

(Keine) Nachhaltigkeit durch Management(eth)oden

Oder warum das Märchen "Des Kaisers neue Kleider" so aktuell ist wie eh und je

Cornelia F. Krämer, proventis consult

1. **Nachhaltigkeit** ist in **Mode**. Jedes verantwortungsbewußte Management strebt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung an. Als Mittel zum Zweck werden **Managementmethoden** eingesetzt, die von der **Wissenschaft** entwickelt wurden. Berichte über Unternehmen, die mit Hilfe einer bestimmten Managementmethode erfolgreich waren, laden als "**Best Practice**" zur **Nachahmung** ein.
2. **ManagerInnen in Not** erhoffen sich von **erfolgreichen Praxisbeispielen** eine schnelle **Auflösung** von Problemen, die ihr Unternehmen aktuell bedrohen. Erfolgreiche **Lösungen** auf den eigenen Kontext zu **übertragen** entspricht dem **Denkmuster** einer wissensorientierten Gesellschaft und Wirtschaft. Haben wir nicht in Schule und Studium gelernt, dass Erfolg auf der **Reproduktion** von Wissen beruht? Ein Ansatz, der Unternehmen angesichts der Arbeitswelt 4.0 gefährlich werden kann, insbesondere den Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU).
3. Der Denkfehler liegt in dem **unreflektierten** Einsatz von Managementmethoden in der **Praxis**. Die Hoffnung auf schnelle Problemlösung durch Übertragung **verführt** dazu, das erfolgreiche Praxisbeispiel - nicht die Methode an sich - dem Unternehmen zu verordnen. Wenn erfolgreiche Praxisbeispiele, die gerade dem Zeitgeist zu entsprechen scheinen, als Technik zum Einsatz kommen, verkommt die Methode zur Mode und mutiert zur Management(eth)ode.

1. Krise schafft keine Nachhaltigkeit

Solange in Unternehmen alles rund läuft, bedarf es keiner Veränderungen. Anlässe hingegen, warum sich das Management auf die Suche nach Methoden begibt, sind z.B.:

- die eigene Karriereentwicklung (der Change als Karrierekick),
- der neuen Funktion gerecht werden ("neue Besen kehren gut"),
- Konkurrenzdruck von innen (interpersonell) oder von außen (Markt, Kunde, Wettbewerb),
- Bedrohung durch Krise.

Die Krise kommt selten von jetzt auf gleich, sie hat zahlreiche Vorboten. Werden diese vom Management "übersehen" und trotz eindeutiger Warnzeichen, z.B. aus dem Controlling, hartnäckig negiert, ist es nur eine Frage der Zeit, bis es eng wird und eine hektische Stimmung im Managementboard ausbricht. In der Krise gibt es keine Zeit für Planung. Schnelle Lösungen müssen her, am besten praxiserprobte, das spart Überzeugungsarbeit beim Aufsichtsrat, Vorstand,

usw. - also Zeit und Geld. Externe Berater mit dem entsprechenden Konzept samt Referenzen sind schnell gefunden und es geht zügig los - das Management atmet auf und richtet seine Aufmerksamkeit auf andere "Baustellen". Schließlich verfügen die für viel Geld eingekauften Berater über verbrieft Expertise. WAS zu tun ist, damit das Unternehmen in kürzester Zeit an Fahrt aufnimmt, wird logisch und schlüssig auf aufwendig gestalteten Slides erklärt. In der hektischen Atmosphäre der Krise jedoch hat niemand nachgefragt, WIE das Ganze vonstatten gehen soll und ob Strukturen und Manpower für einen eilig durchzuziehenden Veränderungsprozess überhaupt vorhanden sind. In der Rolle des Getriebenen, in welcher sich das Management in der Krise befindet, steht der Rettungsgedanke über allem, auch über dem analytischen Hinterfragen der Sinnhaftigkeit anderweitig erfolgreicher Konzepte für die eigene Organisation (RBB Abendschau 2017). Schließlich sind wir durch Schule, Ausbildung und Studium darauf trainiert, für die Reproduktion wissenschaftlich überprüften Wissens belohnt zu werden.

Methoden sind i.d.R. wissenschaftlich entwickelt und überprüft. Gerade deswegen braucht es ein Verstehen der komplexen Zusammenhänge, der Ursache-Wirkungs-Mechanismen, die zur Entwicklung einer Methode geführt haben und ihr zugrunde liegen. Die Auswahl von Methoden zur Überwindung einer kritischen Situation sollte generell erst **nach** Analyse der Ausgangssituation und Formulierung von Veränderungszielen erfolgen - nicht umgekehrt. Der psychologische Druck und Versagensängste des Managements in der Krise verführen dazu, **schnell** den erfolgreichen Best-Practice-Fall und Berater auszuwählen, um in vermeintlich lösungsorientiertes Handeln zu kommen.

Eine andere Variante, eine Managementmethode auf eine Mode zu reduzieren, stellt das Verkürzen des methodischen Vorgehens dar, indem der Prozess nach ersten Umsetzungserfolgen durch das Managementboard für erfolgreich beendet erklärt wird. Ein prominentes Beispiel dafür lieferte die DaimlerChrysler AG, deren Post Merger Integration (PMI) als Beratungsansatz die Bedeutung der kulturellen Integration zu wenig bearbeitet hat. (Michler 2011)

Die - vermeintlich - erfolgreichen Beispiele, werden leider gern als Best Practice in Publikationen, in Blogs usw. beschrieben, oft abgeschrieben und wiederholt zitiert. So entstehen Best-Practice-"Zombies", die durch die Literatur geistern, obwohl die Firma an sich vielleicht gar nicht mehr existiert (Hofert 2016).

Etymologische Wortbedeutung: (Management)Methode

In der Erkenntnistheorie meint "Methode" ein systematisches Verfahren zur Gewinnung von Erkenntnissen (Wikipedia 2017). Die definierte Vorgehensweise dient demnach als Mittel zum Zweck, um etwas zu erreichen, und/oder eine Wirkung zu erzielen.

"Managementmethoden" sind Managementkonzepte, die Führung systematisieren, indem sie bestimmte Prinzipien für das Führungsverhalten vorgeben, insbesondere die "Management by..."-Konzepte (Wirtschaftslexikon 2017). Management soll Sicherheit durch Berechenbarkeit und Transparenz des Handelns vermitteln.

Wenn das "Mittel zum Zweck" zu dem Zweck selbst mutiert, wird das Mittel nicht mehr überprüft und nicht auf das jeweilige System/die jeweilige Persönlichkeit, d.h. auf die individuell vorhandenen Voraussetzungen/Neigungen/Talente angepasst. Damit kann die beabsichtigte Wirkung logischerweise nicht erreicht werden.

Etymologische Wortbedeutung: Mode

"Mode" (aus dem Französischen *mode*; lat. *modus*, "Maß" bzw. "Art", eigentlich "Gemessenes" bzw. "Erfasstes") bezeichnet die in einem bestimmten Zeitraum geltende Regel, Dinge zu tun, zu tragen oder zu konsumieren, die sich mit den Ansprüchen der Menschen im Laufe der Zeit geändert haben. Moden sind Momentaufnahmen eines Prozesses kontinuierlichen Wandels. Mit Moden werden also in der Regel eher kurzfristige Äußerungen des Zeitgeistes assoziiert. (Wikipedia 2017)

Mode spiegelt den Zeitgeist im Wandel, sie ist nicht der Wandel selbst. Mode zieht Menschen in den Bann. Wer einer Mode folgt, möchte als innovativ gelten und dazugehören. Er/sie hat kein Problem damit, in der nächsten Saison auf ganz andere Farben, Muster und Schnitte zu setzen. Einer inneren Auseinandersetzung bedarf dieser (schnelle) Wechsel nicht, Verbindlichkeit ist nicht das Ziel. Man folgt einem modischen Konzept in der Hoffnung auf eine "versprochene" Wirkung.

Methode und Mode sind letztlich beides Mittel zum Zweck. Jede Organisation und jeder Mensch sollte zu sich selbst in Bezug setzen und überprüfen, welcher Teil der Methode und welcher Teil der Mode zu einem passt. Als Entscheidungshilfe können Leitfragen dienen:

1. Ist Weiterentwicklung der Organisation an sich und/oder von Individuen das erklärte Ziel? Soll Nachhaltigkeit erreicht werden?

Managementmethoden sollen die Balance in der Entwicklung von Systemen und Menschen sicher stellen. Komplexität ist damit vorprogrammiert, ebenso die Mittel- und Langfristigkeit der angestrebten Wirkungen. Methoden sind nicht technokratisch anzuwenden, sie stellen keine "Wenn-dann-Korrelation" her.

2. Soll punktuell Aufmerksamkeit für jemanden oder etwas erzielt oder eine Appellwirkung erreicht werden?

Kampagnen sind das geeignete Mittel, um aufzurütteln. Bei richtiger Planung und Wahl der Mittel stellt sich die Wirkung sofort ein, verpufft jedoch fast genauso schnell wieder. Der Überraschungseffekt kann genutzt werden, um Aufmerksamkeit für einen anstehenden Veränderungsprozess zu wecken. Die Maßnahmen zur Erreichung von Nachhaltigkeit sollten zeitlich direkt an die Kampagne angeschlossen werden. Werden sie zu spät gestartet, kann die Aufmerksamkeit i.d.R. nicht wieder aktiviert werden, indem die Kampagne wiederholt oder eine neue Aktion gestartet wird. Ähnlich wie bei Moden läßt sich die kurzfristige Wirkung nicht durch Wiederholung der Aktion wiederherstellen.

"Des Kaisers neue Kleider"

In dem Märchen von Hans Christian Andersen fällt der Kaiser auf das Versprechen falscher Schneider herein, ihm für sehr viel Geld ganz besondere Kleider zu weben, die nur sehen kann, wer nicht dumm ist. Bei einer der "Anproben" erkennt der Kaiser sehr wohl, dass er nichts anhat. Da er jedoch nicht nur eitel, sondern auch unsicher ist, hält er das Trugbild weiter aufrecht. Ebenso die Minister und Untertanen, die ihrem nackten Kaiser während der Prozession zujubeln. Erst der unverstellte Blick eines arglosen Kindes hat der Realität Raum verschafft. (Wikipedia 2017)

Überträgt man die *Archetypen* aus dem Märchen auf das unternehmerische Geschehen, kommen bekannte Rollen heraus:

- Vorstand, Aufsichtsrat, Management-Board, Executive Management (*der Kaiser, die Minister, die Leichtgläubigkeit, die unreflektierte Akzeptanz von Expertiseversprechen*).
- Externe Berater (*die Schneider - Berater liefern, was von ihnen verlangt wird, jedoch im Unterschied zum Märchen, ohne Betrugsabsichten. Hier hinkt das Beispiel*).
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (*die Untertanen, das Kind*)

Was war schief gelaufen, wie konnte es zu diesem lächerlichen und bei klarem Blick sehr wohl erkennbaren Trugschluss kommen? Den Boden dafür, dass sich das Phänomen "Des Kaisers neue Kleider" entwickeln konnte, haben die Akteure selbst bereitet. Mit Eigenschaften und inneren Haltungen wie Eitelkeit, Selbstüberschätzung, Mangel an Kompetenz, Konfliktvermeidung, unbedingtem Gehorsam und selektiver Wahrnehmung haben sich die Akteure ihre Komfortzonen erhalten. Komfortzonen verhindern die Übernahme von Verantwortung, z.B. für das Äußern einer unliebsamen Botschaft.

Lessons learned

Es sind die Menschen, die die Umstände (er)schaffen. Mut zur Klarheit, Verantwortungsbewusstsein, Respekt, Einsicht in die eigene Fehlbarkeit usw. gehören zu den Werten, aus denen das Fundament funktionierender sozialer Systeme besteht. Es schützt vor selbstgemachten wie auch vor (kollektiv) suggerierten Trugbildern. Jede Veränderung des sozialen Systems betrifft sowohl die individuelle wie auch die systemische Ebene und sollte zur Überprüfung und Feinjustierung der Werte im konkreten Verhalten von Individuen und Gruppen genutzt werden. Das ist Beziehungsarbeit im System und Arbeit am System. Sie kann nicht durch Regelwerke von außen ("Der Kaiser hat immer recht") ersetzt werden. Vorgegebene Regeln führen zur Erstarrung des Systems. Trugbilder erhalten sich logischerweise besonders gut in starren Systemen - werden doch Klarheit und Verantwortung möglichst vermieden.

Unternehmen können viel Positives aus dem Märchen ziehen und sich zukunftsgerecht aufstellen, indem sie 1) anerkennen, dass es sich bei jedem Unternehmen, in welchem Menschen arbeiten, um soziale Systeme handelt - das gilt auch für Produktionsstätten und 2) sie Ursachenforschung standardmäßig in ihr Managementsystem integrieren. Zielsetzung hierbei sollte sein, die sicht- und spürbaren Probleme erst einmal in ihrer Wurzel zu verstehen, um dann gezielt adäquate Lösungen zu suchen und erst im letzten Schritt geeignete Methoden für anstehende Veränderungsprozesse auszuwählen. Die ausgewählten Methoden sind konsequent anzuwenden, bis die Ziele der Veränderung erreicht sind. Feedbackschlaufen im Prozessverlauf ermöglichen ggf. erforderliche Kurskorrekturen für den weiteren Verlauf. Greift eine Methode gar nicht, muss dieser Prozess für beendet und ein neuer erst nach Analyse der vorausgegangenen Fehleinschätzung in der Methodenauswahl gestartet werden. So geschehen bei der Deutschen Bahn. Angesichts der Zugausfälle, die gravierende Wetterschäden v.a. im 2. Halbjahr 2017 verursacht haben, hat das Management die Undurchführbarkeit des in früheren Jahren gesetzten Pünktlichkeitsziels anerkannt und es von kurz- auf mittelfristig gesetzt. (Tagesthemen Mediathek 2017)

Wird hingegen ein in der Vergangenheit - wenn möglich in einem ganz anderen Kontext - erfolgreiches Best Practice Beispiel auf eine aktuelle Krisensituation projiziert, kommt am Ende eine Managementmode heraus.

11 Gründe, warum Methoden nicht Eins-zu-Eins in die Praxis übertragbar sind

(nach Eschenbach 2003, ergänzt)

1. Illusion der Formalisierbarkeit - Unternehmensentwicklung ist stets individuell auf Basis aktueller Daten zu planen. Leitfragen: Wie ist die Marktstellung heute und wie zukünftig angestrebt? Wie werden Geschäftsprozesse gelebt, wann wurde zuletzt in Arbeitsmittel investiert? Welche Management- und Personalsteuerungs-/entwicklungsinstrumente sind gebräuchlich? Wie wird Führung gelebt? Wie stellt sich die Personalsituation dar, z.B. Altersstruktur, Nachwuchsrekrutierung, Fluktuation, Krankenstand? Welches Image hat das Unternehmen bei Kunden und Lieferanten? (SWOPS 2016)
2. Mangelnde Flexibilität bei der Umsetzung - Es fehlt an Zeit, an der Notwendigkeit, bereichsübergreifend zusammen zu arbeiten, an Mut und an Changekompetenz.
3. Illusion der Kontrolle aller Parameter - Das gilt für strukturierte Veränderungsprozesse und erst recht in der Krise.
4. Ausblendung unbeabsichtigter Nebeneffekte - Das gelingt besonders gut, wenn Stammesfürstentümer im Unternehmen das Sagen haben.
5. Glaube an die Vorhersehbarkeit der Zukunft - Holt ganz besonders ManagerInnen ab, die das traditionelle Schul- und Ausbildungssystem verinnerlicht haben und festen Glaubens sind, dass neues Wissen durch die Reproduktion altbewährter Erfahrungen entsteht.
6. Trennung von strategischem und operativen Management - Der Übergang von Theorie in die Praxis braucht Brücken, die auf Grundlage aktueller Situation, der Zukunftsausrichtung, zur Verfügung stehender Ressourcen und der tragenden Werte gebaut werden.
7. Motivations-, Akzeptanz- und Durchsetzungsprobleme - Veränderungen wecken Befindlichkeiten, die zu Lasten des Vertrauens gehen. Vertrauen, Motivation und Akzeptanz lassen sich nicht verordnen. Der Mensch an sich findet immer eine Nische, vor der Arroganz eines "Durchsetzers" unterzutauchen.
8. Verwechslung idealtypischer Ansätze mit Praxisorientierung (Weber) - Idealtypische Ansätze sind theoretische Modelle und Herangehensweisen. Die Praxis ist niemals idealtypisch sondern immer einzigartig.
9. Ausblendung der Entstehungsgeschichte (von strategischen Konzepten) - Anlass für die Entwicklung strategischer Konzepte bilden meist Phänomene und Fragestellungen, die (plötzlich) verbreitet auftreten oder tiefe Einschnitte in die bisherige Denk- und Lebensordnung bringen, damit ggf. Krisen auslösen. Die Beschreibung von Modellen und Lösungen erfolgt auf der Metaebene und ist damit weit von der Praxis entfernt.
10. Pars pro toto-Illusion - Die menschliche Sehnsucht, besser mit Komplexität klar zu kommen, verführt zu der Annahme, man könnte von einem Teil auf das große Ganze schließen. Gern auch umgekehrt, indem Komplexität reduziert wird, bevor sie in Gänze erfaßt worden war. Strategische Konzepte sind für Veränderungen in komplexen Strukturen erdacht.
11. Illusion revolutionärer Innovationen - Die Wirkung von Revolutionen verpufft schnell. Nachhaltiges Management braucht evolutionäre Entwicklung und Evolution braucht Zeit.

Methoden sind nachrangig auszuwählen, nach dem selbstkritischen Hinterfragen der Situation:

- Haben wir die Ursachen für unsere aktuellen Probleme klar erfasst?
- Haben wir Sinn und Zweck für anstehende Veränderungen definiert?
- Hat sich das Leadership zu diesem Zweck vereinbart?
- Bedeutet der anstehende Veränderungsprozess, sich selbst zu reflektieren, die eigene Persönlichkeit zu hinterfragen? Wenn ja - ist das gewollt? Ist dem Management wirklich klar, dass sich die Kultur der Führung und Zusammenarbeit verändern wird - verändern muss und dass jede(r) ihr/sein persönliches Verhalten auf den Prüfstand zu stellen haben wird?

Diese Fragen sollten jedem Veränderungsprozess zugrunde liegen. Das Hinterfragen sollte der Auswahl von Methoden vorausgehen. Wurden alle Fragen mit "Ja" beantwortet, steigen die Chancen für eine Auswahl von Methoden, die mit den Ursachen der Krise matchen und damit auch die Chance auf Nachhaltigkeit in der Umsetzung.

Industrie 4.0 und Aussichten für "Management(eth)oden

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur 4. industriellen Revolution. Digitalisierung und Internet bewirken, dass reale und virtuelle Welten zu dem "Internet der Dinge" zusammen wachsen (BMBF 2017).



Abb. : Auf dem Weg zu "Arbeiten 4.0" (uW:M plus Schulung 2017)

Der 3D-Drucker - eine Technologie aus den 1980er Jahren - ist dabei, die Regeln der Produktion neu zu schreiben (Zukunftsinstitut 2015). Wo 3D-Drucker zum Einsatz kommen, verändern sich Arbeitsabläufe und Logistikketten, Konsequenzen für Produktionsstandorte werden vermutlich demnächst folgen. Weitere gravierende Veränderungen wird der Einsatz künstlicher Intelligenz bis hin zum Computer als Teammitglied herbeiführen (Galileo 2016). Vernetzte

Produktion und gemeinschaftliche Nutzung singulärer Güter, wie z.B. Carsharing, setzen auf Kooperation anstatt auf Wettbewerb und eröffnen ökonomische wie auch ökologische Chancen.

Der Prozess des Umdenkens und der Neu-Verortung ist angelaufen, mit ungewissem Ausgang. Klar ist, dass die Industrie 4.0, die Digitalisierung und das Internet der Dinge keine rein technischen Herausforderungen darstellen. Produktion und Organisation sind gleichermaßen betroffen, mit Auswirkung auf Kultur und Zusammenarbeit.

Vorausschauend geführte Unternehmen sind längst dabei, den Einsatz neuer technischer Möglichkeiten zu pilotieren, vorhandene Strukturen und Prozesse zu überprüfen und flexible Arbeitsformen zu verproben. Konzerne und großer Mittelstand haben dabei die Nase vorn. Sie sollten es nicht bei den Erkenntnissen aus der Pilotierung bewenden lassen, sondern diese für die Weiterentwicklung der strategischen Zukunftskonzepte nutzen und - ganz ohne Krise - adäquate Methoden für die anstehenden Veränderungsprozesse auswählen. Treiber zu sein ist die beste Versicherung gegen Krisen - gegen Vergeudung wertvoller Zeit-, Kapital- und Vertrauensressourcen im fliegenden Wechsel von Managementmoden.

KMU verfügen selten über die notwendigen Kapazitäten, um neben dem Tagesgeschäft Konzepte zu entwickeln und die Zukunft zu verproben. Sie sind eingeladen, Förderprogramme des Bundes und der Länder zu nutzen, um die intern fehlenden Kompetenzen durch Externe mit verbriefter Prozesskompetenz aufzufüllen. Gefragt ist eine Beratung, die das Unternehmen in seinem IST erfasst und gemeinsam mit der Unternehmensleitung einen individuellen Masterplan der Veränderung erstellt, mit den Mitarbeitenden verprobt und die Umsetzung begleitet. (uW:M 2017) "Preiswert", weil mit den eigenen Bordmitteln reproduzierte Best Practice Beispiele funktionieren in KMU ebenso wenig wie in Konzernen. Die Folgen von Managementmoden sind für KMU jedoch weitaus gravierender. Sie können ein Unternehmen leicht die Existenz kosten. Angestellte Manager mit Konzernenerfahrung finden einen neuen Job. Gescheiterte InhaberInnen hingegen kommen in Erklärungsnot: Sie haben eine Insolvenz im Lebenslauf.

New work, Demographischer Wandel, Digitalisierung, Arbeiten 4.0 erfordern proaktives Handeln, bedarfsgerechte Konzepte und konsequente Umsetzung inkl. "Lessons learned". Der Weg führt weg von reiner Wissensorientierung hin zur Steuerung auf messbare Ergebnisse hin, weg von der Sehnsucht nach einfachen Lösungen und hin zu bewusstem Erkennen und Heben von Chancen.

Literatur

(BMBF 2017) Digitale Wirtschaft und Gesellschaft. Industrie 4.0. <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html> Zugegriffen: 06.11.2017

(Eschenbach 2003) Eschenbach, R. in Rust, H.: Die Mode ist tot, es lebe das Individuum. Personal-Magazin Management, Recht und Praxis, Haufe-Verlag, Heft 07/2003, S. 18-25

(Galileo 2016) Das japanische Roboterhotel. ProSieben. <https://www.youtube.com/watch?v=lojnBJccpOM&t=443s> Zugegriffen: 03.11.2017

(Hofert 2016) Hofert, Svenja: 6 Anzeichen für eine Managementmode. Huffpost 2016 http://www.huffingtonpost.de/svenja-hofert/6-anzeichen-fur-eine-managementmode_b_12186560.html Zugegriffen: 11.10.2017

(Michler 2011) Michler, Inga: Warum große Firmenfusionen immer wieder scheitern. Welt 21.04.2011 <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/leadership/article12878747/Warum-grosse-Firmenfusionen-immer-wieder-scheitern.html> Zugegriffen: 29.11.2017

(RBB Abendschau 2017) RBB Abendschau vom 20.11.2017. Siemens: Menschenkette gegen Stellenabbau, Katharina Usadel 00:06:10 <http://mediathek.rbb-online.de/tv/Abendschau/Abendschau-vom-20-11-2017/rbb-Fernsehen/Video?bcastId=3822076&documentId=47720768> Zugegriffen: 21.11.2017

(SWOPS 2016) StrukturWandelOrientierte PersonalStrategie SWOPS-HR-Beratungstool. http://website.swops.eu/wp-content/uploads/2016/08/SWOPS_hr-tool_2016.pdf. Zugegriffen 06.11.2017

(Tagesthemen Mediathek 2017) Bahn gibt Pünktlichkeitsziel auf. Tagesschau, Stand: 28.11.2017 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/bahn-puenktlichkeit-101.html> Zugegriffen: 29.11.2017

(uW:M plus 2017) unternehmensWert:Mensch plus. <http://www.unternehmens-wert-mensch.de/uwm-plus/uebersicht/> Zugegriffen: 29.11.2017

(uW:M plus Schulung 2017) Auf dem Weg zu "Arbeiten 4.0". Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF). Handouts zur Schulung am 26.10.2017 in Hannover.

(Wikipedia 2017) Methode. <https://de.wikipedia.org/wiki/Methode>. Zugegriffen: 03.11.2017

(Wikipedia 2017) Mode. <https://de.wikipedia.org/wiki/Mode>. Zugegriffen: 03.11.2017

(Wikipedia 2017) Des Kaisers neue Kleider. https://de.wikipedia.org/wiki/Des_Kaisers_neue_Kleider. Zugegriffen: 06.11.2017

(Wirtschaftslexikon 2017) Wirtschaftslexikon 24.

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/managementmethoden/managementmethoden.htm>. Zugegriffen: 03.11.2017

(Zukunftsinstitut 2015) 3D-Druck: Die stille Revolution. Quelle: Trend Update 04/2015.

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/technologie/3d-druck-die-stille-revolution/> Zugegriffen: 06.11.2017

Die Autorin:

Cornelia F. Krämer ist selbständige Unternehmensberaterin in den Themen Organisationsführung, Strategieentwicklung, Begleitung von Veränderungsprozessen und Unternehmenskultur. Sie berät sowohl die Old Economy wie auch Start Ups in der Initiierung und Bewältigung der individuellen Change-Herausforderungen. Nähere Informationen unter: www.proventis-consult.eu