

Organisationale Vitalität

Acht Learnings aus der Arbeit mit Non Profit Organisationen

Martin Gössler

Die Landschaft für Non Profit Organisationen (NPO) hat sich in den letzten beiden Dekaden verändert: Die westliche Welt ist in einem Dauerzustand der Krise angekommen. Wir erleben tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Was bedeutet das für NPO als organisationale Risikomanager der modernen Welt? Zu welchen Adaptionen organisationaler Vitalität kommt es, wenn manche Herausforderungen scheinbar in den Himmel wachsen? Was stärkt, was schwächt Organisationen in einem Kontext zunehmender Komplexität?

Bei Fragen dieser Art reagieren die Diskurse des Change Managements gerne mit «Genau-so-geht-es!»-Rezepten. Je unsicherer die Verhältnisse, desto höher die Nachfrage nach Gewissheitsbehauptungen. Vielleicht ist aber gar nicht die Unsicherheit selbst das Problem, sondern erst deren negative Bewertung? Ein erster Schritt im kompetenten Umgang mit Komplexität könnte – für AutorInnen ebenso wie für BeraterInnen oder Führungskräfte – darin bestehen, Unsicherheit als produktiven Zustand, also als Lösung und nicht als Problem zu interpretieren. Denn Unsicherheit lässt innehalten, hinterfragt die gewohnte Sicht der Dinge und lässt anders handeln. In diesem Sinne sind die im Folgenden diskutierten acht Handlungsfelder als thesenhafter Vorschlag gemeint (Abbildung 1).

1. Minusmanagement statt Dauerüberforderung

Wohl jeder Berater und jede Managerin kennt die Klage von MitarbeiterInnen, dass diese eine überbordende interne Bürokratie von der eigentlichen Arbeit abhalte. Vor sich hin wuchernde Besprechungsstrukturen, perfektionistische Reporting-Systeme oder frustrierende Dokumentationsvorschriften wirken vielerorts als mächtige Burnout-Einladungen.

Selten sagt jemand: «Das machen wir nicht mehr!», meint der hauptberufliche Querdenker Reinhard Sprenger: «Genau das muss man aber tun, wenn organisationale Potenziale freigesetzt werden sollen: Man muss etwas nicht mehr machen.

Management heißt heute ganz unterhinterfragt: Etwas hinzufügen, mehr machen» (Sprenger 2015). Auch die Berater-

branche leistet wirksame Verschlimmbesserungsbeiträge. Während wir viel methodische Raffinesse entwickelt haben, um das Neue in die Organisationen zu bringen, sieht es mit der Methodik des Beendens recht dünn aus. Im Kontext der kapitalistischen Irrationalität vom immerwährenden Wachstum wird das Sterben zum Tabu im Existenziellen wie im Alltäglichen.

Conclusio: Vitale Organisationen und Führungskräfte betreiben konsequentes Minusmanagement. Die Wartung des Besprechungswesens beginnt mit der Abschaffung von Besprechungen, ein guter Workshop reduziert ebenso viel Arbeitsaufwand wie er produziert, ein kräfteraubendes Reporting-System kann durchaus abgeschafft werden und das Strategiepapier sagt ganz klar «Nein» und erleichtert die Organisation.

2. Ignorante Genugtuung statt Optimierungsstress

Die Logik der Ökonomie verstrahle sich längst tief ins Soziale und Psychische, meint der Philosoph Byung-Chul Han (2015) in seinem Bestseller «Psychopolitik». «Optimiert Euch!», sei zur Leitidee eines entfremdeten Lebens und Arbeitens geworden.

Welche Rolle spielt die Community der Management ExpertInnen dabei? Unterhalb einer freundlich-konstruktiven Oberfläche realisiert die Managementkonzept-Industrie das destruktive Optimierungsparadigma unseres Wirtschaftssystems. Heerscharen von missionarischen AutorInnen beschallen heute EntscheiderInnen: Agiles Management! Mehr Vision, Leitbild, Strategie! Holacracy! Digital Leadership! Führen Sie gehirngerecht, charismatisch – oder einfach nach dem See-

sternprinzip! Unter der Marktbedingung permanenter Überkapazität agiert die Beraterbranche als hyperaktive Managementmoden-Maschine, um die notwendige Nachfrage zu generieren. Dabei werden zweifelsfrei einige nützliche Ideen geboren. Andererseits trägt diese Dauerbeschallung dazu bei, dass kollektive Gefühle des «Nie-Genug!» und der Insuffizienz wuchern. Der Zustand chronischer Überforderung ist in vielen Organisationen ganz normal geworden. Ignoranz gegenüber zweifelhaften Veränderungsaufforderungen ist in diesem Kontext eine Tugend. Und Genugtuung im eigentlichen Wortsinn – also genug getan zu haben, ein essenzieller Aspekt kollektiver Vitalität.

Ignoranz: Grade in der manchmal wilden NPO-Szene lässt sich vitale Ignoranz-Kompetenz besonders gut studieren, verfügen diese Organisationen doch über eine überdurchschnittlich kritische Belegschaft. Nur ein Beispiel, dem Leser oder der Leserin vielleicht aus eigener Berufspraxis bekannt: Ein Leitbild hängt zwar an der Wand, entfaltet aber im Alltag kaum verhaltensrelevante Wirkung. Leitbildprozesse können zweifelsfrei kurzfristig positive Impulse setzen, laden aber langfristig eher zu Beobachtungen darüber ein, was nicht ist. MitarbeiterInnenunzufriedenheit nach Leitbildprozessen ist eine häufige unerwünschte Nebenwirkung, die auf keiner Packungsbeilage steht (Gössler 2009). Das Autoimmunsystem der Organisation erkennt allerdings in intuitiver Weisheit die Nebenwirkungen dieser Optimierungsidee und entscheidet sich für kompetente Ignoranz.

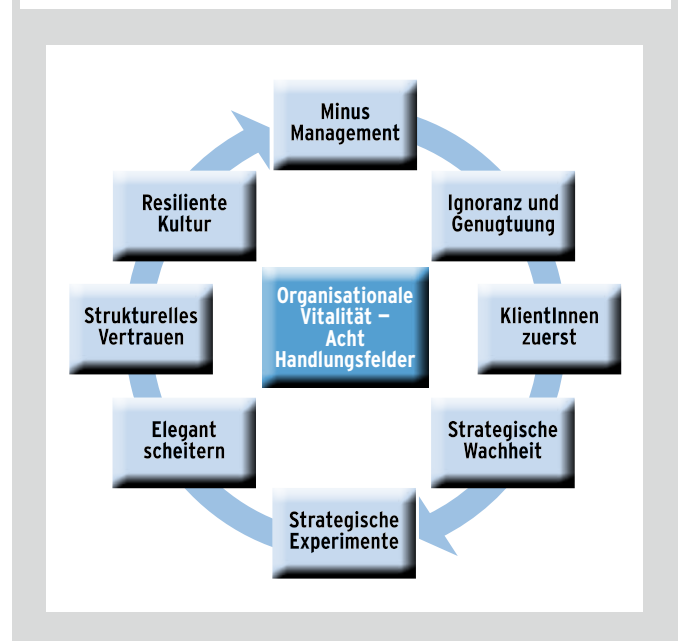
Genugtuung: Überall ist von Veränderungskultur die Rede. Wie wäre es ergänzend mit einer Kultur der Genugtuung? Genugtuung im eigentlichen Wortsinn: Ja, wir haben genug getan. Es reicht. Schluss mit immer besser werden. Aus, wir gehen nach Haus. Wie wäre es, diese vom Aussterben bedrohte, ja antikapitalistische Gefühlsart zu hegen und pflegen? Individuell und kollektiv? Denn Genugtuung ist die Basis von Vitalität, sie schafft die Erholungspausen für den nächsten Kraftakt.

Conclusio: Vitale Organisationen gönnen sich Ruhephasen, ignorieren auch mal Managementhypes, sie kalkulieren Wirkungen und Nebenwirkungen von modischen Beratervorschlägen und hören auf vitale Widerstandssignale aus den eigenen Reihen.

3. KlientInnen zuerst

Im Jahr 2015 war einiges los an unseren Bahnhöfen. Wie immer man politisch über die Flüchtlingskrise denken mag – für Organisationsmenschen war es ein höchst inspirierendes Geschehen: Wie war es möglich, dass viele Organisationen und Menschen angesichts tausender Flüchtlingschicksale in schier unglaublicher Weise über sich hinauswuchsen? Viele Faktoren mögen eine Rolle gespielt haben, eine elementare Grundorientierung war allerdings überall zu sehen: Alle schauten auf die Menschen, die da kamen.

Abbildung 1
Handlungsfelder organisationaler Vitalität



Vitale Organisationen halten diese Horizontalspannung – ein wunderbarer Begriff von Reinhard Sprenger, also die Spannung zu den KlientInnen, zu ihrer Kernaufgabe. Wenn die Beziehung der Organisation zum KlientInnen-System resonant gestaltet ist, ergeben sich Motivation, Sinn, Veränderungsdynamik und selbst das Organigramm von alleine (vgl. Sprenger, 2015). Es braucht also Führungskräfte und BeraterInnen, die alles tun, um MitarbeiterInnen nicht den Blick nach außen zu verstellen. «KlientInnen zuerst ist für uns keine Worthülse, sondern hat eine direkte Konsequenz für unsere Strukturen», kommentiert Alexandra Gröller, Geschäftsführerin des österreichischen Diakonie Flüchtlingsdienstes, «Wir arbeiten jährlich mit 48.000 KlientInnen. Lediglich sechs Prozent unserer Mitarbeitenden sind in Führungs- oder Verwaltungsfunktionen tätig, 94 Prozent arbeiten direkt mit KlientInnen.»

Dieser Blick bleibt neugierig, unsicher, reflexiv. «Ich brauche kein Selbsterfahrungsseminar, ich habe ja meine PatientInnen» meinte verschmitzt die erfahrene Pflegekraft einer Palliativstation und erklärt, dass sie von Menschen, die auf ihr Sterben schauen, viel über sich gelernt habe. Wenn wir diese Alltagsweisheit und die Erfahrung der Flüchtlingskrise zusammen in den Blick nehmen, heißt das: Weniger Ziele und Visionen bewegen Organisationen, sondern die immer wieder neu und anders verstandenen Probleme der KundInnen, die in die Organisation genommen und zur Selbstdynamisierung genutzt werden.

4. Strategische Wachheit statt Management by Heidi-Klum

Workshop mit dem neuen Geschäftsführer einer großen deutschen Sozialorganisation: Dieser trägt seine strategische Analyse vor. Die nächste Führungsebene nickt ergeben. Daraufhin er, ganz freundlich: «Dafür werden Sie nicht bezahlt. Bitte kommen Sie in einer Stunde wieder mit ausreichend anderen Einschätzungen unserer Situation. Danke.»

Für das, was hier in produktiver Weise eingefordert wird, schlage ich den Begriff «strategische Wachheit» vor. Wachheit für schwache Signale von den Rändern der Wahrnehmung, für drohende Krisen, für zarte Chancen, für innovative Impulse von MitarbeiterInnen, Wachheit auch für irreführende eigene Erklärungsmuster. Angesichts sich aufschaukelnder gesellschaftlicher Risikoszenarien sind wir alle auf diese Fähigkeit von NPO in besonderer Weise angewiesen. Diese Wachheit ist allerdings nicht einfach zu haben. Denn Lernen dieser Art ist wesensmäßig unverträglich mit der Logik des operativen Alltags. Organisieren bedeutet im Kern Varietät reduzieren und Routinen aufbauen. Lernen hingegen heißt Varietät aufbauen und Routinen verlernen. Diesen spannenden Widerspruch unterschlagen nicht wenige allzu lernromantische Konzepte des Change Managements und verlieren dadurch an Wirkung.

In den letzten Dekaden verordneten manche staatliche Geldgeber NPO teils dramatische Einsparungen. Gespeist von neoliberalen Effizienzvorstellungen wurden unter dem gleichen scharfrichterlichen Blick wie bei manchen zweifelhaften Castingshows jedes überflüssige Ressourcenkilo beanstandet. Strategisches Lernen wird so enorm erschwert. Am Ende ist diese Sparsamkeit teuer, denn magersüchtige Organisationen kollabieren, wenn der Wind rauer wird. NPO brauchen in Schlüsselfunktionen und -prozessen Redundanzen, um organisationale Resilienz aufbauen zu können, sie brauchen Überkapazitäten, um die Fähigkeit zur strategischen Achtsamkeit zu kultivieren.

5. Strategische Experimente statt Planungs-fetischismus

Wie lässt sich sinnvoll mit wachsender Komplexität umgehen? Um diese Frage kreisen aktuell zahlreiche Managementdiskurse. Auch diesbezüglich lässt sich von Komplexitätsexperten wie zum Beispiel SozialarbeiterInnen etwas lernen: In der Arbeit mit wilden Jugendlichen, mit Haftentlassenen oder Geflüchteten beweisen sich tagtäglich recht radikal alle theoretischen Einsichten zur komplexen Eigensinnigkeit lebender Systeme. Früchtel (2010) analysiert die Wirkungslogik der sozialen Arbeit wie folgt: «Erfolgreiche SozialarbeiterInnen beherrschen eine Methodik, die keine zu festen und konkreten Ziele entwickelt, um flexibel Gelegenheiten nutzen zu können, die sich aus nicht vorhersehbar wechselnden Situationen ergeben.» Ziele werden beachtet, sind aber eher sekundär. Weit

wichtiger ist die Nutzung von Situationspotenzialen, um in komplexen Kontexten wirksam zu bleiben.

Auch Henry Mintzberg hat schon 1998 treffend analysiert, dass das Paradigma «Klare Vision, Strategie, Ziele», mächtige Konsequenzen entfalten kann: Ausufernder Analyse- und Planungsaufwand, weniger Flexibilität, riskante mentale Scheuklappen, geringere Nutzung von situativen Chancen. Planungsfetischismus verdrängt Unsicherheit und maximiert sie gleichzeitig.

In vitalen NPO kombinieren Führungskräfte oft in eher intuitiver Weise das Muster des schrittweisen gegenwartsfokussierten Erkundens von Situationspotenzialen mit den Vorstellungen zweckrationaler Managementlehre. Vitale Strategiearbeit besteht dann grob skizziert aus vier Elementen: 1. Wachheit für schwache Signale: Welche schwachen Trends am Rande unseres Blickfelds beeinflussen uns mittelfristig? 2. Eine eher grobe strategische Zielausrichtung: Wohin gehen wir definitiv nicht? 3. Strategisches Experimentieren mit Situationspotenzialen: Was könnten wir ausprobieren, um handelnd unseren Weg zu finden? Damit hängt eng zusammen eine 4. Kultur des eleganten, frühen Scheiterns: Was lernen wir aus unseren Misserfolgen?

6. Elegantes Scheitern

In volatilen Zeiten mehren sich Möglichkeiten, die Früchte von Niederlagen zu ernten. Je früher wir aus Fehlern lernen, desto kleiner die Niederlage. Elegantes Scheitern nennt Faschingbauer (2013) im Rahmen seines Effectuation-Ansatzes diesen Zugang, der das tabuisierte Scheitern wieder zurück in die Managementpraxis holt.

Ein Workshop mit MitarbeiterInnen eines Krankenhauses zum Thema Fehlerkultur: Aus den produktiven Erfahrungen ihres Alltags tragen die Ärzte rasch Elemente produktiver Fehlerkultur zusammen: 1. Hoher Fokus auf Beinahefehler, die über Schwachstellen der Organisation aufklären. 2. Schuldzuschreibungen werden systemisch vermieden; stattdessen werden Fehler als gemeinschaftliche Leistung untersucht. 3. Führungskräfte gehen voran und berichten über eigene Fehler. 4. Führungskräfte schenken Fehlermeldern hohe Beachtung. 5. Regelmäßige interne Prozesse unterstützen die Verarbeitung von Fehlern (siehe auch Weick und Sutcliffe, 2016).

«Wenn wir unsere PatientInnen fragen, was sie in ihren Leben bereuen, sprechen viele über das, was sie nicht getan haben und nicht über das, was sie getan haben», erzählt eine Hospizmitarbeiterin. Mit Faschingbauer (2013) lässt sich diese tiefe Einsicht in den strategischen Kontext einer Organisation so übertragen: «Wir können zwei Arten von Fehlern machen. Etwas tun, was keinen Erfolg bringt (Fehler 1) und etwas nicht tun, was Erfolg bringen könnte (Fehler 2).» Fehler 2 korreliert

eng mit den negativen Erwartungen über das Geschehen in der Zukunft, wenn sich etwas Riskantes als misslungen herausstellen sollte. Die oft impliziten Annahmen über den zukünftigen Umgang mit Fehlern wirken unmittelbar auf die gegenwärtige Innovationsintelligenz einer Organisation zurück.

Dass mutiges Scheitern auch in der Managementpraxis möglich ist, demonstriert in vorbildlicher Weise Laafi, eine kleine NPO der Entwicklungszusammenarbeit. Auf der Website werden offen gescheiterte Projekte kommuniziert – natürlich samt den Schlüssen, die aus diesen Erfahrungen gezogen wurden (Laafi 2017).

7. Strukturelles Vertrauen

Vertrauen ist das, was ein Kollektiv – ob Gesellschaft, Organisation oder Team – im Innersten zusammenhält. Vertrauen ist, um noch einmal auf Sprenger zurückzukommen, ein kostengünstiger Koordinationsmechanismus, Vertrauen bindet MitarbeiterInnen und KundInnen, lässt Organisationen schneller und flexibler reagieren (Sprenger 2007).

Wieso strukturelles Vertrauen? Weil die Prägekraft des strukturellen Rahmens im Vergleich zur individuellen Psychodynamik systematisch unterschätzt wird. Wirksamer als die freundliche Miene der Chefin sind die in den Strukturen und Regeln der Organisation enthaltenen impliziten Botschaften. Das Wuchern von Rechtfertigungsstrukturen kostet nicht nur Arbeitszeit: «Wir trauen dir nicht!», raunt es den Beteiligten aus vielen bürokratischen Prozessen entgegen. Die Kosten der Vertrauenserosion werden bei Formalisierungsschritten regelmäßig übersehen. Es geht auch anders: «Wir haben unsere zentral organisierte Weiterbildungsplanung einfach abgeschafft. Stattdessen hat jeder Standort ein Budget, das eigenverantwortlich ausgegeben werden kann. Weniger interner Aufwand und punktgenauere Weiterbildungsangebote sind die Folge. Vertrauen war sehr wichtig für diesen Schritt», berichtet Walerich Berger, Geschäftsführer von «Jugend am Werk», einer großen österreichischen NPO.

Aus diesem Beispiel können wir ableiten, wie Vertrauen entsteht: Indem Führungskräfte in Vorleistung gehen, Kontrollroutinen zurückschrauben und den Mut haben, sich verletzbar zu machen. Natürlich könnten delegierte Weiterbildungsbudgets auch anders als gewünscht – ja sogar missbräuchlich – verwendet werden. So wie überbordende Kontrolle in der organisationalen Tiefenstruktur auf Verdrängung von Angst basiert, wurzelt Vertrauen im Mut. Denn zum Vertrauen gehört auch der Vertrauensbruch. «Vertrauen funktioniert durch die Möglichkeit seines Versagens», meint Mathias Horx (2017). Vertrauen ist nichts für feige Führungsetagen.

8. Resiliente Organisationskultur

Anti-Resilienz entsteht in Organisationen auch durch sich verselbständigende Prozesse der kollektiven Aufmerksamkeits-

fokussierung. Vier Aspekte könnten diesbezüglich vitale von weniger vitalen Organisationskulturen unterscheiden: Angstfähigkeit, Ohnmachtskompetenz, Wertschätzung und Zuversicht.

Angstfähigkeit statt Angst vor der Angst

Die Zunahme frei flottierender gesellschaftlicher Ängste ist ein offensichtliches Korrelat globaler Transformationsprozesse. Die antidemokratische Rechte hat das längst verstanden und macht mit der Angst vor der Angst recht erfolgreich Politik. In der Tiefenstruktur gesellschaftlicher und organisationaler Transformationsprozesse spielen Angstdynamiken eine, wenn nicht die entscheidende Rolle. NPO sind in unserer arbeitsteiligen Welt auch die Verarbeitung kollektiver Ängste zugewiesen. Diesbezüglich lässt sich also von NPO vielleicht etwas lernen. Von den vielfältigen Formen der Angstverarbeitung in NPO sei hier nur ein spezifischer Modus herausgegriffen: Supervision, jenes Beratungsformat, das sich in enger Wechselwirkung mit dem NPO-Sektor entwickelt hat.

Verlangsamung, Innehalten, Wahrnehmen ohne Lösungsdruck, Geduld mit der Eigenlogik von Gefühlen sind zentrale Aspekte der supervisorischen Praxis. Die essenzielle Einsicht: Wenn Angst freundlich beachtet Raum bekommt, entfaltet sie ihre konstruktive Botschaft, sie kann nicht beseitigt, sondern nur achtsam erforscht werden.

Dieses Verständnis von Angstfähigkeit unterscheidet sich deutlich von manchen Konzepten des Change Managements, die sogenannte negative Gefühle überwinden, bewältigen oder gar managen wollen. Diese Konzepte spiegeln auch entfremdende Machbarkeitsvorstellungen der westlichen Welt – die vitale Praxis hat nicht nur in NPO schon längst ein Veto eingelegt.

Ohnmachtskompetenz statt Überforderung

NPO arbeiten mit bescheidenen Mitteln an großen Themen. Ob die gänzliche Gleichstellung der Frau oder die Rettung des Regenwaldes – die ideale Zukunft liegt in weiter Ferne. Eine Nebenwirkung dieser weiten entfernten Ziele: Die mächtigen Visionen lassen alltägliche Erfolge unbedeutend erscheinen und führen zu Ohnmachtserleben und Überforderung.

Resiliente Teams trennen zwischen der Zone des aktuell Beeinflussbaren und derzeit Unverrückbaren, sie differenzieren zwischen Problem und Restriktion. Ihre Kommunikation fokussiert eher auf das, was machbar und gestaltbar ist. Sie untersuchen, welche Muster im Umgang mit Restriktionen hilfreich sind und welche nicht. Sie interessieren sich für die Ohnmachtsgefühle Einzelner als kompetente emotionale Kommentare des kollektiven Unbewussten, die freundlich auf die Grenzen des eigenen Handelns hinweisen wollen. Daraus resultieren kraftgebende Selbstwirksamkeitserfahrungen. (vgl. Schweinschwaller 2016).

Wertschätzung statt Negativitätsdominanz

Hinter einer dünnen Fassade des Lobes wird die Arbeit vieler NPO abgewertet – beispielsweise durch die verbreitete Zumutung, die sich Gehalt nennt. Manchmal kopiert sich diese Form der strukturellen Abwertung in die Organisation. Als ExpertInnen für alles Defizitäre beobachten die Mitglieder einer NPO dann auch an sich eher das Fehlerhafte, als das Positive und Wertzuschätzende. Unter Negativitätsdominanz verstehen wir die selektive Wahrnehmung von Störendem, Fehlerhaftem, Mangelhaftem. Vitale Teams in NPO fokussieren sowohl in der KlientInnenarbeit, als auch organisationsintern auf verborgene Lösungskompetenzen und überraschende Muster des Gelingens.

Zuversicht statt Immerschlimmerismus

Hunderttausende Kinder sterben im Sudan! Der Klimawandel gefährdet das Überleben der Menschheit! In unserer arbeitsteiligen Organisationsgesellschaft übernehmen NPO die Rolle der Warner und des ausgelagerten schlechten Gewissens. Alarmistische Kommunikationsmuster haben allerdings auch beachtliche Nebenfolgen, wie Mathias Horx (2016) in einem kürzlich erschienenen Essay brillant herausarbeitet. Sie münden in ein Grundgefühl von frustriertem Pessimismus, sie verbreiten Angst: «In die anschwellende Gewissheit, dass die Welt ein Pfuhl der Unsicherheit und Ungerechtigkeit ist, treten nun die neuen Rechten mit höhnisch einfachen Botschaften». Ein elitärer Pessimismus zerstöre, so Horx, konstruktive Zukunftsdiskurse und provoziere auch Ablehnung, da er von einer Warte moralischer Überlegenheit formuliert werde. Kurz gesagt: Der Immerschlimmerismus führt gesellschaftlich und organisational zu Antiresilienz; alarmistische Kommunikationsmuster nach außen haben schwächende Wirkungen ins Organisationsinnere.

Was ist dem entgegenzusetzen? Vielleicht das: Die Welt wird nicht immer schlechter, sondern langsam sogar besser. Ja, jedes verhungerte Kind ist eine Schande – und die Kindersterblichkeit ist auf einem historischen Tiefstand. Ohne Zuversicht keine Liebe, keine Elternschaft, keine mutigen sozialen Innovationen. Organisationale Vitalität heißt also auch, sich dem grassierenden Mythos der Negativität zu verweigern. In internen Diskursen ebenso wie nach außen. Der hysterischen Angstproduktion der Medien und dem populistischen Pessimismus der antidemokratischen Rechten Zuversicht, Vertrauen und Gelassenheit entgegenzusetzen. Wir brauchen mehr NPO, die sich für frei flottierende gesellschaftliche Ängste als Katalysator anbieten: Wir können es schaffen – und zwar so und so. In Zeiten des kollektiven Pessimismus ist Zuversicht eine ebenso rebellische wie vitale Ressource.



Martin Gössler

Gesellschafter von Vielfarben, einem auf NPO spezialisierten Beratungsunternehmen. Lehrsupervisor, Ausbilder für systemisches Coaching und Organisationsentwicklung

Kontakt:
martin.goessler@vielfarben.at

Literatur

- **Faschingbauer, M. (2013).** Effectuation. Schäffer-Poeschel.
- **Früchtel, F., Budde, W. & Herweg, O. (2010).** Entdeckung der Wirklichkeit. Sozialmagazin, 1/2010.
- **Gössler, M. (2009).** Die Mythos Leitbild. Managerseminare.
- **Han, B. C. (2015).** Psychopolitik. Fischer.
- **Horx, M. (2016).** Immerschlimmerismus. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19. Juni 2016.
- **Horx, M. (2017).** Pflicht zur Zuversicht. <http://www.horx-future-blog.at/2017/01/>
- **Laafi (2017).** <http://www.laafi.at/2010/03/laafi-macht-fehler/>.
- **Mintzberg, H. (1998).** Strategy safari. The free press.
- **Schweinschwallier, T. (2016).** Enttäuschungskompetenz als Ressource. www.vielfarben.at
- **Sprenger, R. (2007).** Vertrauen führt. Campus.
- **Sprenger, R. (2015).** Das anständige Unternehmen. Deutsche Verlagsanstalt.
- **Weick, K. & Sutcliffe, K. (2016).** Das Unerwartete managen. Schäffer-Poeschel.