von der Industrie- zu einer Wissensgesellschaft

Helmut Willke ist einer der profiliertesten Vertreter der These, daß wir uns mitten in einem Transformationsprozeß von einer traditionellen Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft befinden. Wissen und Expertise werden zu einem entscheidenden Produktions- und dadurch Wettbewerbsfaktor für alle »intelligenten« Organisationen.

In diesem Transformationsprozeß kommt Führungskräften die besondere Aufgabe zu, dafür Sorge zu tragen, daß sich in ihrem Verantwortungsbereich Expertisenkompetenz entwickeln kann. Führungskräfte müssen verstärkt lernen, Spezialisten und Spezialistenteams in ihrer Eigenständigkeit zu akzeptieren und begleitend zu unterstützen.

Spezifische Anforderungen (wie Beratung der Mitarbeiter, Moderation, Supervision etc.) an Führungskräfte sind in diesem Transformationsprozess stärker akzentuiert und gefordert. Auf der Ebene der strategischen Kompetenz einer Führungskraft stellen sich vermehrt Fragen wie »Wo lohnt es sich für uns, Expertise zu bewahren, gezielt aufzubauen oder auch wieder zu zerstören bzw. zu entlernen?«

5. Bewältigung von Widersprüchen

In diesem Frühjahr war ich im Entwicklungsbereich eines namhaften deutschen Autokonzerns tätig. Die Anforderungen an die Entwicklung der Autoindustrie und dadurch an deren Führungskräfte sind extrem anspruchsvoll und gleichzeitig höchst widersprüchlich: Die Kosten müssen sinken, die Entwicklungsdauer eines neuen Modells muß kürzer werden – und das alles bei steigender Qualität. Und zwar nicht um jeweils 3%, wie das noch vor wenigen Jahren Ziele waren, sondern Verbesserungen in Quantensprüngen sind gefordert: etwa die Reduktion der Entwicklungsdauer von 60 auf 15 Monate, die Reduktion der Kosten um ein Drittel. Und das überraschende dabei: Dieses Trilemma ist bewältigbar! Dieses Beispiel soll die Beobachtung illustrieren, daß für mich die Bewältigung von Widersprüchen zu einer zentralen Anforderung an qualitative Führung zählt.

Führen in einer instabilen Welt

Führen auf Distanz und in temporären Strukturen wird zum Normalfall. Eine Balance zwischen Linie und Projektarbeit (in unterschiedlichsten Rollen), Beziehungen auf Zeit, Kommunikation mittels neuer Medien und Technologien (wie z.B. e-mail, Handy- und Videokonferenzen, Heim- und Telearbeit) sind Indikatoren für diese Entwicklungen. Sowohl in der Organisation als auch in der Beziehung zum Mitarbeiter wird der funktionale Aspekt wichtiger, und die persönliche Bindung nimmt ab. »Nützlichkeit auf Zeit« nennt Fritz B. Simon diesen Trend.

Die innere Stabilität und das eigene Selbstwertgefühl werden so zu einer immer bedeutenderen Führungskomponente. Ein klar strukturiertes Weltbild bzw. stabile mentale Modelle helfen, irritierende und neue Impulse leichter einzuordnen und schnell zu einer Handlungssicherheit zu kommen. Ein stabiles inneres Modell erleichtert es der Führungskraft, sich auch ohne äußere Stabilität im Unternehmen und im Markt Orientierung zu verschaffen. Religiöse und philosophische Modelle, aber auch ein systemtheoretisches Verständnis können solche Anker stabiler »innerer Zonen« sein.

Ein weiterer Anker zur Bewältigung der Unsicherheit können informelle quasi-private Netzwerke bilden. Müller-Stewens von der Universität St. Gallen berichtet in diesem Zusammenhang von der »Kaste« als eine solche informelle stabile Zone.

Er illustriert das Konstrukt der Kaste am Beispiel der Investmentbanker, die sich regelmäßig in einem bestimmten Londoner Pub treffen. Diese Kaste bezieht ihre Identität weniger aus der Zugehörigkeit zu einer Investmentbank, sondern aus ihrer professionellen Zugehörigkeit zu einer Peergroup von Top-Investmentbankern. Dies erleichtert auch das häufige Wechseln von einer Bank zur anderen – die stabile Zone ist nicht mehr das Unternehmen, sondern die »Kaste«. Welche Schlußfolgerungen lassen sich aus diesen Beobachtungen für das »Geschäft des Führens« ableiten? Was sind vor dem Hintergrund unserer Beobachtungen zentrale Dimensionen, für die Führungskräfte in Zukunft verstärkt Sorge tragen sollten?

Hypothesen zu den künftig bedeutender werdenden Herausforderungen für das »Geschäft des Führens«

Generell geht es nicht um eine neue Führungszauberformel im Sinne eines »Management by ...«, sondern um eine angemessene Antwortfähigkeit von Führungskräften auf veränderte Herausforderungen.

Bei den Führungsherausforderungen fokussiere ich hier nicht in erster Linie auf personenbezogene Aspekte (»Attributionstheorien«). Als systemisch orientierter Berater geht es mir stärker um die Frage nach den erfolgsversprechenden Strukturen und Kommunikationsprozessen, in denen das Geschäft des Führens wirksam werden kann. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Anforderungen kommen aus meiner Sicht vier Kernaufgaben von Führung besondere Bedeutung zu, die alle auch wichtige »Stellhebel« der Unternehmensentwicklung bilden:

1. Vermittlung einer gemeinsam getragenen Zukunftsorientierung und Mobilisierung von Leidenschaften

Bewährte Planungsrituale zur kollektiven unternehmensinternen Bewältigung von Unsicherheit haben sich überholt. Die Beschleunigung der Entwicklungen und die Turbulenzen in den Umwelten führten zu einer Disfunktionalität bekannter betulicher und expertenorientierter Planungsrituale. Fünfjahrespläne haben nicht nur in politischen Systemen an Funktionalität verloren. Gleichzeitig birgt ein Motto der letzten Jahre, das »Schneller – schlanker – flacher«, auch die Gefahr der Inhaltsleere, wenn nicht gleichzeitig auch ein befriedigender Umgang mit der Sinnstiftung und strategischen Zukunftsfragen gefunden wird. Um mit Helmut Qualtinger aus »Der Wilde und seine Maschin« zu sprechen: »I hob zwar koa Ahnung, wo i hinfor, aber dafür bin i gschwinder durt.«

Oder mit unseren Worten und in unserem Verständnis: Wer die immer geringer werdenden Reserven gemeinschaftlichen Überlegens auch noch wegrationalisiert, tötet mittelfristig einen wichtigen Lebensnerv der Organisation – die gemeinsame Identität und Zukunftsorientierung.

Allerdings ist dabei der Widerspruch zwischen dem wachsenden Reflexionsbedarf und einer immer stärkeren Verknappung der Zeit durch die Beschleunigung des operativen Geschehens nicht außer acht zu lassen.

Wir plädieren daher für periodische Standortbestimmungen – oder »Auszeiten« – als eine für das Management angemessene Form der Wissensabsorption. Die Vermittlung einer gemeinsam getragenen Zukunftsorientierung entsteht nicht von selbst, sondern ist Ergebnis kontinuierlich erbrachter Führungsleistung. Larry Hirschhorn fordert vom Manager der Zukunft, daß er die Leidenschaften seiner Leute mobilisieren kann. Er vertritt die These, daß Hochleistungen nur erbracht werden, wenn es gelingt, die Leidenschaften eines Menschen mit der betrieblichen Wertschöpfung zu verbinden.

2. Prozesse im Dienste der Wertschöpfung optimieren

Peter Drucker beschreibt die zentralen Führungsaufgaben pointiert als Beschäftigung mit den beiden zentralen Fragen des Managements: »Tun wir die richtigen Dinge?« und »Tun wir die Dinge richtig?«.

Mit »Tun wir die richtigen Dinge?« meint er die Auseinandersetzung eines Unternehmens mit der Zukunft, also mit der eigenen Überlebenssicherung, also die oben geforderte Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft.

Mit »Tun wir die Dinge richtig?« stellt er die Effizienzfrage für das Management. Dieser Gedanke wird heute in vielen Unternehmen unter dem Konzept WOF, »Wertorientierte Führung«, gehandelt. Unter diesem Label beschäftigen sich viele Unternehmen mit dem unmittelbaren Wertschöpfungsprozeß und der Prozeßoptimierung.

Abraham Zelesnik beschreibt diese alte Druckerische Forderung in seinem »Real work«-Konzept. In vielen Organisationen werden die Mitarbeiter daran gehindert, ihre Talente und Fähigkeiten im Dienste der Wertschöpfung einzubringen, das heißt, einen echten Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Es gibt viele Prozesse in den Unternehmen, die die Menschen von solcher »Real work« abhalten, das nennt er »Pseudoarbeit«.

Darin liegt für ihn eine wichtige Herausforderung für Führungskräfte: es möglichst vielen Menschen zu ermöglichen, sich in den Prozeß der »Real work« einzubringen. Das heißt, Aufgabe von Führungskräfte ist es auch, Barrieren und Bürokratien abzubauen und möglichst wert-schöpfende Abläufe und Prozesse zu ermöglichen.

3. Gelungene horizontale und vertikale Kooperation der Führungskraft in und mit verschiedenen Teams

Mein OSB-Kollege Rudi Wimmer beschreibt diese Kernaufgabe in einem kürzlich erschienenen Artikel über »Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen« als die Renaissance des Teams. Wir beobachten, daß sich Führungsprozesse tendenziell in Teams verlagern (wie Vorstände, Geschäftsleitung), die ihrerseits Teams führen (Bereichsleiter, Geschäftsfeld-Teams etc.). Mehrfachmitgliedschaften in verschiedenen Teams sorgen für rasche Verzahnung der Entscheidungsfindungsprozesse.

Denn Entscheidungen sind häufig viel zu komplex geworden, als daß sie von einer Person allein in angemessener Qualität bewältigt werden können. In Teamstrukturen können unterschiedliche Wissens- und Informationsbereiche und das konstruktive Austragen von systemimmanenten Zielkonflikten strukturell synchronisiert werden. So sind Teamstrukturen ein angemessener Lösungsansatz für die gestiegene Eigenkomplexität in Organisationen.

Führung wird immer mehr zur Gemeinschaftsleistung, die natürlich der qualifizierten Mitwirkung von Personen bedarf.

Führungspersönlichkeit und Teamfähigkeit sind daher kein Widerspruch: Eine starke sicherheits-spendende Führungspersönlichkeit und Teamfähigkeit schließen einander nicht aus.

Im Gegenteil – sie bedingen sich gegenseitig. Wir beobachten, daß jene Führungskräfte besonders wirksam sind, die einerseits gute Teamspieler, und/aber auch in der Lage sind, bei Bedarf schmerzhaft Schritte konsequent und verantwortungsvoll zu setzen.

Qualität der Führung zeigt sich aus systemischer Sicht daran, daß es gelingt, angemessene Strukturen und Führungskultur zu entwickeln.

M.a.W. der Erfolg des Unternehmens wird von der Qualität bestimmt, wie Führungskräfte in ihren jeweiligen Teams zusammenarbeiten. So ist erfolgreiche Führungsarbeit meist mehr als gelungene Einzelleistung.

4. Prozeßsicherheit beim Management des Wandels

Viele Aufgaben und organisatorische Regelungen und deren Folgen sind nicht mehr von Dauer: Organisationen müssen sich an veränderte Aufgabenstellungen permanent anpassen. Kotter prognostiziert ein weiter steigendes Veränderungstempo und einen sich verschärfenden Zwang zu weiteren Organisationstransformationen. »Wenn das der Fall ist, so gibt es nur eine einzige rationale Lösung. Wir müssen mehr über erfolgreiche Veränderungen lernen und dieses Wissen an eine ständig wachsende Gruppe von Menschen weitergeben.«

Dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte, zu deren ureigensten Aufgaben heute das Steuern solcher Veränderungsprozesse gehört. Wimmer warnt jedoch vor einem trivialen Veränderungsoptimismus bei vielen Managern, aber auch bei Beratern. Als ob es für eine erfolgreiche Veränderung genügen würde, das richtige Rezept und die richtigen Stellhebel zu kennen. Denn die ernsthafte Umgestaltung von Organisationen ist stets mit schmerzlichen Einschnitten in bislang erfolgreich gepflegte Gewohnheiten und persönliche Interessenslagen von handelnden Personen verbunden. Dieser Prozeß erfordert und bindet daher enorm viel Energien, zumal er bei »laufendem Motor« stattfinden muß. Er benötigt deshalb eine ganz eigene Dramaturgie, die gekonnt zwischen konsequentem Veränderungsdruck und dem Verständnis für das zu Bewahrende balanciert.

Eine besondere Herausforderung des Veränderungsmanagements liegt darin, daß man in der Anfangsphase auf viele wichtigen Fragen noch keine endgültigen Antworten geben kann. Man muß handeln, obwohl sich viele inhaltliche Fragen erst im Zuge des Prozesses stellen werden und deshalb erst zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden können.

Dies verlangt Sicherheit im Umgang mit großer Unsicherheit.

»Gerade die Veränderungsdynamik des letzten Jahrzehnts hat uns gelehrt, heute noch konsequenter vom Prinzip der Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen auszugehen. Dies schafft die paradoxe Situation, sich verstärkt mit Zukunftsfragen beschäftigen zu müssen und gleichzeitig die Gewißheit zu haben, daraus keine wirklich sicherheitspendenden Orientierungen im Sinne eines »Genau so wird es kommen« zu haben.«

Diese ist eher aus der professionellen Gestaltung des Prozesses selbst zu gewinnen als aus vor-schnellen inhaltlichen Festlegungen. Wir sprechen hier von Prozeßsicherheit im Gegensatz zu inhaltsorientierter Expertensicherheit.

Das Prinzip des »Rapid Prototyping« ist ein Beispiel aus der Autoindustrie, das dieses Prinzip des Lernens im Prozeß illustriert. Produkte werden entwickelt, getestet und schnell als Prototyp auf den Markt gebracht. Dadurch wird schneller mehr Feedback vom Markt über dieses Produkt organisiert, als noch so ausgereifte Planungen auf dem Papier und Testserien erzielen könnten. Rapid Prototyping ist daher ein manchmal wirksames Tool, um den organisationalen Lernprozeß stark zu beschleunigen.

Resümee

Im Sinne meiner zu Beginn dargestellten Prognoseskepsis ging es bei diesen Hypothesen nicht um in sich geschlossene und abgeschlossene Führungsrezepte. Vielmehr ermöglicht eine solche explizite Beschäftigung mit den Führungsherausforderungen die Entwicklung eines geschärften Blicks für künftige Chancen und Bedrohungen auf die Profession des Führens.

Literaturquellen:

- D. Baecker
Experiment Organisation: in: Lettre international, Frühjahr 1994, S. 22–26
- D. Baecker
Posttheoretisches Management. Ein Vademecum. Berlin, Merve Verlag 1994
- H. v. Foerster
Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context; in: H. Ulrich, G.J.B. Probst (Hrsg.), Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin – Heidelberg 1984, S. 12–24
- Gary Hamel, C.K. Prahalad
Die Zukunft gestalten – schon heute: in: Harvard Businessmanager Heft 1/1995, S. 36–42
- N. Luhmann
Haltlose Komplexität; in: ders., Soziologische Aufklärung 5; Opladen 1990, S. 59–76
- P. M. Senge
Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996
- K. E. Weick
Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements; in: Paul S. Goodman and Associates (Hrsg.), Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice. San Francisco 1982, S. 375–408
- K. E. Weick
Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks California 1995
- H. Willeke
Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius, Stuttgart
- R. Wimmer
Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen; in: Grossmann R. u. a. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen, Wiesbaden (Göbler Verlag) 1995, S. 21–41
- R. Wimmer,
Wozu brauchen wir ein General Management?; in: Hernsteiner 1993, Heft 3, S. 4–12
- R. Wimmer
Die Zukunft von Führung; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Heft 4/1996, S. 46–57