

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/14

Hein, Günter

## Mehr Unternehmertum wagen!

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 2 (2014), S. 16-22.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Irene Weber  
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-41-9  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Praxisbeitrag

# Mehr Unternehmertum wagen!

Günter Hein

**Nonprofit-Organisationen (NPO) sind nach langer Phase von Wachstum, Stabilität und Sicherheit in der unternehmerischen Realität angekommen: Wettbewerb, Legitimationsdruck, Ökonomisierung und Fachkräftemangel stellen die Unternehmen vor zentrale Herausforderungen. Diese Hürden bieten aber auch einmalige Chancen, eine unternehmerische Haltung zu entwickeln und damit die Zukunft von Nonprofit-Organisationen aktiv und erfolgreich zu gestalten. In diesem Artikel werden Eindrücke aus dem Alltag eines NPO-Entwicklers geschildert und ein unternehmerischer 3-Chancen-Plan vorgestellt. Frei nach Willy Brandt: «Wir wollen mehr Unternehmertum wagen!»**

Vor wenigen Monaten gedachte Deutschland des 100. Geburtstages von Willy Brandt<sup>1</sup>. In seiner Epoche umstritten, angefeindet und häufig diffamiert, ist dieser Mann heute über alle Partei- und Ländergrenzen hinweg als politische Ikone und Visionär seiner Zeit anerkannt und hochgeachtet. «Mehr Demokratie wagen» – so lautete sein Leitmotiv, mit dem er die innenpolitischen Reformen im damals zweigeteilten Deutschland anstrebte, einen verstaubten Staat und eine festgefahrene Gesellschaft aufbrach und liberalisierte. Seine Hauptakteure waren die Bürger des Landes, die er unentwegt ermutigte, sich selbst und persönlich politisch zu engagieren, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv an der Neugestaltung der noch jungen Demokratie zu beteiligen.

In seiner Regierungserklärung vom 28. Oktober 1969 legte Willy Brandt den Grundstein für eine visionäre, mutige und herausfordernde Reformpolitik. Die sozialliberale Koalition wird in den nun folgenden Jahren unter seiner Regierung kaum einen Bereich des öffentlichen Lebens unberührt lassen: das gesellschaftliche Zusammenleben von jung und alt, die Aufarbeitung der Geschichte, Reformen in Bildung und Wissenschaft, die Ostpolitik der Annäherung in kleinen

Schritten, höhere Schulbildung unabhängig von Herkunft, Moderne in Architektur und Städtebau. Es ist ein Aufbruch ohne Gleichen, welchen der Historiker Bernd Faulenbach «Das sozialdemokratische Jahrzehnt»<sup>2</sup> nennt.

Warum aber erfolgt diese Anlehnung an die deutsche Politik der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts in einem Artikel über Unternehmertum und unternehmerische Haltung in Nonprofit-Organisationen im Jahr 2014? Die Antwort lautet: weil Nonprofit-Organisationen mehr Unternehmertum wagen müssen! Weil viele Nonprofit-Organisationen in Jahren und Jahrzehnten von Sicherheit, Stabilität und Wachstum sich mehr und mehr von unternehmerischem Gedankengut und Handeln entfernt und verabschiedet haben. Weil ihre Organisationen unpersönlich, starr, unflexibel und reaktionslangsam geworden sind, weil sie sich häufig von den eigentlichen Bedürfnissen der Kunden, Klientinnen und sonstiger wichtiger Anspruchsgruppen distanzieren haben oder diese nicht mehr klar erkennen können. Und, weil sie mit dem wichtigsten Gut – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – oft nicht mehr arbeitsmarkt- und demographiegerecht umgehen.

Es sind schleichende Prozesse, es sind krisenhafte Entwicklungen, die typischerweise im Verborgenen beginnen, sich dann aber zunehmend dynamisieren und zu strategischen, ertragsmässigen oder gar existenziellen Krisen mutieren können. C. Pümpin und M. Prange haben bereits 1991 ein aus der Biologie abgeleitetes Lebenszykluskonzept für Unternehmen veröffentlicht, mit dem sie die Entwicklungs- und Lebensphasen von Organisationen beschreiben.<sup>3</sup>

Typisch für die Arbeiten von Pümpin/Prange ist die intensive Auseinandersetzung mit Entwicklungslinien und Krisenerscheinungen in den jeweiligen Lebenszyklen der Unternehmen. Besonders in den von Pümpin/Prange beschriebenen Reifeunternehmen können die Phänomene beobachtet werden, die viele Non-

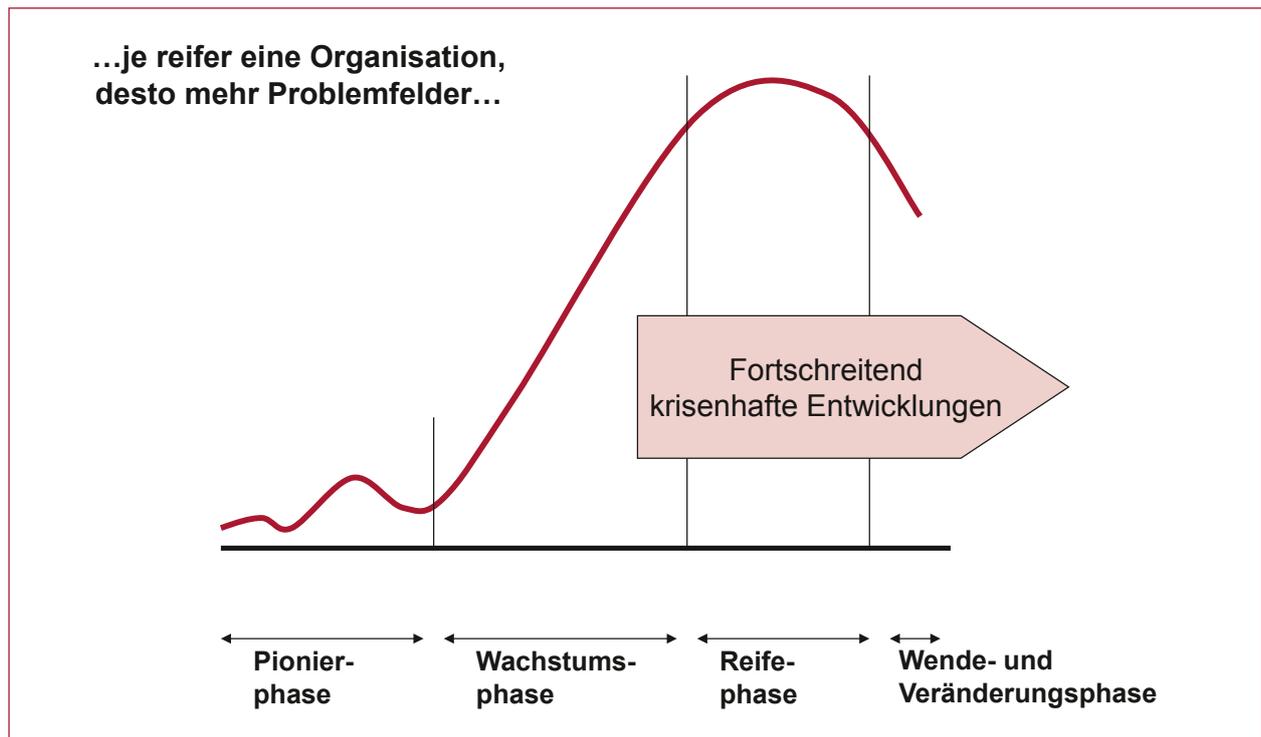


Abbildung 1: Phasen der Unternehmensentwicklung (in Anlehnung an Pümpin/Prange 1991, S. 135)

profit-Organisationen heute vor zentrale unternehmerische Herausforderungen stellen:<sup>4</sup>

- ♦ Die Wachstumsgrenzen der NPO werden erreicht und machen eine weitere interne Differenzierung notwendig.
- ♦ Die unternehmerische Risikobereitschaft geht deutlich zurück.
- ♦ Der ursprüngliche Sinn und Zweck der NPO schwindet aus dem Bewusstsein, die Ziele und das Leitbild der Organisation werden hinterfragt.
- ♦ Die internen Abläufe und Prozesse werden weiter formalisiert.
- ♦ Eine zunehmende Bürokratisierung lähmt die Flexibilität im Unternehmen.
- ♦ Es findet keine Beteiligung der Basis an strategischen Überlegungen statt.
- ♦ Das Management beschränkt sich auf Kontroll- und Planungsfunktionen.
- ♦ Der Druck von aussen (Kunden und andere «Stakeholder») nimmt zu und verlangt nach ständigen Verbesserungen und Optimierung.
- ♦ Innerhalb der NPO formieren sich Subsysteme und Untergruppen, die informelle Kommunikation gedeiht.

Die damit einhergehenden Probleme und Krisen in Reifeunternehmen können wie folgt skizziert werden:

- ♦ Die Vielfalt der Herausforderungen (Komplexität) überfordert das Management.
- ♦ Immer neue Kontrollinstanzen führen zu Widerstand und Verunsicherung.
- ♦ Die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen nimmt drastisch ab.
- ♦ Die Mitarbeiter haben das Gefühl eines entfremdeten Arbeitens.
- ♦ Überbordender Bürokratismus und übertriebener Formalisierung lähmen die Abläufe im Unternehmen.
- ♦ Die NPO erstarrt.
- ♦ Die bestehenden Machtstrukturen werden mit Nachdruck verteidigt, es kommt zu Machtkämpfen und Konflikten auf allen Ebenen.

Um diesen Verschleisserscheinungen erfolgreich zu begegnen, brauchen «Reife-Non-Profitorganisationen» eine unternehmerische Frischzellenkur, es ist dieses «Mehr Unternehmertum wagen»!

Was kann das konkret heissen? Um an Willy Brandt anzuknüpfen, müssen Verbände, Vereine, Stiftungen,

Genossenschaften und soziale Dienstleister ihre Hauptakteure ermutigen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Klientinnen und Klienten, Leistungs-, Auftrag- und Kostengeber, das soziale Umfeld der Unternehmen und sonstige «Stakeholder» müssen aufgefordert und befähigt werden, sich selbst und persönlich «mit-unternehmerisch» zu engagieren, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv an der Weiterentwicklung bzw. der Neugestaltung der NPO zu beteiligen.

Zielsetzung dieses partizipativen Prozesses muss sein, nicht danach zu streben, die Dinge noch richtiger, noch besser zu tun, sondern gemeinsam konsequent darüber nachzudenken, ob wir eigentlich (noch) die *richtigen Dinge, besten Dinge* tun. Das Management handeln muss nach der alten «goldenen Regel» neu ausgerichtet werden: «Structure follows Strategy»<sup>5</sup>, das «Wie» folgt dem «Was», die Strukturen, Handlungen, Abläufe, Prozesse etc. werden konsequent aus der normativen Haltung und der strategischen Ausrichtung der Nonprofit-Organisation abgeleitet.

Die Praxis zeigt aber in erstaunlicher Häufigkeit und Hartnäckigkeit ein permanentes «Auf-den-Kopfstellen» dieser Managementlogik: scheinbar unendliche Ressourcen werden u.a. in Optimierungsprozesse,

Personalentwicklung und Qualitätsmanagement investiert, ohne dass auch nur annähernd Einigkeit und Klarheit darüber bestehen, welches unternehmerische Ziel (Ziele sind zukünftige Zustände!) damit angestrebt wird. So drehen sich Organisationen im Kreis, demotivieren ihre Führungskräfte und Mitarbeiter «brennen organisatorisch» aus (organisationales «Burn-out») oder nutzen die vorhandenen Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen in keiner Weise oder unzureichend (organisationales «Bore-out»). In vielen Nonprofit-Unternehmen lassen sich fortschreitende Phänomene wie grundlegendes Misstrauen, Abschottung und kompulsives Verhalten von Führungskräften beobachten, Kets de Vries spricht in letzter Konsequenz gar von psychisch kranken Organisationen.<sup>6</sup>

Um nicht als Organisation auf der Couch zu landen<sup>7</sup>, muss das brachliegende Potenzial in den Nonprofit-Organisationen frühzeitig (re-)aktiviert werden. Dieser Treibstoff ist zweifellos in allen Unternehmen vorhanden und verfügbar, er kann zu einer unternehmerischen «Energiewende» beitragen, wenn er abgerufen und zielgerichtet genutzt wird. Wie dies in der Praxis gelingen kann, soll ein pragmatisches Vorgehen in 3 Schritten aufzeigen.



## Ein unternehmerischer 3-Chancen-Plan

### 1. Unternehmertum und unternehmerisches Handeln bedeuten: die NPO entschlacken!

Unternehmerische NPO tun gut daran, ein «organisationales Verlernen zu erlernen»<sup>8</sup>, einen Prozess des «simplify your organisation»<sup>9</sup> zu ermöglichen. Auf die Tagesordnung der NPO müssen die zentralen Fragestellungen «Was machen wir ab jetzt nicht mehr?», «Was hat sich überholt?», «Was erzielt nicht die gewünschte Wirkung?», «Von was können wir uns trennen?» etc. gesetzt werden. Es ist dies der für Unternehmen so lebensnotwendige Prozess der «schöpferischen Zerstörung», wie ihn der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter<sup>10</sup> bereits 1942 beschrieben hat.<sup>11</sup> Fredmund Malik drückt mit seinem Managementwerkzeug «Systematische Müllabfuhr»<sup>12</sup> die gleiche Intention aus, nämlich: Alles muss regelmäßig auf den Prüfstand! Leistungsangebote, Zielgruppen, Konzepte, Aufbau- und Ablauforganisation, Finanzierungslogik etc. Die zu beantwortende Frage lautet in diesem Kontext: «Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?».<sup>13</sup> Das Prinzip klingt und ist einfach, muss aber mit Mut und vor allem Disziplin umgesetzt werden. Dazu braucht es Führungskräfte, die diesen Prozess initiieren und die ein «In-Frage-stellen» nicht als persönlichen Angriff verstehen. Oftmals stehen «lediglich» persönliche Eitelkeiten einem unternehmerischen Aufbruch entgegen.

Unternehmen, welche das ausgesprochen wirkungsvolle unternehmerische Prinzip des organisatorischen «Heilfastens» verinnerlichen und leben, verspüren eine neue Vitalität, die Unternehmenskultur wird lebendiger und frischer, es werden Ressourcen freigeschaufelt, Beteiligung und Mitwirkung werden erfahrbar und zeitigen positive Ergebnisse.

### 2. Unternehmertum und unternehmerisches Handeln bedeuten: Anwendung einer mutigen unternehmerischen Methode

Die gebürtige Inderin und US-Professorin Saras Sarasvathi hat in jahrelanger Forschungsarbeit mehrfach-erfolgreiche Unternehmer systematisch befragt und deren Handlungsmuster bzw. Handlungslogik

analysiert. Aus diesen Erkenntnissen hat sie einen Forschungszweig begründet, der sich um das unternehmerische Denken und Handeln dreht und den sie als «effectuation»<sup>14</sup> bezeichnet hat. Der Begriff kann aus dem englischen Wort «effectuate» (bewirken) abgeleitet werden und steht für eine eigenständige unternehmerische Entscheidungslogik.

Demnach erfolgt die unternehmerische Ausrichtung sehr konsequent an den in der NPO bereits verfügbaren Mittel, d.h. an den inneren Werten und Haltungen, der Identität, den Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeitenden, der vorhandenen Netzwerke, also allesamt Ressourcen, die im Unternehmen direkt oder im Umfeld des Unternehmens abrufbar sind, oft aber aus dem kollektiven Bewusstsein verschwunden sind.<sup>15</sup>

Die bewusstere Nutzung dieser verfügbaren Mittel zielt auf eine neue Qualität des Anspruchsgruppen-Managements und der Entwicklung strategischer Allianzen. Das Unternehmen verlässt also absichtlich seine bisherigen Systemgrenzen und sucht im erweiterten Umfeld und der Umwelt nach Mitstreitern, Interessenten und Koalitionspartnern. Wer zieht bei Neuerungen mit? Wer bringt Ressourcen mit ein? Welchen bisherigen Konkurrenten kann ich als Partner im Veränderungsprozess gewinnen? Dabei können auch intersektorale Kooperationsformen begründet werden, also z.B. das gezielte Zusammenwirken zwischen Nonprofit- und Forprofit-Organisationen.

Mehrere Akteure gemeinsam können Unwägbarkeiten, Unsicherheiten und Störungen kreativ nutzen, man ist weniger darauf angewiesen, allein auf das eigene und vorhandene Wissen zu vertrauen und zu bauen.

Ein Meilenstein im unternehmerischen Prozess kann auch die folgende innovative Denk- und Handlungsweise sein: wir setzen uns vielmehr mit einem zukünftig leistbaren Verlust («affordable loss») auseinander, anstatt sich andauernd mit einem zu erwartenden Ertrag zu beschäftigen.<sup>16</sup> Ein solches Vorgehen schafft prospektive Antworten auf schwierige Fragen: Wie viel kann ich / können wir riskieren, ohne mich / meine Unternehmung zu gefährden? Welche Rückschläge kann ich / können wir verkraften? *Das Unternehmen und die Unternehmer rüsten sich mit dieser Eventualitäten-Analyse für zukünftige Widersprüchlichkeiten und Krisen. Die NPO wurzelt neu, definiert*

NPO entschlacken	Mutige unternehmerische Methoden	Von der Zukunft her führen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationales Verlernen erlernen</li> <li>• Strategien, Strukturen und Kulturen gehören regelmäßig auf den Prüfstand</li> <li>• Ressourcen freischaufeln</li> <li>• In-Frage-Stellungen zulassen</li> <li>• Beteiligung aktivieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuation: Orientierung an bereits verfügbaren Mitteln und Einplanen von zukünftig leistbaren Verlusten</li> <li>• Bisherige Systemgrenzen bewusst verlassen</li> <li>• Suche nach Mitstreitern und Koalitionspartnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausleuchten von blinden Flecken</li> <li>• Konzentration auf vor uns liegende Chancen und Potenziale</li> <li>• Gesellschaftliche und soziale Zukunft bestmöglich antizipieren</li> <li>• Notwendige neue Formen von Organisation und Institution ableiten und mitgestalten</li> </ul>

Abbildung 2: Unternehmerischer 3-Chancen-Plan

und ordnet ihre Grundkenntnisse und ihr Grundwissen – es findet eine organisationale und persönliche Neubestimmung statt.

Denkt man diesen Ansatz logisch weiter, bedeutet Management einer NPO wohl zukünftig noch verstärkt Lenkung und Steuerung ohne Gewissheit, Planbarkeit, Fangnetz und Rückversicherung. Es geht nicht mehr in erster Linie um die Kontrolle vorhersagbarer Prozesse, sondern um das Sich-Einlassen-Können auf nicht Vorhersagbares.

**3. Unternehmertum und unternehmerisches Handeln bedeuten: «Von der Zukunft her führen»<sup>17</sup>**

Otto Scharmer, ein deutscher Forscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat in den letzten Jahren eine Führungsmethode entwickelt, welche versucht, Erfordernissen wie Komplexitätsbewältigung, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung im Management angemessener gerecht zu werden. Scharmers zentraler Gedanke: sämtliche Zukunftspotenziale für die Lösungen der anstehenden komplexen Probleme und Herausforderungen liegen bereits in uns selbst und in unseren Organisationen. Wie sich aber eine Situation in der unternehmerischen Praxis entwickelt, hängt davon ab, wie das Unternehmen diesen Problemen und Herausforderungen konkret begegnet. In der klassischen «Stakeholder»-Analyse sind wir gewohnt, die Erwartungen der Beteiligten zu erfassen, «blinde Flecken» in der Wahrnehmung der Beteiligten bleiben aber meist unberücksichtigt und

verborgen. Otto Scharmer sieht aber gerade im Ausleuchten dieser blinden Flecken einen innovativen Zugang zu individueller und organisationaler Entwicklung: «Was wirklich zählt, so dämmerte mir, ist nicht nur was Führungskräfte tun und wie sie es tun, sondern die «innere Verfasstheit», der innere Ort, von dem aus sie tätig sind, die Quelle, aus der heraus ihre Handlung erfolgt».<sup>18</sup>

«Von der Zukunft her führen» bedeutet also, tiefgreifende unternehmerische Veränderungsprozesse über eine forciert-intensive Auseinandersetzung mit diesem inneren Zentrum einzuleiten. Dem Ort also, von dem aus das unternehmerische System derzeit handelt und zukünftig agieren soll. Es gilt, die «Selbstverständlichkeiten» bewusst zu hinterfragen und ggf. zu verändern. Die Fähigkeit, sich auf Zukunft und Potenziale zu konzentrieren nennt Scharmer «Presencing» (Gegenwärtigung) und erfordert unabdingbare Kooperation und gänzlich neue Formen der Zusammenarbeit. Profiteure eines solchen Managementhandels sind die Organisation als Ganzes und jeder einzelne Mitarbeiter. «Die Krise der Gegenwart ist nicht einfach die Krise einer einzelnen Führungskraft oder einer einzelnen Organisation, eines bestimmten Landes oder eines einzelnen Konflikts. In der Krise der Gegenwart geht es darum, dass eine veraltete soziale Struktur abstirbt – eine alte Form der Institutionalisierung, [...]»<sup>19</sup>

Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg winkt jenen Unternehmen, denen es gelingt, die gesellschaftliche und soziale Zukunft bestmöglich zu antizipieren. Daraus

können dann jene notwendigen neuen Formen der Institutionen und Organisationen abgeleitet und grundlegend mitgestaltet werden. Nonprofit-Organisationen haben gegenüber den Unternehmen des gewinnorientierten Sektors einen entscheidenden Vorteil: der Faktor Mensch stand stets im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns – oft allerdings auch einer gesunden Entwicklung im Wege. Führungskräfte können massgeblich dazu beitragen, die Zukunftspotenziale im Unternehmen auszuschöpfen und nutzbar zu machen, indem sie die entfremdende Distanz zur operativen Ebene überbrücken. Nur dann können ein «sense of self-determination» (die Mitglieder der NPO empfinden ein stärkeres Selbstbewusstsein und Mitgestaltungsmöglichkeiten), ein «sense of impact» (die Wirkung der individuellen Kompetenzen und Leistungen werden spürbar) und ein «sense of competence» (ein Gefühl und Bewusstsein für die persönliche Entwicklung)<sup>20</sup> gedeihen, die in Summe als grundlegende Erfolgsfaktoren eines kollektiven Sinns für unternehmerische Haltung betrachtet werden können.

### Résumé und Ausblick

Die hier vorgestellten Erfahrungen und Eindrücke spiegeln sicherlich nur einen Ausschnitt der anzutreffenden unternehmerischen Verhaltensweisen in Nonprofit-Organisationen wider und sind in Teilen vielleicht etwas überspitzt dargestellt. Es lässt sich aber kaum leugnen, dass viele NPO im Reifeprozess an wegweisenden und existenziell wichtigen Gabelungen angekommen sind und ihre Strategien, Strukturen und Kulturen auf den Management-Prüfstand gehö-

ren. Bewusstes unternehmerisches Handeln und das systematische Erziehen einer unternehmerischen Haltung bieten den NPO eine Vielzahl von Chancen, aus krisenhaften Entwicklungen gestärkt hervorzugehen. Drei erlernbare, pragmatische und umsetzbare Stossrichtungen wurden aufgezeigt: Verlernen, Anwenden einer unternehmerischen Methode und von der Zukunft her führen. Es ist Aufgabe des NPO-Management, diese Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Die traditionellen und etablierten Nonprofit-Organisationen geraten aber nicht nur bezüglich ihrer eigenen Lebensgeschichte und Organisationszyklen in Bedrängnis, sondern werden auch von einer ganz anderen Bewegung und Entwicklung unter Druck gesetzt: seit einigen Jahren dringt das sogenannte «Social Entrepreneurship» – also ein soziales Unternehmertum – verstärkt in unser Bewusstsein ein und ist in Medien und Fachliteratur zunehmend präsent. Was aber ist das Neue und Besondere am «Social Entrepreneurship»? Ist es tatsächlich eine grundlegende Innovation, eine Bewegung, ein grundlegender Aufbruch, oder vielmehr eine Modeerscheinung, ein Trend, Altes unter neuem Design? Mode oder Modell? Werden Unternehmer und Unternehmen zunehmend «sozial» oder wird das Soziale zunehmend «unternehmerisch»? Zu diesen Fragestellungen müssen sich Verbände, Vereine, Stiftungen, Genossenschaften und freie Wohlfahrt dringend positionieren, vielleicht ist es aber gerade diese Form des «friendly fire», die den Unternehmergeist beflügelt und dazu führt, dass wir in Nonprofit-Organisationen (wieder) mehr Unternehmertum wagen.



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Willy Brandt (1913 – 1992); 1969-1974 Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland; Friedensnobelpreis 1971.
- <sup>2</sup> Der Historiker Bernd Faulenbach beschreibt in seinem Buch «Das sozialdemokratische Jahrzehnt» eindrücklich die Bedeutung der Person Willy Brandt für die Demokratieentwicklung in Deutschland.
- <sup>3</sup> Pümpin/Prange (1991), S. 23f.
- <sup>4</sup> Pümpin/Prange (1991), S. 108ff.
- <sup>5</sup> Die These «Structure follows Strategy» wurde 1962 von Professor Alfred Chandler postuliert.
- <sup>6</sup> Kets de Vries (2003), S. 2.
- <sup>7</sup> Manfred Kets de Vries spricht von «Organizations on the couch», Kets de Vries (2003).
- <sup>8</sup> Hein (1999).
- <sup>9</sup> Der Autor lehnt sich hier am Titel des Buches «Simplify your life» von Küstenmacher/Seiwert (2004) an.
- <sup>10</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950); österreichischer Ökonom und Politiker; das Konzept der schöpferischen Zerstörung wird erstmals 1942 in seinem Werk «Capitalism, socialism and democracy» als «creative destruction» beschrieben.
- <sup>11</sup> Arnold (2012), S. 172.
- <sup>12</sup> Malik (2001), S. 373-383.
- <sup>13</sup> Malik (2001), S. 374.
- <sup>14</sup> Sarasvathy (2001), S. 243.
- <sup>15</sup> Sarasvathy (2008), S. 74ff.
- <sup>16</sup> Sarasvathy (2008), S. 81ff.
- <sup>17</sup> Scharmer (2009).
- <sup>18</sup> Scharmer (2007), S.202.
- <sup>19</sup> Scharmer (2007), S. 202.
- <sup>20</sup> Kets de Vries (2003), S. 37.

## Literatur

- Arnold, F. (2012). *Management. Von den Besten Lernen*. München: Hanser.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Faulenbach, B. (2011). *Das sozialdemokratische Jahrzehnt. Von der Reformeuphorie zur neuen Unübersichtlichkeit. Die SPD 1969-1982*. Verlag Dietz.
- Hein, G. (1999). Verlernen will gelernt sein. *Süddeutsche Zeitung*, 06.04.1999, S. 26. München: Süddeutscher Verlag.
- Kets de Vries, M. (2003). *Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics*. Paris: INSEAD.
- Küstenmacher, W.K. & Seiwert, J.L. (2004). *Simplify your life*. Frankfurt am Main: Campus.
- Malik, F. (2001). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. München: Heyne.
- Pümpin, C. & Prange, M. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung - phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. New York/Frankfurt am Main: Campus.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), S. 243-263. Abingdon/New York: Routledge.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation - elements of entrepreneurial expertise*. Northampton: Cheltenham.
- Scharmer, O. (2007). Theorie U: Von der Zukunft her führen - Presencing als evolutionäre Grammatik und soziale Technik für die Erschliessung des vierten Feldes sozialen Werdens. *Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung*, 4, S. 202.
- Scharmer, O. (2009). *Theorie U - Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl Auer-Verlag.
- Schumpeter, J. A. (1994). *Capitalism, socialism and democracy* (6. Auflage). London: Routledge Chapman & Hall.

## Der Autor



### Günter Hein/hein@managementlabor.de

Günter Hein, Sozialwissenschaftler und MBA, lehrt am Managementcenter Innsbruck (MCI) im Masterstudiengang «Soziale Arbeit, Sozialpolitik und Sozialmanagement» und ist Inhaber und Geschäftsführer der NPO-Beratungsfirma «managementlabor». Er unterstützt Führungs- und Organisationsentwicklungsprozesse im gesamten Spektrum von Nonprofit-Organisationen und verfügt über langjährige internationale Erfahrungen.