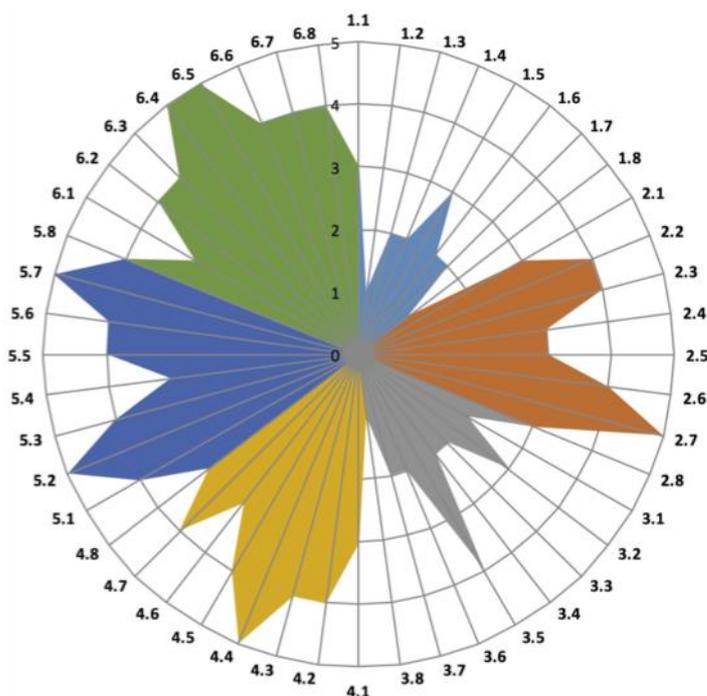


Con-Sense Philanthropy Tool

Einführung ins NPO-Kapital-Modell



INHALTSVERZEICHNIS

1. Grundzüge des Kapitalmodells für NPO	2
2. Rahmenbedingungen des 3. Sektors	2
2.1 „Irrationalität“ des Mittelzuflusses	2
2.2 Multi-Stakeholder-Umfeld	3
2.3 Partizipative Führungsprozesse	3
2.4 Langfristiger Planungshorizont für die eigene Wirkung	3
3. 3-Markt-Framework	4
NPO-Markt 1: Interventions-Markt	4
NPO-Markt 2: Ressourcen-Markt	4
NPO-Markt 3: Anerkennungs-Markt	4
4. Definition der Kapital-Dimensionen	5
4.1 Agenda-Kapital	6
4.2 Prozess-Kapital	6
4.3 Ressourcen-Kapital	6
4.4 Netzwerk-Kapital	6
4.5 Kompetenz-Kapital	7
4.6 Team-Kapital	7
5. Erfahrungen mit dem Modell	8
5.1 Grobeinteilung nach Theorie X und Y	8
5.2 Theorie X und Y und die Nutzung des Kapitalmodell-Fragebogens	9
6. Kritische Bewertung des NPO-Kapitalmodells	10
Literaturverzeichnis	11

1. Grundzüge des Kapitalmodells für Nonprofit-Organisationen

Das NPO Kapitalmodell ist ein Planungsansatz, der es Nonprofit-Organisationen (NPO) ermöglichen soll, den eigenen Betrieb strukturiert zu analysieren und anschliessend eine dem vielschichtigen Umfeld von NPO gerecht werdende Entwicklungsstrategie zu erarbeiten. Das Modell wählt einen anderen Entwicklungsansatz als marktwirtschaftliche Analyse- und Kontrollsysteme wie das 7-S-Modell von McKinsey (Peter, Waterman 1982) oder die Balanced Scorecard der Harvard Business School (Kaplan, Norton 1992), um die für den NPO-Sektor (auch 3. Sektor genannt) charakteristischen Rahmenbedingungen besser abzubilden.

Das Modell nützt den Ausdruck „Kapital“, mit dem umgangssprachlich finanzielle Mittel gemeint sind. Der Kapitalbegriff wird jedoch in der Soziologie, vor allem basierend auf den Arbeiten von Pierre Bourdieu, anders verwendet. Hier beschreibt Kapital – bei Bourdieu ökonomisches, kulturelles, soziales und auch symbolisches – einen Wert, auf dem ein Mensch seinen Platz in der Gesellschaft gründen kann. Im vorliegenden Modell wird mit jenen Kapitalen gearbeitet, die es einer NPO ermöglicht, ihre gesellschaftliche Rolle wirkungsvoll zu spielen.

2. Rahmenbedingungen des 3. Sektors

Die von Strategiemodellen aus der Wirtschaft vorgeschlagene Fokussierung auf Markt, Kunden, Konkurrenten und Zulieferer, wie auch die Vorstellung einer Wertschöpfungskette, die optimiert werden muss, bildet die Logik des 3. Sektors nicht ab. Entscheidende Elemente, wie die Positionierung im öffentlichen Bereich, die Vielzahl der Einflussgruppen (Multi-Stakeholder-Umfeld) oder die spezifischen Finanzierungsmechanismen für NPO, lassen sich damit nicht abbilden. Es braucht andere Planungsmodelle.

Vier dieser spezifischen Rahmenbedingungen, die die Arbeit im 3. Sektor prägen, sollen hier kurz erwähnt sein, um die Herausforderungen an Planungs- und Denkmodelle spezifisch für den NPO-Bereich besser herauszuarbeiten.

2.1 „Irrationalität“ des Mittelzuflusses

Die Erbringung von Leistungen des 3. Sektors ist nicht gekoppelt mit dem Zufluss von Mitteln. Theoretisch könnte jede Leistung ohne Einsatz von finanziellen Mitteln auf der Basis von Freiwilligenarbeit und Sachspenden bereitgestellt werden. Es sind nicht die Angebots-Nutzenden, die für eine Leistung zahlen, sondern Freiwillige mit ihrer Arbeitsleistung oder externe Mittelgeber.



Abb. 1: Ermöglichende / Nutzende - Grafik der NPO-Umsetzung

Für die Ermittlung des zu bezahlenden Preises einer Dienstleistung gibt es keinen Aushandlungsprozess mittels Nachfrage und Angebot. Der Mittelzufluss – Geld, Sachspenden und freiwilligen Arbeitsleistungen – wird durch andere, teilweise irrationale Mechanismen, wie die Präsenz eines Themas in den Medien, dem religiösen Hintergrund der mittelsuchenden NPO oder der persönlichen Betroffenheit der oder des Mittelgebenden, bestimmt.

Die Ressourcensicherung kann also nicht auf der Optimierung von Wertschöpfungsketten und einer marktgerechten Preisfestlegung aufgebaut werden, wie dies im 2. Sektor (Wirtschaft) verfolgt wird und kann nicht durch die Erhebung von Steuern geschehen, wie im 1. Sektor (Staat).

2.2 Multi-Stakeholder-Umfeld

NPO agieren in einem ausgedehnten Multi-Stakeholder-Umfeld. Die Stakeholder-Definition, die wir für unsere Arbeit mit NPO verwenden, lautet (Freeman & Reed, 1983):

«Alle Anspruchs- und Einflussgruppen und -personen, die innerhalb und im Umfeld einer NPO deren Arbeit mitgestalten, einschränken, befördern oder von ihr betroffen sind.»

Dies bedeutet, dass eine NPO nur zu einem beschränkten Teil darüber bestimmen kann, ob ihre Programme oder Angebote erfolgreich umgesetzt werden können. Es ist nicht nur abhängig von der Qualität ihrer Arbeit oder vom Bedarf, sondern ebenso von gesellschaftlichen und strukturellen Gegebenheiten, wie die Unterstützung durch das Umfeld eines Klienten oder die aktuelle politische Agenda. Dieses Agieren in einem variablen Multi-Stakeholder-Umfeld ist einer der folgenreichsten Rahmenbedingungen, die die strategische und organisationale Planung vor aussergewöhnliche Herausforderungen stellt.

2.3 Partizipative Führungsprozesse

NPO sind meist in der Rechtsform „Verein“ oder „Stiftung“ organisiert. Dies bedeutet, dass die strategische Gesamtverantwortung bei einem Laiengremium (Vorstand oder Stiftungsrat) und bei einem Verein die oberste Entscheidungskompetenz bei einer Vollversammlung von Mitgliedern liegt.

Für das Gesamtsystem einer NPO hat es die Konsequenz, dass zusätzlich zur externen Komplexität auch intern eine grosse Anzahl von Personen und Gremien an strategischen Entscheidungen beteiligt sind. Dies hat Auswirkungen auf die Kommunikations-, Prozess- und Entscheidungsstrukturen, die einer gut funktionierenden NPO hinterlegt sein müssen.

2.4 Langfristiger Planungshorizont für die eigene Wirkung

Die Kernaufgaben von NPO, die Intervention in gesellschaftliche Gegebenheiten, unterliegt einer vollkommen anderen Zeitlogik als Zielsetzungen im Staats- oder Wirtschaftssektor. Muss eine Staatsstelle Gesetze und Weisungen zeitnah umsetzen und Wirtschaftsunternehmen möglichst

schnell möglichst viel Gewinn erzielen, so streben NPO nach gesellschaftlichen Veränderungen mit entsprechend langen Zeithorizonten. Projekte zeigen nach 2 bis 4 Jahren, ob sich der Arbeitsansatz bewährt, nach weiteren 1 bis 3 Jahren, ob das Angebot skalierbar ist und nach 5 bis 10 Jahren, ob die angestrebten Wirkungen nachhaltig eintreten.

Eine wirkungsorientierte, strategische Steuerung kann sich auf diesem langen Weg nur an Etappenzielen orientieren, die aufzeigen, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet. Auch die Zusammenarbeit mit Mittelgebenden und Staatsstellen ist erschwert, da diese Partner sich kaum länger als 3 bis 4 Jahre in einem Projekt engagieren, und dabei gerne schon während der Pilotphase wissen möchten, ob die erwarteten Wirkungen eingetreten sind.

3. 3-Markt-Framework

Diese besonderen Rahmenbedingungen des 3. Sektors haben zur Ausarbeitung dem Frameworks der drei Märkte geführt, mit der Kernaussage, dass jede NPO gleichzeitig in drei Märkten tätig ist bzw. sein muss.

NPO-Markt 1: Interventions-Markt

Der Interventionsmarkt ist das zentrale Aktivitätsfeld jeder NPO, denn hier wird im Rahmen von Projekten und Angeboten in die gesellschaftliche Realität eingegriffen und Wirkung entfaltet. Intern arbeiten hier die thematischen Fachleute, die Konzeptentwicklung und die Wirkungsevaluation. Extern sind es die öffentlichen und privaten Umsetzungspartner, freiwillige und temporäre Mitarbeitende, sowie Multiplikatoren.

NPO-Markt 2: Ressourcen-Markt

Das Arbeitsfeld des Ressourcenmarkts hat die Erschließung von Ressourcen zum Ziel: finanzielle Mittel und Sachspenden, der privilegierte Zugang zu Zielgruppen sowie die Anwerbung von Freiwilligen. Gleichzeitig geht es darum, ein Auffangnetz aufzubauen, das im Falle einer Ressourcen-Krise einspringen würde. Organisationsintern finden wir hier den Fundraisingbereich und die Freiwilligensuche, jedoch spielen auch die Projektrealisatoren und die Finanzabteilung eine wichtige Rolle.

NPO-Markt 3: Anerkennungs-Markt

Im Anerkennungsmarkt entscheidet sich, ob die geleistete Arbeit als relevant und für die Gesellschaft bedeutend eingestuft wird. Diese Akzeptanz bildet langfristig die Basis für das Entwicklungspotenzial, das eine NPO hat. In der Organisation betreut die Leitung und die Kommunikation diesen Bereich und beeinflusst die gesellschaftliche Bedeutung des eigenen Fachthemas, die gesellschaftliche und politische Positionierung der NPO und die Wahrnehmung der geleisteten Arbeit. Ausserhalb der Organisation agieren Expert:innen, Politiker:innen, Ambassador:innen, Fürsprecher:innen und Allianzpartnerschaften.

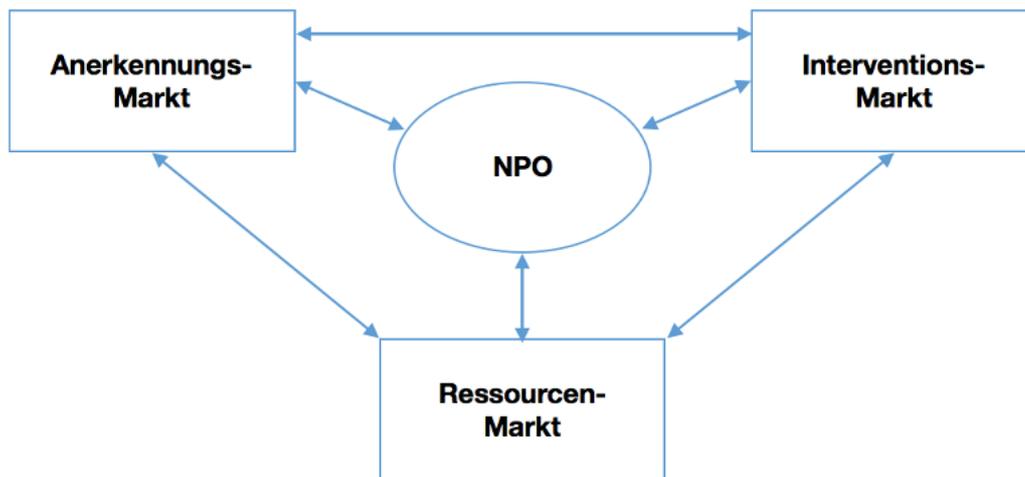


Abb. 2: Grafik aus der Publikation zu 3-Markt Framework (Hersberger, Schmuki 2021)

Es gibt Interdependenzen zwischen den Märkten, die von der NPO mit gezielter Kommunikations- und Transferarbeit bedient werden müssen.

Für die Strategieentwicklung ist es ausserordentlich bedeutend, für jeden der drei Märkte eine Planung (Strategie) und die dazu notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

4. Definition der Kapital-Dimensionen

Kern eines Planungsmodells, das sich an den eigenen „Kapitalen“ orientiert, sind die oben dargestellten Rahmenbedingungen:

- Die NPO bewegt sich in einem Multi-Stakeholder-Umfeld, das sie nur pflegen, jedoch nicht steuern kann.
- Sie agiert in einem Mittelmarkt, dessen Entscheide auf schwer vorherbestimmbaren, teils irrationalen Faktoren beruhen.
- Sie agiert gleichzeitig in drei Märkten.

Die Konsequenz daraus ist, dass eine NPO alle jene Faktoren optimieren soll, die sie selbst steuert, um eine bestmögliche Chance zu schaffen, langfristig jene Unterstützung zu erhalten, die sie für ihre Arbeit braucht: Anerkennung ihrer Leistungen, Finanzmittel, Freiwillige, politische Unterstützung, Fachsupport etc.

Wir haben uns deshalb für die Nutzung des Kapitalbegriffs im Sinne von Bourdieu entschieden, weil er aus unserer Sicht diese Denkhaltung einer Optimierung von Chancen am besten entspricht. Kapital kann man sich bewusst erarbeiten, man kann es pflegen, entwickeln und auch teilt mit wichtigen Kollaborationspartnern.

Folgende sechs Formen eines NPO-Kapitals wurden definiert:

4.1 Agenda-Kapital

Im Agenda-Kapital wird im Wesentlichen die Frage beantwortet, ob das, was wir tun, von der Gesellschaft als relevant angesehen wird, und dies auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft. Steht die Problemstellung oder unser Organisationszweck oben auf der politischen oder gesellschaftlichen Agenda? Ist dies nicht der Fall, so können wir qualitativ hervorragende Arbeit leisten, und doch hat die Arbeit keine Zukunft.

Agenda-Kapital ist für den Anerkennungs-Markt bedeutend, wird von Erfahrungen aus dem Interventions-Markt beeinflusst und wirkt sich stark auf den Ressourcen-Markt aus.

4.2 Prozess-Kapital

Die Vorstellung des Prozess-Kapitals beruht auf der Vorgabe, dass ein System mit einer Vielzahl von Akteuren (Stakeholdern) über ausgereifte Entscheidungs-, Entwicklungs- und Kommunikationsmodelle verfügen muss, bzw. über gesicherte Prozesse. Ein besonderes Augenmerk liegt auf partizipativen Prozessen, die die verschiedenen Akteure möglichst optimal einbinden und an Umsetzung und Erfolg beteiligen. Ebenfalls basieren gelungene externe Kooperationen und Allianzen auf passenden, organisationsübergreifenden Prozessen.

Bei dieser Prozessvorstellung geht es also nicht um die Festlegung bürokratischer Abläufe in der Verwaltung, sondern um die Fähigkeit, koordiniert mit vielen Stakeholdern zusammenzuarbeiten.

4.3 Ressourcen-Kapital

Das Ressourcen-Kapital bezieht sich im Kern auf den Ressourcen-Markt, wie er oben beschrieben wurde. Doch in der Kapitalbewertung geht es nicht nur um die direkt erhaltenen Finanzmittel und Ressourcen, sondern um die Chancen, die man in diesem Markt hat. Werden wir auch morgen noch an Freiwillige herankommen? Gibt es weitere potenzielle Mittelgebende? Brauchen wir offizielle Anerkennungen (Bsp. Gütesiegel), um unser Kapital hier zu erhöhen? Nutzen wir alle Zugänge, die uns als NPO speziell offenstehen?

4.4 Netzwerk-Kapital

Fachliche, politische und gesellschaftliche Vernetzung ist Herzstück jeder breit abgestützten und koordinierten gesellschaftlichen Arbeit. Vom ersten Tag des Bestehens einer NPO gilt es, diese Netzwerke gezielt und sorgsam aufzubauen, und dabei auch darauf zu achten, dass diese Organisationsnetzwerke nicht auf Einzelpersonen gemünzt sind und wegbrechen, falls diese Person die NPO verlässt. Es gilt, Wege zu finden, um Netzwerke und Kontakte möglichst zu institutionalisieren.

4.5 Kompetenz-Kapital

Als Dienstleistungsorganisation ist die wichtigste Ressource jeder NPO ihre fachliche Kompetenz. Fach- und Erfahrungswissen verbinden sich zu dem, was die NPO handlungsfähig macht und bildet auch die Basis für die Akzeptanz im Anerkennungs- und Ressourcen-Markt.

Kompetenz muss gewonnen, gesichert und weitergegeben werden und benötigt in der Organisation Zeit, Motivation und organisatorische Lösungen. Der inzwischen inflationär in Leitbildern genutzte Ausdruck der "lernenden Organisation" beschreibt diese Aufgabe und ist wesentlich an eine entsprechende Firmenkultur geknüpft.

4.6 Team-Kapital

Der Begriff des Team-Kapitals ist wenig erklärungsbedürftig. Er fokussiert auf all jene Elemente, die es ermöglichen, dass Teams motiviert und effizient zusammenarbeiten können und beinhaltet kulturelle, strukturelle und technische Elemente. Speziell für NPO ist zu betonen, dass Teams in gut vernetzten NPO nicht an der Organisationsgrenze enden und das auch die Freiwilligen als Teamteile betrachtet werden müssen.

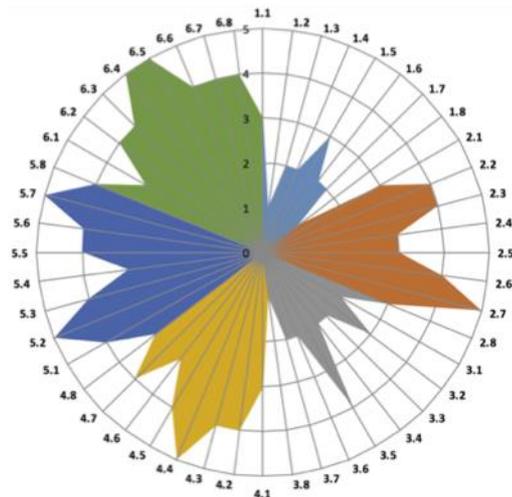


Abb. 3: Netzwerkgrafik als automatische Visualisierung im Selbst-Evaluations-Bogen (Con-Sense 2021)

Zugang zum Excel-Fragebogen

Den Excel-Fragebogen zur Selbstausswertung des eigenen Kapitals finden Sie bei den Publikationen im Bereich „Wissen“ auf der Con-Sense-Website:

<https://www.aboutconsense.ch/wissen>

5. Kernthema „Organisationskultur“

Das 3-Markt-Framework und das NPO-Kapitalmodell haben sich in unserer Beratungstätigkeit als strukturierende, strategische Denkmodelle sehr gut bewährt. Jedoch fällt uns auf, dass in jeder strategischen Entwicklungsarbeit irgendwann die Frage nach dem zugrundeliegenden Führungsverständnis bzw. nach dem dahinterstehenden Menschenbild im Raum steht.

In unserer Erfahrung sollte man diese Diskussion über die eigene Organisationskultur in keiner strategischen Planung ausklammern, denn sie beeinflusst die strategischen Möglichkeiten in einzelnen Kapitalen markant. Sie ist ganz wesentlich abhängig vom Führungsverständnis, dass in der NPO gepflegt wird. Hier die zwei wesentlichen Pole des Führungsverständnisses.

5.1 Grobeinteilung nach Theorie X und Y

Die grundlegende Beschreibung der zwei sich entgegenstehenden Managementpositionen bzw. Menschenbilder für den westlichen Wirtschaftsraum beschrieb 1960 der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Douglas M. McGregor¹ (1906 - 1964). Er nannte die Modelle der beiden Menschenbilder Theory X und Theory Y und beschrieb sie als zwei sich jeweils selbst bestätigende Annahmen menschlicher Arbeitsmotivation.

Theory X

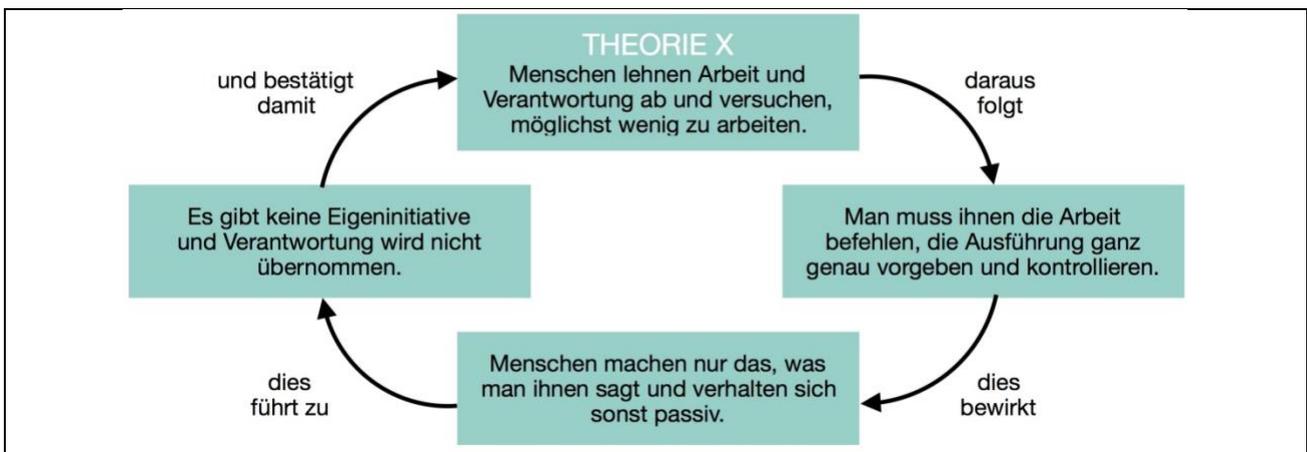


Abb 3: Regelkreis Theorie X, CEPS-Formulierung nach D. McGregor 1960

Theorie X beschreibt ein Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen nicht gerne arbeiten. Sie müssen zur Arbeit angetrieben werden und ihre Leistungen sind ständig zu kontrollieren, da sie sonst Schlupflöcher finden. Die Grundannahme führt zu rigoroser Arbeitszuteilung mit detaillierter Zielvorgabe und wenig Handlungsspielraum, in der Folge zu Mitarbeitenden mit wenig Eigenmotivation, die sich scheuen, Verantwortung zu übernehmen. Die wiederum bestätigt dem Management die Grundannahme, dass Menschen grundsätzlich unmotiviert sind zu arbeiten.

¹ McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*, 1960. 25th Anniversary Printing. Boston: 1985, McGraw-Hill

Theorie X ist die Grundlage von hierarchisch aufgebauten Organisationen nach Ford und Taylor². Die oder der Vorgesetzte hat die Aufgabe, den Untergebenen möglichst präzise vorzugeben, was zu machen und welche Form und Qualität zu erreichen ist und danach zu kontrollieren, ob die geforderte Qualität effizient erreicht wird. Gute Leistungen werden belohnt, schlechte Leistungen sanktioniert.

Theory Y

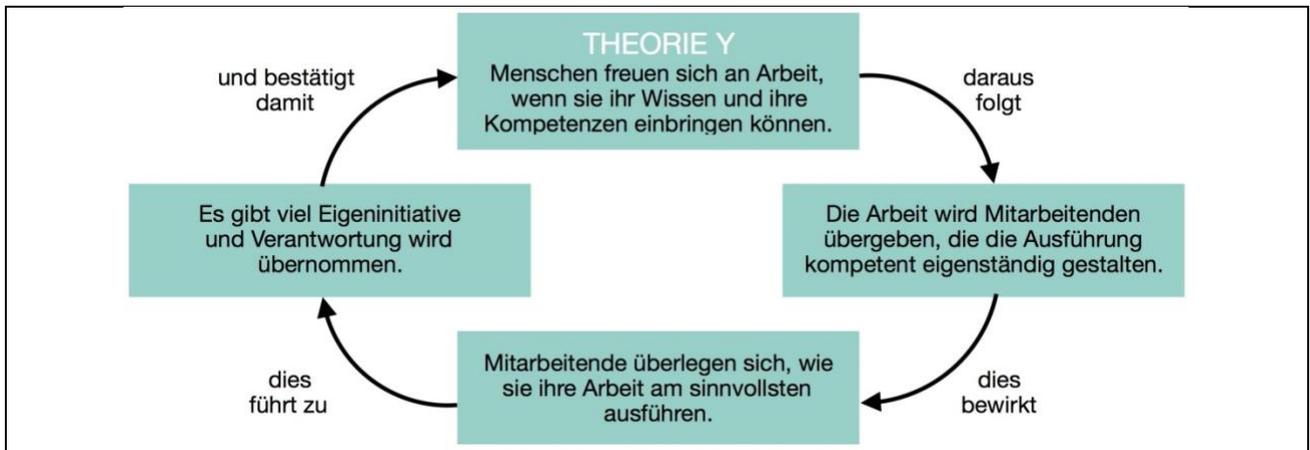


Abb 4: Regelkreis Theorie Y, CEPS-Formulierung nach D. McGregor 1960

Theorie Y geht demgegenüber von Mitarbeitenden aus, die Freude an ihrer Arbeit haben und sich umso mehr mit ihr identifizieren, je mehr sie diese Arbeit mitgestalten und mitverantworten können. Mitarbeitende, die in einem hohen Mass ihre Arbeit mitbestimmen und mitgestalten, übernehmen auch Verantwortung. Sie bestätigen damit ebenfalls die Grundannahme dieses Führungsmodells. Dieses Menschenbild liegt Managementmodellen des New Work wie Sozio- und Holocracy zu Grunde.

Beide Modelle bestätigen sich in ihrem eigenen Regelkreis selbst und sind dementsprechend „richtig“ bzw. es gibt keine richtige oder falsche Form. Führungsmodelle sind möglichst bewusste Entscheide einer Organisation. Tendenziell scheinen im Wirtschaftsbereich, stark befruchtet durch die IT-Industrie, egalitäre Führungsmodelle des New Work im Aufwind. Im NPO-Bereich passiert aktuell eher das Gegenteil, hin zum Ausbau von Kontrollen und Abbau eigenverantwortlichen Handelns.

5.2 Theorie X und Y und die Nutzung des Kapitalmodell-Fragebogens

Das Führungsverständnis einer Organisation bestimmt, wie das Kapitalmodell genutzt werden kann bzw. wie viele Personen sich damit auseinandersetzen können oder sollen. Die Selbstevaluation mittels des Kapital-Fragebogens ist als Ausgangspunkt eines internen Dialogs gedacht.

² dazu [Taylorismus](#) und [Fordismus](#)

In einem eher nach hierarchischer Führung tendierendem Modell (Theorie X) schlagen wir eine kurze Einführung und eine anschliessend anonymisierte Befragung vor. Wer befragt werden soll bestimmt die GL. Die erhaltenen Ergebnisse werden von Vorstand/Stiftungsrat und Geschäftsleitung gemeinsam interpretiert und Handlungsschritte daraus abgeleitet. Wir raten davon ab, dass die Geschäftsleitung vorgängig schon ihre Interpretation bereitstellt, sondern dass die Resultate gemeinsam von Board und GL gewertet werden.

Die Umsetzung bzw. Delegation der Handlungsschritte ist Sache der Geschäftsleitung, die auch die internen Kontrollmechanismen und Indikatoren für die Zielerreichung definiert. Eine halbjährliche Erhebung der Indikatoren sollte für die Entwicklungskontrolle reichen.

In einer NPO mit New Work - Charakteristiken (Theorie Y) können die Fragebogen in kleinen und mittleren Teams eingeführt, beantwortet und dann offen verglichen werden. Dies bildet dann die Ausgangslage für einen Planungsworkshop zur Erarbeitung konkreter Schritte und Übergabe von Verantwortungen. Hier kann man gut mit Zielsystemen arbeiten, die s.m.a.r.t. formuliert auch gleich die Indikatoren bestimmen. Die Entwicklungsüberprüfung ist in die Teams delegiert und wird in halbjährlichen bis jährlichen Workshops gemeinsam reflektiert und angepasst.

6. Kritische Bewertung des NPO-Kapitalmodells

Das Kapitalmodell für Nonprofit-Organisationen wurde 2017 am Center for Philanthropy Studies entwickelt. Es ist bisher wissenschaftlich nicht verortet, da es eine Entwicklung aus der praktischen Strategiearbeit mit Nonprofit-Organisationen ist. Die Bezüge zur soziologischen Theorie wurden genannt, sind aber theoretisch nicht präzisiert. Die Bezüge zur wirtschaftswissenschaftlichen Theorie müssen erst herausgearbeitet werden.

Wie ausgeführt ist das Kapitalmodell ein Denkansatz für die strategische Planung und für die Überprüfung des aktuellen Entwicklungsstands einer NPO. Wie jedes Modell ist es eine Simplifizierung der Realität, um Handlungsfähigkeit zu erreichen. Mit dem Kapitalmodell erhoffen wir uns auch, die Reduktion der gemeinnützigen Arbeit auf Zahlen und Ziffern zu vermeiden und eine umfassendere Sicht der Erfolgsfaktoren der NPO-Arbeit anzubieten.

Con-Sense, Robert Schmuki

© 2021



Literaturverzeichnis

- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183–198
- Hersberger, S., Schmuki, R. (2021): Strategische Marktentwicklung für Nonprofit-Organisationen, Ein neues Strategie-Framework für NPO. CEPS Forschung & Praxis, Bd. 26, Basel
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, D. (2010). Stakeholder Theory. The state of the art. Cambridge.
- Kaplan, R., Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (January–February): 71–79
- Kneer, G., Nassehi, A. (2009): Niklas Luhmanns – Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung. Taschenbuch. UTB Verlag
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Lombriser R., Abplanalp, P.A. (2004): Strategischen Management; Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen. 3. Auflage, Versus Verlag Zürich
- McGregor, D. (1971): Der Mensch im Unternehmen. Dusseldorf, Wien: Econ.
- Peters T., Waterman, R.H. (1982/2012); In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies. HarperCollins
- Putnam, R.D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press
- Schreyögg, G., Geiger, D. (2016): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 6. Auflage, Springer Gabler
- Steiger Th., Lippmann E. (2008): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 3. Auflage, Springer Heidelberg