

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/14

Stein, Volker

## Dynamik-kompatible Strategien für NPO

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 2 (2014), S. 24-30.

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

# Dynamik-kompatible Strategien für NPO

Volker Stein

NPO sind gefordert, in ihren angestammten, häufig aber zunehmend umkämpften Märkten strategisch flexibel zu (re-)agieren. Hierzu wird es notwendig, dass ein «Denken in Dynamik» Eingang findet in die Strategieentwicklung. Dies beginnt mit der Strategieformulierung und wird dann in der Strategieumsetzung nicht durch zu starkes Streben nach Stabilität, Standardisierung und Sicherheit konterkariert. Was aber genau ist das «Dynamische» an einer Strategie, und sind NPO auf die Entwicklung dynamischerer Strategien vorbereitet? Der Beitrag spannt einen Denkrahmen auf, aus dem konkrete Prüffragen für die Strategieentwicklung in NPO abgeleitet werden.

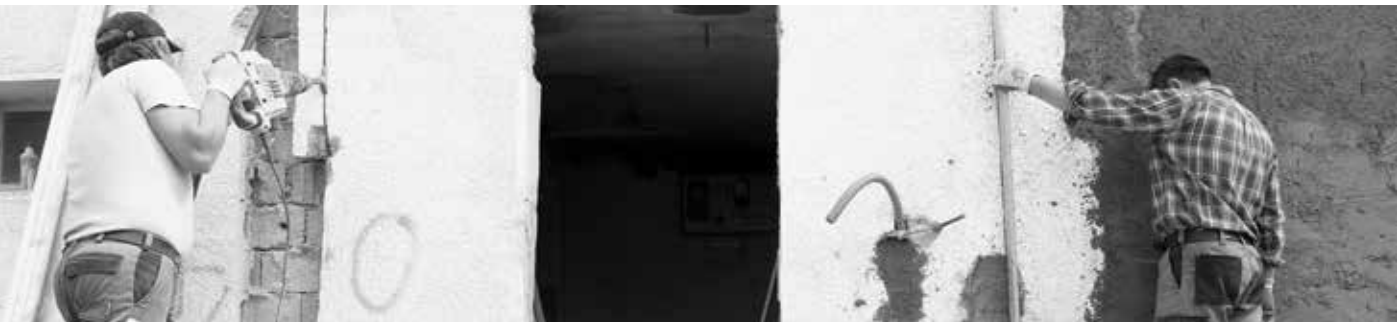
## Herausforderung: Dynamik

Wie gewinnorientierte Unternehmen auch, finden sich NPO in einem immer dynamischeren Wettbewerb wieder. Dass NPO teilweise schon über Jahrzehnte hinweg erfolgreich ein Betätigungsfeld besetzen, schützt nicht davor, dass neue Wettbewerber das gleiche Betätigungsfeld für sich entdecken. Eine NPO mit ihrem Leistungsprofil sieht sich Institutionen und Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbänden und privatwirtschaftlichen Unternehmen gegenüber, die Gleiches oder Ähnliches wie sie offerieren und auf ihrem Gebiet ebenfalls eine Kernkompetenz beanspruchen, also besonders gut und erfahren und durchsetzungsstark sind. Während Wettbewerber allein schon her-

ausfordernd genug sind, steigt die Marktdynamik weiter an durch sich verändernde Rahmenbedingungen, zum Beispiel durch Regulierungen, Haftungs- beziehungsweise Verantwortlichkeitsanforderungen, Transparenz- und Berichtserfordernisse sowie Ressourcenrestriktionen – NPO denken hier sofort an die begrenzte Verfügbarkeit von Ehrenamtlichen.

Dynamik spiegelt sich dann in den Zielsystemen der NPO. Ziele wie die Schaffung von externer Legitimität für die NPO-Existenz, die Erfüllung des NPO-Zwecks, die Beeinflussung des Aussenimages und der Reputation, die Ausstattung mit Mitarbeitern und deren Bindung erfordern zunehmend, dass sich NPO mit ihrer strategischen Positionierung befassen.<sup>1</sup> Dabei ändert sich vieles mit einer solchen Geschwindigkeit, dass NPO flexibel reagieren und agieren müssen, ohne dass dies erratisch wirkt.

«Dynamik» nun als modisches (und damit vermeintlich wieder verschwindendes) Schlagwort abzutun, greift sicherlich zu kurz, denn Dynamik gilt als Langfristtrend gesellschaftlicher wie auch wirtschaftlicher Entwicklung.<sup>2</sup> Seit der Club of Rome in den 1970er Jahren mit der Sensibilisierung auf Dynamiken im globalen Massstab hin begonnen hat<sup>3</sup> und Dörner in den 1980er Jahren die Dynamik komplexer Systeme in den Blick gerückt hat<sup>4</sup>, wird mittlerweile thematisiert, wie sich Dynamik systematisch in einzelne Unternehmensfunktionen wie Unternehmensleitung, Organisation und Personalmanagement integrieren lässt<sup>5</sup>.



Doch was genau ist Dynamik? Eine schrittweise Annäherung verdeutlicht, dass Dynamik eine Reihe konkreter Aspekte betrifft, die jedoch diffus ineinander übergehen:

- ♦ Zunächst ist Dynamik als **Systemverständnis** das Gegenteil von Statik – fordert also implizit dazu auf, nicht in zu erreichenden Zielpunkten zu denken, sondern in Veränderung und in Wegen von A nach B.
- ♦ Dann ist Dynamik eine **Systemeigenschaft**, die mit Energie, Stärke und Antriebskraft zu tun hat. Hier könnte ein neues Verständnis für Ressourcen entstehen.
- ♦ Dynamik ist darüber hinaus ein **Systemverhalten**, das auf die Kraftentfaltung abzielt, mit Heftigkeit, Eifer und Leidenschaft zu tun hat und die vorhandenen Ressourcen zur Wirkung bringt.
- ♦ Als **Systemergebnis** zeigt sich Dynamik in Veränderung und Entwicklung, also überwiegend nicht in Stagnation.
- ♦ Im Hinblick auf die **Systemkultur** spricht Dynamik die Wertungen an, die ihr zugeschrieben werden, und selbst wenn diese nicht durchgehend positiv konnotiert sind, steht «dynamisch» dennoch häufig für «gut» und «lebendig».

Im Lichte dieser Aspekte ist Dynamik nicht nur eine Grundkonstante unserer Welt, sondern auch immer mit Neuem, Unbekanntem verbunden. Ihre Kehrseite ist die immanente Bedrohung:<sup>6</sup> Neues ist ungewiss, man kann die unzähligen, miteinander vernetzt reagierenden Systemelemente nicht überblicken, die zeitlichen Entwicklungsverläufe sind nicht linear und die Haupt-, Fern- und Nebenwirkungen des Handelns nicht vorhersagbar. Der Mensch bevorzugt aber gerade Einfachheit und Vorhersehbarkeit, weshalb man ihn an Dynamik heranführen muss.<sup>7</sup>

NPO sind – so die Grundthese dieses Beitrags – gut beraten, wenn sie sich mit dieser Herausforderung befassen und hinterfragen, auf welche Weise sie eine Dynamik-Kompetenz erwerben und zunächst in ihre Strategieentwicklung, dann in ihr Handeln einfließen lassen können. Was also ist das «Dynamische», das sich für Strategien nutzen lässt, und was kann eine NPO tun, damit sie das entstehende Bewusstsein für Dynamik auch nutzt?

## Sechs Aspekte der Dynamik

Dynamik in eine Strategieentwicklung einfließen zu lassen erfordert, dass alle zentralen Handlungsfelder der betreffenden Organisation abgedeckt sind. Dies erfolgt mithilfe eines multiperspektivischen Organisationsansatzes<sup>8</sup>, der für die Dynamisierung erschlossen wurde<sup>9</sup>, zu sechs Aspekten der Dynamik führt und nachfolgend auf NPO übertragen wird. Der entscheidende Nutzen besteht darin, dass über alle Dynamikherausforderungen integriert gesprochen werden kann: NPO übersehen dann nichts Wesentliches, vermeiden «blinde Flecken» und Einseitigkeit bei ihrer Strategieentwicklung.

Der erste Aspekt fokussiert **Zieldynamik – Aufgabenzuordnung – Struktur**. Wie jede Organisation definiert auch eine NPO die grundlegende Richtung ihrer Aktivitäten und entscheidet darüber, wie und auf wen die zur Leistungserstellung notwendigen Aufgaben in der NPO verteilt werden. Hier hat die NPO die sich verkürzenden Zyklen der Umweltveränderung zu berücksichtigen – so die der Konjunktur, der technologischen Innovationen und der sich wandelnden Ansprüche der vielen externen und internen Anspruchsgruppen (Stakeholder). Die NPO steht vor der ständigen Aufgabe, ihre Ziele in Teilen so zu modifizieren, dass die Stimmigkeit zwischen NPO-Strategie und NPO-Handlungsumwelt erhalten bleibt. Dies ist erfolgskritisch, weil immer mehr Anspruchsgruppen genau hinschauen, was durch die NPO und in der NPO geschieht, und Unstimmigkeiten rigoros durch Legitimitätsentzug abstrafen (prominente Beispiele: Bischof von Limburg, ADAC). Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heisst «differenzierter»!* Auf die Zieldynamik zu reagieren bedeutet, die unterschiedlichsten Schnittstellen zwischen der Leitungsfunktion und allen Teilfunktionen der NPO genauso systematisch zu überwachen wie zwischen der Leitungsfunktion und den externen Stakeholdern und dann einzeln auf die spezifischen Schnittstellenfragen Antworten zu finden. Darüber hinaus wird der Übergang zu einer vorausschauenden, stakeholderorientierten Kontingenzplanung notwendig: Es muss gleichzeitig für mehrere Zukunftsentwicklungen geplant werden, weil es nicht mehr sicher ist, dass ein einziger «Plan A» zum Zuge kommt. Ein «Plan B» und vielleicht sogar ein «Plan C» sind ebenso tief zu durchdenken und vorsorglich mit

Ressourcen auszustatten. Dies ist natürlich mit zusätzlichen Kosten verbunden, aber genau das ist der Preis dafür, dass Reputation und Legitimation der NPO auch erhalten bleiben können, wenn sich die Anforderungen an die NPO und infolgedessen die Ziele der NPO verändern.

Der zweite Aspekt widmet sich der **Prozessdynamik**. Auch bei NPO verkürzt sich die von den (Prozess-)Kunden gewährte Zeitdifferenz zwischen Prozessstart und Prozesserledigung, also diejenige Zeit, in der Mehrwert hervorgebracht werden kann. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungserbringung einer NPO wird die Schnelligkeit der Leistungserbringung erfolgsentscheidend. Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heißt «schneller»!* Die Antwort auf die Prozessdynamikherausforderung lautet, die gesamte Prozessorganisation so zu beschleunigen, dass sie im Idealfall annähernd in Echtzeit abläuft: die strategische Prozessplanung, die Prozessgestaltung, das Prozessmanagement sowie die kontinuierliche Prozessoptimierung. Externe und interne Umweltveränderungen sind unmittelbar in die Prozesse einzupflegen, wodurch sich Prozesse ständig weiter verändern. Dass dies für diejenigen, die diese Prozesse abarbeiten sollen, schwierig wird, ist einsichtig, und daher ist eine professionelle Unterstützung der NPO durch Informationstechnologie-Lösungen so wichtig.

Der dritte Aspekt rückt die **Wachstumsdynamik** von NPO in den Blickpunkt. Es ist ein fundamentaler Unterschied, ob eine NPO frisch gegründet wurde

oder schon jahrzehntelang arbeitet. Abhängig von ihrer Lebenszyklusposition erfordern gleichartige Probleme unterschiedliche organisatorische Lösungen. Die Organisationstheorie fordert hier Verständnis von Wachstumslogiken und Gestaltungskompetenz für organisationale Lebenszyklen.<sup>10</sup> Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heißt «veränderungsfähiger»!* Um dies in die Strategieentwicklung von NPO einfließen zu lassen, sind organisationale Trägheit abzubauen und die kreativen Potenziale bewusst herbeigeführter Veränderungen und Krisen zu nutzen. Auch «Veränderung von unten» und nicht nur von der NPO-Leitung her wird aus dieser Sicht heraus wertvoll. Dies erfordert Offenheit und Veränderungsfähigkeit der strategischen Leitungsfunktion, die sich auch selbst an Wachstumsdynamik anpassen und dafür sorgen muss, dass alle NPO-Teilfunktionen durch die gesamte NPO-Wertschöpfungskette hindurch wandlungsfähig gehalten werden und ihren Zustand nicht zementieren.

In einem vierten Aspekt kommt die **kulturelle Wertedynamik** zum Tragen. Die NPO-Strategieentwicklung basiert auf dem in der NPO allgemein geteilten Wertekonsens. In Zeiten dynamischen Wettbewerbs zeigt sich, dass ein reines «Bewahren des Erreichten um jeden Preis» zunehmend dysfunktional wird. Es besteht oft zu wenig Mut, Bestehendes zu hinterfragen und auch loszulassen, wenn sich die Zeiten verändern. Eine langfristige Stabilität im Ganzen entsteht jedoch in der Regel erst, wenn eine übergeordnete Verantwortungsethik jeden Einzelnen dazu bringt, die dynamische Zukunft der NPO im Kleinen mitgestalten zu wollen. Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heißt «nachhaltiger»!* Nachhaltigkeit ist kein Widerspruch zur Dynamik, sondern auf einer Metaebene die Voraussetzung dafür, mit «einem ethischen Kompass» dynamikbezogene Werte wie Aufbruch und Risikofreude zu leben. Gerade diese Werte brauchen eine übergeordnete Richtung, um zu vermeiden, dass die NPO bei ihrer dynamisch beschleunigten Strategieverfolgung in Beliebigkeit verfällt. Genau dies ist die anstrengende Quadratur des Kreises: auf der einen Seite immer wieder neue Ideen zur langfristigen NPO-Überlebenssicherung zu fordern und Akzeptanz für ständige Wachsamkeit und ständige Veränderung zu schaffen, auf der anderen Seite geduldig auf den Eintritt der Wirkungen der immer neuen Impulse zu warten.



dynamisch =	Prüffragen für NPO: «Tun wir das?»	Konkrete Beispiele
<b>(1) differenzierter!</b>	Systematisches Überwachen aller Schnittstellen zwischen NPO-Leitung sowie internen und externen Stakeholdern; Kontingenzplanung	Permanente umfassende, offene Kommunikation der NPO-Ziele, Aufgaben und Strukturen (in alle Richtungen abklären, auch informell; Runde Tische)
<b>(2) schneller!</b>	Beschleunigung der Prozessorganisation	Sofortiger Umsetzungsbeginn jeder Ankündigung; Verkürzung von Planungszeiten; IT-Unterstützung des Prozessmanagements
<b>(3) veränderungsfähiger!</b>	Trägheitsverhinderung; Infragestellen von Bestehendem; Zulassen von «Wandel von unten»	Was keinen Mehrwert mehr schafft, wird nicht weiter verfolgt; Entscheidungen mit zeitlichen Verfallsdaten oder sachlichen Abbruchkriterien versehen; Grassroot-Bewegungen fördern
<b>(4) nachhaltiger!</b>	Übergeordnete Vorstellung einer langfristigen Zukunft, um Werte wie Aufbruch und Risikofreude im täglichen Arbeiten zu leben	Prinzip der persönlichen Verantwortungsübernahme für angestossene Entwicklungen
<b>(5) kompetenter!</b>	Visualisierung der Systemdynamik; Einsatz von Simulationstechniken; Dynamik-Lernen als Personalentwicklungsaufgabe	Schulungen für Wandlungsprozesse und für Methoden des dynamischen Denkens und Handelns
<b>(6) flexibler!</b>	Intelligente Ressourcenverteilung in kooperativen Wertschöpfungsnetzwerken bei gegenseitiger Abhängigkeit	Aufbau langfristiger Vertrauensbeziehungen in Netzwerken aus möglichen Kooperationspartnern

Tabelle 1: Prüffragen für NPO zum Dynamik-Bewusstsein

Als fünfter Aspekt lässt sich **Wissensdynamik – Lernen** nennen. *Zeitraumbezogenes* (statt: *zeitpunktbezogenes*) Denken samt der Antizipation von Fern- und Nebenwirkungen der geplanten Handlungen bereits zum Zeitpunkt der Strategieentwicklung erfordert von NPO besondere Qualifikationen. Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heisst «kompetenter»!* Diese für die Wissensdynamik benötigte Kompetenz umfasst Methoden zur permanenten quantitativen und qualitativen Messung der relevanten Bestands- und Veränderungsgrößen des NPO-Systems, um die vorherrschende Dynamik erst einmal zu erfassen, und dann Methoden zum Sichtbarmachen der Dynamik, zum Beispiel als Fließgleichgewichte mit historischen Entwicklungsverläufen und zukunftsorientierten Simulationen – denn je eher mögliche zukünftige Fehlentwicklungen sichtbar

werden, desto eher lässt sich ihnen entgegensteuern. Eine weitere Kompetenz bezieht sich auf das «Lernen des Dynamik-Lernens» in der NPO: Wie sind alle Beteiligte zu entwickeln, sodass sie in Veränderungen einbezogen werden können?

Schliesslich betrifft der sechste Aspekt die **Kooperationsdynamik**. NPO sind immer intensiver in kooperative Wertschöpfungsnetzwerke eingebunden und tauschen dort ihre innovativen Ideen gemäss des Prinzips der «Open Innovation»<sup>11</sup> über die NPO-Grenzen hinweg aus. Konsequenterweise gilt: *Dynamisch heisst «flexibler»!* Wenn vielfältig in Partnerschaften kooperiert wird, dann ist es sinnvoll, sich über die Ressourcenverteilung Gedanken zu machen. Ressourcen sollten dort eingesetzt werden, wo sie für das gesamte

Netzwerk die grösste Effektivität hervorbringen, und dort, wo ihr Fehlen im Sinne eines Puffers den grössten Schaden anrichten würde. Dies erfordert jedoch die Abkehr vom ausschliesslichen Denken in Eigentumskategorien. Vielmehr entsteht Flexibilität für eine NPO dann, wenn die Ressourcen im Kontext von Vernetzung und gegenseitiger Abhängigkeit so zugeordnet werden, dass alle Kooperationspartner sich Synergien in der Ressourcensicherung und Leistungserstellung erschliessen können.

**Prüffragen für NPO**

Wie lassen sich diese sechs Aspekte der Dynamik nun für die Strategieentwicklung von NPO nutzbar machen? Die Empfehlung lautet, im Rahmen der Strategieentwicklung wiederholt und intensiv mit vielen Beteiligten die übergeordnete Dynamikfrage zu diskutieren: «Wo genau steht unsere NPO mit ihrer Strategie hinsichtlich der Dynamik?». Wie Dynamik-kompatibel ist also die NPO-Strategie?

Hierzu können NPO-Führungskräfte in unterschiedlichsten Konstellationen mit Mitarbeitern, Partnern und Stakeholdern einzelne Fragen aus dem umfangreichen Themengebiet der Dynamik diskutieren. Sich beim Kaffee für eine Stunde zusammensetzen, um beispielsweise die Frage zu erörtern, ob die NPO *tatsächlich* bereit wäre, sich von einem lieb gewonnenen Prozess zu verabschieden (und wenn ja, unter welchen Bedingungen genau), kann bereits zu unerwarteter Dynamik führen.

Für solche Strategieentwicklungsdiskussionen bieten sich drei Themenfelder an. Das erste Themenfeld zielt ab auf das **Dynamik-Bewusstsein** und hinterfragt: «Tun wir das?» Tabelle 1 fasst hierzu die obigen sechs Aspekte der Dynamik zusammen und illustriert sie mit einigen Beispielen für Indikatoren, die anzeigen, ob sich eine NPO schon auf dem Weg zur Dynamik-kompatiblen Strategie befindet.

Das zweite Themenfeld nimmt die fachliche **Dynamik-Qualifikationen** der NPO ins Visier und hin-

dynamisch =	Prüffragen für NPO: «Können wir das?»	Prüffragen für NPO: «Dürfen wir das?»
<b>(1) differenzierter!</b>	Denken in komplexen Systemen; Kenntnis aller Partner und Stakeholder sowie deren Erwartungen	Recht zur Veränderung des NPO-Leistungsumfangs (gegenüber den Mitarbeitern, Partnern und Stakeholdern)
<b>(2) schneller!</b>	Denken in Prozessdynamik und Wechselwirkungen	Recht, die Prozesse der NPO-Kernleistung zu bestimmen und zu optimieren («Prozess-eigner-Funktion»)
<b>(3) veränderungsfähiger!</b>	Denken in Lebenszyklen und Entwicklungsmustern; Denken in Basisdemokratie	Recht, verbindliche Zielvereinbarungen mit Veränderungspartnern abzuschliessen
<b>(4) nachhaltiger!</b>	Denken in Verantwortlichkeit und ethischen Massstäben; Denken in Synergie und integrativer Konfliktlösung	Recht zur Mitentscheidung über Nachhaltigkeitskriterien
<b>(5) kompetenter!</b>	Denken in Fern- und Nebenwirkungen; Denken in Rechtsfolgen	Durchsetzbares Vetorecht in Fällen, wo Fehlentwicklungen absehbar werden
<b>(6) flexibler!</b>	Denken in vernetzter Kooperation, Ressourcenabhängigkeit und in zeitraumbezogenen Kosten-Nutzen-Kalkülen	Recht zur Budgetzuweisung; Recht, Kooperationen eingehen und auch wieder verlassen zu können

Tabelle 2: Prüffragen für NPO zu Dynamik-Qualifikationen und zu Dynamik-Rechten

terfragt: «Können wir das?» Denn um eine dynamisierte Strategie zu formulieren und später umzusetzen, ist ein spezifisches «Denken in Dynamik» notwendig, das mit den Besonderheiten und auch Gefahren eines nicht-statischen Systemgestaltens zu-rechtkommt und diese idealerweise im Vorhinein er-ahnen lässt. Wichtig wird die Bestandsaufnahme, was einzelne Personen in der NPO in dieser Hinsicht können und was die NPO als Gesamtorganisation kann.

Das dritte Themenfeld schliesslich betrachtet die **Dynamik-Rechte**, die der NPO insgesamt sowie einzelnen Akteuren in der NPO zugestanden werden, und fragt demzufolge: «Dürfen wir das?» Es ist nicht selbstverständlich, dass alle Stakeholder «ihrer» NPO erlauben, so differenziert, schnell, veränderungsfähig, nachhaltig, kompetent und flexibel zu agieren, wie diese es plant. Daher muss sich die NPO auf längere Sicht spezifische Rechte aushandeln und breit kommunizieren, dass sie in dynamischen Umfeldern dynamische Strategien entwickelt und verfolgt. Selbstverständlich müsste die NPO dann später auch über die Wahrnehmung dieser Rechte und die Verantwortungsübernahme für die Konsequenzen transparent berichten.

Tabelle 2 zeigt die Prüffragen zum zweiten und dritten Themenfeld. Die Ergebnisse der Diskussionen zu Dynamik-Bewusstsein, Dynamik-Qualifikationen und Dynamik-Rechten können dann in die Strategieformulierung und -umsetzung eingehen.

## Fazit

Das «Denken in Dynamik» für NPO lenkt den Blick in eine ungewohnte Richtung: Es wird nicht vornehmlich in Outputs im Sinne des Member Value<sup>12</sup> gedacht, sondern zusätzlich in Inputs für das eigene Weiterbestehen als erfolgreiche NPO. Hierzu zählt insbesondere der Input, als NPO dynamischer zu werden resp. zu sein.

Dies erfordert zunächst das Verständnis dafür, dass es etwas vollkommen Anderes ist, «in Dynamik» zu denken als «in Statik». Natürlich bedeutet Dynamik nicht, grundsätzlich alles anders zu machen als zuvor, aber es bedeutet, dass Veränderung in viele Bereiche des strategischen Planens und Handelns Eingang finden könnte. Und dies erfordert nicht zuletzt – wie alles Innovative – Mut!



## Falttisch Confair. Seit 20 Jahren seiner Zeit voraus.

Der revolutionäre Confair-Falttisch kam bereits 1994 auf den Markt. Bis heute existiert kein vergleichbares Produkt, das Form und Funktion derart elegant verbindet. Wie Wilkhahn es gelingt, der Zeit stets einen Schritt voraus zu sein, erfahren Sie auf [wilkhahn.ch](http://wilkhahn.ch)

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Simsa 2003; Kunz 2006; Lichtsteiner et al. 2013.
- <sup>2</sup> Virilio 1989.
- <sup>3</sup> Meadows et al. 1972.
- <sup>4</sup> Dörner 1989.
- <sup>5</sup> Stein/Müller 2012.
- <sup>6</sup> Vgl. z.B. Dörner 1989.
- <sup>7</sup> Marion 1999.
- <sup>8</sup> Hier: die sechs Perspektiven von Scholz 2000 (strategisch, mechanisch, organisch, kulturell, intelligent, virtuell).
- <sup>9</sup> Stein 2012.
- <sup>10</sup> Stein 2000.
- <sup>11</sup> Chesbrough 2003.
- <sup>12</sup> Vgl. z.B. Lichtsteiner et al. 2013.

## Literatur

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen*. Diss. Universität St. Gallen.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (Hrsg.) (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (7. Auflage). Bern: Haupt.

Marion, R. (1999). *The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.

Scholz, C. (2000). *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität* (2. Auflage). Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Simsa, R. (2003). Fighting Heroes, Repair-Workers or Collaborators? Strategies of NPO and their Consequences. *Financial Accountability & Management*, (19/3), S. 225-241.

Stein, V. (2000). *Emergentes Organisationswachstum: Eine systemtheoretische «Rationalisierung»*. München/Mering: Rainer Hampp.

Stein, V. (2012). Dynamisiertes Personalmanagement: Eine multiperspektivische Annäherung und das «Prinzip nano». In: Stein, V./Müller, S. (Hrsg.), *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Ein Gedanke für Christian Scholz* (S. 260-273). Baden-Baden: Nomos/München: Vahlen.

Stein, V. & Müller, S. (Hrsg.) (2012). *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung. Ein Gedanke für Christian Scholz*. Baden-Baden: Nomos/München: Vahlen.

Virilio, P. (1989). *Der negative Horizont. Bewegung – Geschwindigkeit – Beschleunigung*. München/Wien: Carl Hanser.

## Der Autor



### Volker Stein/volker.stein@uni-siegen.de

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen sowie Gründungsvorstand der Südwestfälischen Akademie für den Mittelstand – Universität Siegen Business School.

