

*Stephan A. Jansen*

## **Ver-, Ent- und Unterführungen**

### **Paradoxien der ökonomischen Führungsforschung\* – Ein Einwurf von der Außenlinie des Erziehungsspiels**

*„Fußball ist wie Schach ohne Würfel.“*

Lukas Podolski (ab und an deutscher Spielführer)

*„Das, was der Erzieher sich vornimmt, ist unmöglich.“*

Niklas Luhmann (systematischer Spielbeschreiber)

### **Summary**

*Führungstheorie in zwei Halbzeiten und einem Elfmeter-Schiessen: In der ersten Halbzeit erfolgt eine Führung durch die Führungsforschung der letzten 100 Jahre. In der zweiten Halbzeit werden die aktuellen Entwicklungen anhand der Verführungen, Entführungen und Unterführungen vorgestellt. Das hat ein Nachspiel: elf kurze Thesen zu neuen Spielregeln der Führung – für Unternehmen wie Schulen.*

Für den Führungstheoretiker unter Ihnen– ob nun Spielführung, Ballführung oder Spielerführung – ist mit dem Hinweis von Poldoski bereits alles klar geklärt: Botschaften der Trainer und Spieler sind präziser als alle betriebswirtschaftlichen und psychologischen Führungstheorien. Führung ist Taktik. Führung ist Strategie – wie beim Schach. Führung ist *kein* Glücksspiel *mit* Würfel, sondern offenkundig etwas, um das wir uns ein wenig mehr kümmern müssen. Wie um Erziehung auch. Gerade, weil es wirklich unmöglich ist.

Erziehung – im Medium des Kindes – und Führung – im Medium der Organisation – verbindet das übliche funktionale Verständnis: die „Änderung von Personen durch darauf spezialisierte Kommunikation“ (Luhmann 2006, S. 7). Es könnte mit Luhmann weiter präzisiert werden, dass in einigen Kreisen, „etwa unter dem Namen Freiheit, die Selbstbestimmung des Zöglings in Betracht“ gezogen wird – „sei es als Ziel, sei es als Schwierigkeit“ (ebd.).

Der folgende kleine Gast-Beitrag eines Organisationstheoretikers wird daher spielerisch in zwei Halbzeiten und ein Elfmeter-Schiessen zu gliedern sein. In der ersten Halbzeit erfolgt eine Führung durch die Führungsforschung der letzten 100 Jahre. In der zweiten Halbzeit werden die aktuellen Entwicklungen in der Führungstheorie und -praxis anhand der Dreiteilung Verführungen, Entführungen und Unterführungen vorgestellt. Dass dies ein Nachspiel haben wird, wird mit elf kurzen Thesen zu neuen Formen und Funktionen der Führung deutlich, die zur Diskussion gestellt werden.

Zur Linderung der Praxisferne solcher Ausführungen werden diese mit Original-einsichten von Trainern und Fußballern präsentiert. Oder, um es mit Johannes B. Kerner, dem deutschen Spiel-Moderator, zu sagen: „Halten Sie die Luft an und vergessen Sie das Atmen nicht.“

## Erste Halbzeit: Folgenlose Erfolge der Führungstheorie Vor dem Anstoß: Steine des Anstoßes

Der Führungsanspruch ist einer der Betriebswirtschaftslehre mit der zentralen Ausrichtung auf Unternehmensführung: Führung, d.h. betriebswirtschaftliche Steuerung ist das Kerngeschäft. Ein extrem erfolgreiches Geschäft, welches viele erlernen wollen. Zum Vergleich: 1926 waren es 8.700, 1964 exakt 16.000 und nun sind es über 160.000 deutsche Studierende. Wenn man die Tagung zum 75. Geburtstag der Schmalenbach-Gesellschaft – eine Art „Betriebsversammlung“ der deutschen Betriebswirte – zu den Zukunftsperspektiven der BWL im April 2007 verfolgte, dann könnte Diagnose eher lauten: erfolgreich wie folgenlos. Die Folgenlosigkeit liegt in der Führungslosigkeit der Forschung in den mikro-ökonomisierten Fragmentierungen von Firmenanalysen Zusammenhänge zu sehen und das als Führungsaufgabe zu begreifen. Dieses jahrzehntelange Versagen der Führungsforschung in der BWL führte in den 1980er Jahren zur so genannten Management-Philosophie, also zu Büchern, die uns auf sehr einfache und fallorientierter Weise in die Führungslehre einführen wollten – analog der wundersamen Erziehungsratgeber-Literatur.

Was haben wir also im Bereich der Führung noch anzuführen? Ein All-Stars-Team geht bei aller Folgenlosigkeit zum Mittelpunkt. Also: Anstoß.

### Max Weber: Die Chance und das Charisma der Bürokratie

Der Nationalliberale und einflussreiche Religions-, Wirtschafts- und Rechtssoziologe ist einer der wichtigsten Soziologen der Moderne. Max Weber unterscheidet „Arten des Einflusses von Menschen auf andere“: Macht wird definiert als Chance, den eigenen Willen gegen den *Widerstand* des anderen durchzusetzen. Herrschaft hingegen ist die Chance, für einen Befehl *Gehorsam* zu finden – aufgrund des Glaubens an die *Legitimität* der Herrschaftsausübung. In dieser Definition stecken bereits zwei zentrale Informationen: (1) Herrschaft setzt die Folgsamkeit der Beherrschten voraus und den Glauben an seine Legitimität. (2) Es ist in beiden Fällen lediglich eine *Chance*. Eine Chance ist eine Möglichkeit, aber keine Kausalität. Erste Erkenntnis der Führungsforschung: Führung und Fernbedienung sind zu unterscheiden! Führung ist eine ambivalente Beziehung, Fernbedienung eine kausale. Weber unterscheidet drei Legitimationsressourcen für die Idealtypen der Herrschaft: (1) *Charisma* als Glaube an die Gnadengabe der Beherrschtheit durch eine außeralltägliche Begabtheit eines Herrschers (Obama vor der Wahl). (2) *Tradition* als Glaube an den Wert geschichtlicher Institutionen (Familienunternehmen, Adel), (3) *Verwaltung* als Glaube an rationale, legal gesetzte Ordnung (Bürokratie). Ebenso wie Charisma ist auch die traditionelle Herrschaft instabil und mit hoher Willkür versehen, so dass Weber der Bürokratie damals die höchste Durchsetzung vorhersagte. Bürokratische Führung ist in der Tat erfolgreich, weil sie eine Infrastruktur ohne spezifische Zielvorstellung darstellt (Kirchen, Konzentrationslager, Unternehmen, Museen oder eben Schulen, egal ob in kapitalistischen oder sozialistischen Systemen) und so „Legitimität durch Verfahren“ schafft. Weber formulierte einige Jahre vor seinem Tode die „Unentrinnbarkeitsthese der bürokratischen Herrschaft“ und verzweifelte daran – in Wien: „Es gibt nichts auf der Welt, keine Maschinerie der Welt, die so präzise arbeitet, wie diese Menschenmaschine es tut – und dazu noch: so billig! Diese Leidenschaft zur Bureaukratisierung ist zum Verzweifeln.“ (1909 bei einer Debatte beim Verein für Socialpolitik in Wien).

## Frederick Winslow Taylor: vor-herrschendes Menschenbild

Taylor, eine vergleichsweise tragische Figur mit neurotischen Zügen und aufgrund eines wohl bestehenden Augenleidens ohne rechten wissenschaftlichen Abschluss schrieb 1911 über die „*Principles of Scientific Management*“. Es war der erste Management-Bestseller, weil Arbeiter noch kaum lesen konnten. Das Buch beschreibt wissenschaftliche Führung als eine Radikalisierung des Adam Smithschen Gedankens der Arbeitsteilung. War die Trennung zwischen *dispositiver Führung* und *operativer Ausführung* bereits im Zuge der Industrialisierung bekannt, wurde mit Taylor die Einrichtung und Differenzierung des Mittelmanagements zentral. So gab es Shop-floor Leitungen mit „setting-up-boss“, „speed boss“, „quantity inspector“, „repair boss“ etc. Auf Basis einer arbeitsphysiologischen Analyse des effizienten Einsatzes von Arbeitskraft nahm er am Beispiel von Eisenverlader Schmidt an, dass dieser grundsätzlich faul sei, also angewiesen; und er extrinsisch über Pensen und Boni zur Arbeit angereizt werden muss (nach Douglas McGregor Menschbild X). Taylor war stark bemüht um eine – wie er es nannte – „enge *Führung*“ zwischen den Arbeitern und der Leitung. Die Arbeiterbewegung hatte auch Taylor bewegt. Fazit: Das Menschenbild führt mit – wie es bei Erziehung mit erzieht. Und Führungen brauchen nicht nur Geführte, sondern auch ein Mittelmanagement.

## Luther Gulick: Ideenreiche Dominanz

Ein paar Jahre später, 1937, war es der amerikanische Verwaltungsprofi, Luther Gulick, der zwei Führungsquellen anbot: (1) „*structure of authority*“ und (2) „*dominance of an idea*“. Während – auch er – die Autoritätsstrukturen in der Führungsforschung ausführlichst ausgearbeitet hat, ist diese „Dominanz durch eine Idee“ wohl nur so eine Idee gewesen, denn auch Gulick selbst war natürlich nicht wirklich überzeugt. Und dennoch sehen wir die Kraft der Idee, die an künstlerischen, wissenschaftlichen und innovativen Unternehmungen eine Führungskraft entfaltet, die beeindruckend ist – auch an Schulen.

## Chester Barnard: Differenz der Indifferenz

Ein Jahr später war es der Präsident der Rockefeller Foundation, Unternehmensleiter und autodidaktischer Management-Theoretiker Barnard, der das Buch „*The Functions of the Executive*“ veröffentlichte. Nach Barnard besteht die Möglichkeit der Führung immer dann, wenn Befehle in eine sogenannte „*zone of indifference*“ fallen. Eine Indifferenzzone bezeichnet die Zone, in der eine nicht weiter hinterfragte Akzeptanz bei einem Mitarbeiter für einen Befehl vorliegt. Der Mitarbeiter muss den Befehl nicht selbst wollen, er muss gegenüber dem Befehl lediglich indifferent, also gleichgültig sein. So könnte man sagen, dass Führung insbesondere die Ausweitung dieser Indifferenzzone bedeutet. Dies erklärt einerseits, warum Führungskräfte wie auch Lehrer dies mitunter tatsächlich beherzigen und andererseits, dass innovationsverliebte und wissensdurstige Personen wie Organisationen Differenzzonen wollen.

## Karl E. Weick: Lose Kopplungen für Unsichere

Der Organisationspsychologe Weick nutzt die Kybernetik, also die dem Altgriechischen entnommene „*Steuermannskunst*“ zur Erklärung von Strukturen komplexer Systeme durch Kommunikation und Steuerung von Rückkopplungen. Die Idee der

„Lösen Kopplung“ am Beispiel der Führung von Universitäten 1976 ausgeführt, setzt auf Ausdifferenzierung eines Systems in zum Teil redundante Teil-Systeme in lediglich loser Kopplung untereinander. Erreicht wird damit die Erhöhung der Responsivität unter Erhalt der eigenen Identität, Risikominimierung durch Erhöhung von Pufferzeiten sowie das Nicht-Streuen von Fehlern aus einem Teilsystem in das Gesamtsystem. Führung setzt in diesen risikovermeidenden Systemen Dezentralisierung und Delegation von Vertrauen voraus. Damit wird eine höhere Umweltkenntnis, eine lokale Anpassungsfähigkeit und eine Beschränkung der Störungstreue ermöglicht. Diese Systeme sind hochverlässlich und werden daher vor allem in Hochrisikoorganisationen wie Atomkraftwerken, Notfallstationen oder eben Bildungseinrichtungen eingesetzt.

## **Halbzeitstand**

Begleiten wir die Helden in die Katakomben. Aber mit was müssen wir nun rechnen? Eine Veränderung der Führung durch die nicht mehr mögliche Kontrollierbarkeit von Arbeit – und auch Hausarbeiten oder Klausuren. Entwickler von Finanzprodukte sind auch die einzigen, die sie verstanden haben. Softwareentwickler sind auch nicht steuerbar, selbst mit Software nicht. Führung von Kreativität ist anders als Führung einer Industrieproduktion. Uns fehlt aber noch immer eine Idee davon, was im Zeitalter der Wissensgesellschaft und Kreativökonomie noch Führung sein kann.

## **Zweite Halbzeit: Neue Spielführungen! Verführung: Ideen, Geschichten, Sinn und Frauen**

Führung und Verführung sind zu unterscheiden, können sich aber unterstützen. Verführung ist die angenehmste, die magischste Form der subversiven Führung. Eher uninspiriert: Anreizsysteme, um die Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu führen. Empirisch lässt sich belegen, dass ähnlich wie die Zeiterfassung zur Verkürzung der freiwilligen unentgeltlichen Überstunden führt, solche Anreizsysteme zum einen die Unterstellung erzeugen, man würde sonst nicht arbeiten und zum anderen wirken wie gute Drogen: man muss ständig die Dosis steigern. Es sind vor allem starke identitätsstiftende Quellen wie Marken und Geschichten, also Dominanzen einer verführerischen Idee. Verführend – für Kunden, Aktionäre wie für Mitarbeiter – sind Geschichten. Eine gute Geschichte funktioniert wie ein Brühwürfel. Man kann sie mitnehmen und sie in einem anderen Gespräch wieder ins Wasser werfen und schafft so sofort wieder eine phantastische Suppe. Ideen und Geschichten produzieren Haltung und Sinn, also Einheit von Aktualität und Potentialität – das reizt zum Mitmachen. Das Verführerischste, was auf uns – Männer wie Frauen – zukommt, ist die Feminisierung der Führung. Nach der Feminisierung der Intelligenz, die durch unser Bildungssystem kommt und die der Jungenförderung bedarf, wird es, schneller als Männer glauben, eine Steigerung der weiblichen Führungskräfte, deren Gehälter und der Wirksamkeit von Vorstandsführung geben. Bei allen ist viel Luft nach oben.

## **Entführung: Hierarchieentlastung durch Kunden, Märkte, Nachbarn**

Entführungen liegen immer dann vor, wenn die Führung des Hauses nicht mehr im Haus liegt, also nicht hierarchisch erfolgt. Empirisch zeigt sich, dass die Hierarchie in

Großorganisationen ordentlich überlastet ist – wie Lehrer in Schulen auch die Berufsliste der Depressionserkrankungen anführen. Zur Entlastung bieten sich an: Kunden, Märkte und Nachbarn. Dabei gibt es problematische und notwendige Entführungen: Problematisch sind z.B. Beratungen oder Private Equity-Gesellschaften, deren Aktivität eher auf Führungsprobleme hinweisen als sie zu lösen. Notwendige Entführungen wie die Führung von und durch Netzwerke und Nachbarn mit Projekten außerhalb der Organisation. Hierarchie ist die Ordnung des Heiligen; Heterarchie die Ordnung des Anderen, des Nachbarn. Die Umstellung der Steuerung von oben auf die Seite ist der Trick, für den nicht nur Schwarmtheoretiker ins Schwärmen geraten. Dort geht es um die Bildung von kollektiver Intelligenz bzw. Superorganismen, die nicht mehr hierarchisch geführt werden. Für Organisationen heißt das z.B. *Open Innovation* durch Nutzung dezentraler Intelligenz von Kunden- und Lieferantennetzwerken. In Schulen heißt das Seitenlernen und Auslagerung der Puvertätsprobleme auf z.B. soziale Projekte außerhalb der Schule oder Sportwettbewerbe. Wahre Führungs-Kräfte werden entfaltet, Aktivierung von Selbstführung. Wenn alles nicht hilft, dann kommt die faktische Entführung: die Verweildauer der deutschen Vorstandsvorsitzenden liegt bei Schlechtleistungen bei ca. 2,5 Jahren und bei 5,5 Jahren, wenn es gut läuft.

## Unterführung: Korrektur für Überzuversicht

Es wird anrühlich, wie eben in Unterführungen. Urinieren verbinden wir mit dem Markieren eines Reviers von Alphatierchen. Darum geht es bei der krisenauslösenden Führung: Derzeit wird in der verhaltenswissenschaftlichen Ökonomie vor allem *overconfidence*, also Überzuversicht diskutiert. Führungskräfte *überschätzen* systematisch Erträge und *unterschätzen* systematisch Risiken. Positive Presse, Kapitalmarktreaktionen und hohe Gehaltsunterschiede zu den anderen Mitarbeitern veranlasst Führungskräfte sich mit den Zuschreibungen zu verwechseln. Dann hilft nur noch eins: Unterführung durch die direkten Mitarbeiter. Daher wird es wichtig – für Mitarbeiter, Kunden und Kapitalanleger – ob der CEO eine gute Unterführung hat und korrigierbar ist. Nur so kann eine postheroische Führung funktionieren.

## Elfmeter-Schießen um paradoxe Spielregeln der Führung

(1) „Das Unmögliche möglich zu machen wird ein Ding der Unmöglichkeit“. Genau das, was Andreas Brehme beschreibt, ist Führung und wohl auch Erziehung: das *Wahrscheinlichmachen von Unwahrscheinlichem*. Führungskräfte sind Träger der Ermöglichsungskultur – alles andere ist Arbeit.

(2) „Ich mache nie Voraussagen und werde das auch niemals tun“, so der verrückte Engländer Paul Gascoigne. Der deutsche Bundestrainer Jogi Löw: „Die Türken haben gezeigt, dass mit ihnen immer zu rechnen ist. Sie sind unberechenbar.“ Führung kann in einer Welt der Unvorhersehbarkeiten und Unberechenbarkeiten nach *Weick und Sutcliffe* (2003) präzise als das *Management des Unerwarteten* beschrieben werden. Dazu gehört Achtsamkeit – gegenüber schwachen Signalen für Organisations- und Umweltveränderungen.

(3) „Bei uns wird auf dem Platz zu wenig gesprochen. Das könnte an der Kommunikation liegen.“ Der scheiterungserfahrene Erich Ribbeck hat es erkannt: Führung ist *mehrsprachige Kommunikation*. Henry Mintzberg hat diese gemeine Frage gestellt: „Was macht eine Führungskraft?“ Das Ergebnis: bereits in den 1970er Jahren war über 70%

Kommunikation. Nur bei sieben Prozent wird am Schreibtisch etwas geschaffen. Mehrsprachigkeit heißt *versionierte Kulturvermittlung* zwischen Politik, Kunde, Mitarbeiter, Aktionäre, Gewerkschaften, Umweltschützer und Ingenieuren, Marketing- und Finanzierung-Kollegen.

(4) „Fußball ist Ding, Dang, Dong. Es gibt nicht nur Ding.“ Und genau da hat Giovanni Trappatoni recht: Führung ist das *Erzählen von Geschichten*, die Ambiguität und virale Vielschichtigkeit erlaubt. Geschichten, die sich selbst weitererzählen. Der Kommunikationswert eines Unternehmens und eines Produktes, und nicht das Unternehmen und das Produkt selbst, ist der eigentliche Wert, der sich durch das Weitererzählen der Anspruchsgruppen vermehrt. Lernen funktioniert auch nur dann, wenn der Lernende es lehren kann.

(5) „Für mich gibt es nur `entweder-oder`. Also entweder voll oder ganz.“ Das ist lustig von Toni Polster und zugleich falsch. Führung ist „sowohl als auch“. Mario Basler – Ball- und Wortartist: „Jede Seite hat zwei Medaillen.“ Die Welt, in der wir leben, ist von paradoxen Anforderungen gekennzeichnet, in denen die Bedingungen der Möglichkeit gleichzeitig die Bedingungen der Unmöglichkeit sind. Ein Kreter sagt Ihnen ja ohne wirkliche Hilfe, dass alle Kreter lügen. Führungskräfte sind *oszillationsfähige Paradoxiekünstler*. Das bloße Auflösen von Problemen mit einseitigen Lösungen ist das Problem von morgen.

(6) „Es hängt alles irgendwo zusammen. Sie können sich am Hintern ein Haar ausreißen, dann trânt das Auge.“ Eine unappetitliche, aber anschauliche Einsicht von Dettmar Cramer, dem langjährigen Bayern-Coach. Führung ist immer *Führung in einem eingebetteten Netzwerk* von relevanten Umwelten – und seien es Eltern oder Kultus-Ministerien. Führungskräfte sind Grenzmanager in Netzwerken, weil alles mit allem zusammenhängt. Führungskräfte sind Mitwirkende in ihrer Branche, in Verbänden, in der Politik, in den Städten etc. Kluge Führungskräfte managen nicht nur die eigenen Ressourcen, sondern vor allem die, auf die sie eigentlich keinen Zugriff haben.

(7) „Die Ballverwertungshaltung war nicht da“. Klassiker von Miroslav Klose. Position Führung hat immer etwas Dynamisches – Wachstum und Fortschritt. Aber Führung braucht vor allem auch *Haltung*. So etwas wie Stoppregeln. Aus der Korruptionsforschung zeigt sich eindeutig: Der Fisch steckt von oben. Das von mir so bezeichnete „Haltungskapital“ gilt es zu analysieren: Sinn, Stolz, Achtsamkeit, Reputation. Die Verwahrlosung in Organisationen ist eine durch Mitarbeiter beobachtbare Verwahrlosung von Führungskräften – oder Stürmern.

(8) „Die Situation ist aussichtslos, aber nicht kritisch.“ Stefan Effenberg hat gesehen, dass das Akzeptieren von Schwierigkeiten und das optimistische Durchhalten wichtig sind. Führung ist *korrekturfähige Hybris*. Führung ist das frühe Erkennen von Schwierigkeiten und das kritische Infragestellen von Problembeschreibungen und -lösungen. Stefan Wessels hat zu den Wechselgerüchten um Lukas Podolski gesagt: „Es ist nicht immer alles wahr, was stimmt.“ Riskantes Denken, das Anzweifeln von scheinbaren Wahrheiten, dafür werden Führungskräfte bezahlt. Hans Krankl hat es auf den Punkt gebracht: „Hauptsache wir gewinnen, alles andere ist primär.“

(9) „Wir haben nur an unseren Stärken gearbeitet und das Training schon nach einer Stunde beenden können.“ Die Idee des Nationaltrainers Josef Hickersberger ist eigentlich gut: sich *selbst überflüssig machen und dabei nicht fehlen* – bei Trainer und Schul- und Hochschullehrern. Jogi Löw saß auch auf der Tribüne und rauchte entspannt während die Mannschaft ausgezeichnet spielte. Exzellente Führung ist führungsermöglichend.

(10) DIE Führung wird weiblich. Die Fußball-WM der Frauen zeigt das in Deutschland präzise: Von den 1,06 Mio. Führungspositionen sind nur rund 162.000 Positionen mit Frauen besetzt. Während 23,5 Prozent aller Firmeninhaber Frauen sind, entfallen nur 14,1 Prozent der Management-Positionen auf das weibliche Geschlecht. *Testosteron wird ein Wettbewerbsnachteil.*

(11) Ein Eigentor zum Schluss? Können Universitäten eigentlich *Führungskräfte ausbilden*? Es gab lange Zeit Hoffnung. Mintzberg kommt in seinen sehr aufwendigen Untersuchungen zur genau gegenteiligen These: Die *Business Schools* mit ihren von „Boston bis Bukarest“ standardisierten MBA-Programmen gehen an den Anforderungen des Alltags vorbei und bilden eine Wirtschaftsführung von „erbärmlichen Managern“ des „Absahnens und Flüchtens als beliebteste Technik“ hervor (Mintzberg 2005). Die Zeppelin Universität setzt auf Interdisziplinarität; statt BWL für die Mehrsprachigkeit, auf Sozialunternehmertum statt Ethikunterricht, auf Coaching statt Sprechstunden, auf Inwendiglernen statt Auswendiglernen durch Forschungsorientierung, auf Vorherlesen statt Vorlesen. Ist mal ein Versuch wert.

## Abpfiff

Michael Ballack hat es nicht immer leicht mit der Führung, aber er weiß es auch sehr genau, und fasst diesen gesamten Artikel in einem Satz zusammen – mit einer Botschaft, die wir in Unternehmen und Schulen für die Führung und Erziehung ernstnehmen müssen: „Das kann man nicht trainieren, das muss man üben.“

### ANMERKUNG

\* Der Beitrag basiert auf einem Vortrag bei DER STANDARD am 09. Juni 2009, Roter Salon, Wien, für Heitger Consulting und Vienna Consulting Group. Entsprechende Kürzungen und Bezüge zur Erziehungswissenschaft wurden nachträglich vorgenommen.

### LITERATUR

- Barnard, C.: *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938.
- Gulick, L.: Notes on the Theory of Organization. In: ders. et al. (Hrsg.): *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration, 1937, S. 1-45.
- Luhmann, N.: *Das Kind als Medium der Erziehung*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 2006.
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, New York, NY, Harper & Row, 1973.
- Mintzberg, H.: *Manager statt MBAs – eine kritische Analyse*, Frankfurt am Main, Campus, 2005
- Taylor, F.W.: *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, Harper and Bros., 1911.
- Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft* (5., von J. Winckelmann revidierte Studienausgabe). Tübingen, Mohr, 1972.

Weick, K. E.: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 1 – 19.

Weick, K.E. / Sutcliffe, K.M.: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart, Klett-Cotta, 2003.

#### ZUM AUTOR

Prof. Dr. Stephan A. JANSEN (\* 1971), seit 2003 Gründungspräsident der Zeppelin Universität, einer Stiftungsuniversität zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik in Friedrichshafen am Bodensee und dort Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung | SOFI sowie Leiter des „Civil Society Reserach Center | CiSoC“. Zuvor Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke, der Wirtschaftsuniversität Tokyo, Japan, und der New York University, USA. Im Rahmen seiner Promotion und weitergehenden Forschungen war er als Visiting Scholar an der Harvard Business School (2000 und 2001) und der Stanford University (1999 und 2010).

Autor von über 100 Publikationen, darunter 17 Bücher, sowie verschiedener Kolumnen in Zeitschriften, u. a. im Wirtschaftsmagazin Brand eins. Jansen ist zudem Mitglied verschiedener Beratungs-, Jury- und Beiratsgremien sowohl der deutschen Bundesregierung – z.B. in der Forschungsunion, der High Tech-Strategie oder dem sogenannten „Innovationsdialog im Kanzleramt“ der deutschen Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel – wie auch in der Privatwirtschaft. Seit 2006 ist er Mitglied im persönlichen Beraterkreis des deutschen Bundesfinanzminister a.D. Peer Steinbrück.