



Christian Thielscher

Bessere Organisationen – besseres Leben

Warum Arbeit so schlecht
funktioniert
und wie man
die Wohlfahrt
deutlich erhöht

SACHBUCH



Springer

Bessere Organisationen – besseres Leben

Christian Thielscher

Bessere Organisationen – besseres Leben

Warum Arbeit so schlecht
funktioniert und wie man die
Wohlfahrt deutlich erhöht



Christian Thielscher
Kompetenzzentrum für Medizinoökonomie
FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Essen, Deutschland

ISBN 978-3-658-46800-2 ISBN 978-3-658-46801-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-46801-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Für Nina

Vorwort

Seit 30 Jahren beschäftige ich mich mit Management in Theorie und Praxis: als BWLer (Diplom-Kaufmann) und als Volkswirt, als Managementlehrer, als McKinsey-Berater, als Unternehmer, und nicht zuletzt als Arzt, der Krankheiten bei Patienten und im übertragenen Sinne auch bei Organisationen aufspürt. Wie ich in der Einleitung weiter erläutere, funktionieren weder Management noch Managementtheorie richtig. Beides kann man mit relativ einfachen Maßnahmen dramatisch verbessern; davon handeln die übrigen Kapitel. Diese Nachricht scheint mir wichtig genug, um sie zu veröffentlichen.

Mein herzlicher Dank gilt meinem lieben Kollegen Dr. Arne Hofmann, der nicht nur einen Gastbeitrag verfasst hat, sondern mich in allen Fragen zur Psychologie in Unternehmen mit seinen immer konstruktiven und weisen Ratschlägen unterstützte. Prof. Dr. Dr. Konrad Obermann, ebenfalls ein enger Freund und Kollege, und mein Bruder, Dr. Stefan Thielscher, haben das Manuskript komplett durchgearbeitet; ihnen verdanke ich viele wertvolle Hinweise und Ratschläge.

Auch mein lieber Freund, Dr. Markus Hofmann, der jahrzehntelang als Unternehmensberater und Manager Organisationen geholfen hat, steuerte viele zentrale Überlegungen bei. Ich hätte gerne noch so manches Projekt mit Markus zusammen unternommen, aber 2022 starb er unerwartet und viel zu früh. Markus: Wir sehen uns wieder!

Meiner langjährigen Lektorin, Margit Schlomski, danke ich für ihre wie immer versierte und sorgfältige Durchsicht des Manuskripts und die freundliche und kompetente Begleitung des gesamten Projektes.

Im Buch argumentiere ich mit einer Reihe von Beispielen, von denen ich die meisten selbst erlebt habe. Selbstverständlich wurden alle Namen geändert – außer in Fällen, in denen Handlung und Beteiligte ohnehin öffentlich sind. In einigen Fällen habe ich die Geschichte leicht verändert. Dieses Buch ist keine Dokumentation, aber alle Geschichten sind strukturell wahr, denn sie haben sich so ereignet oder hätten sich genauso ereignen können.

Hinweise auf Fehler und Änderungsvorschläge nehme ich gerne entgegen.

Lohmar, Deutschland
Mitte 2025

C. Thielscher

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Warum sie wichtig sind: die Bedeutung von Wirtschaft, Management und BWL	3
1.2	Management und Managementtheorie funktionieren nicht richtig	6
	Literatur	16
 Teil I Individuen		
2	Heureka, der Sinn ist da! – oder: Was ist eigentlich „Arbeit“?	21
2.1	Was ist „Arbeit“? Eine Definition	23
2.2	Aspekte der Arbeit	27
2.3	Zur historischen Veränderung von „Arbeit“	28
2.4	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	36
2.5	Das Ende der Geschichte	38
	Literatur	41

X **Inhaltsverzeichnis**

3	Der Glückspilz im Pech oder: Was macht einen Mitarbeiter zum guten Mitarbeiter?	43
3.1	Homines oeconomici in vollkommenen Märkten	44
3.2	Einige Beispiele für „Managementtheorien“	49
3.3	Managementratgeber	56
3.4	Schlechte Theorie, starke Ergebnisse – und umgekehrt	60
3.5	Arbeitspsychologie	62
3.6	Gut und Böse: Bad Leadership und schlechte Strukturen	68
3.7	Produktivität und Sterblichkeit	70
3.8	Weitere Elemente einer Theorie der Arbeit	75
3.9	Der Mangel an belastbaren Verhaltenstheorien	76
3.10	Wie eine funktionierende Theorie der Arbeitsqualität aussehen könnte: eine Lösungsskizze	78
3.11	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	80
	Literatur	81
4	Der großartige Vorstandsvorsitzende: narzisstische Persönlichkeitsstörungen	83
4.1	Narzissmus: Konzepte und Definitionen	85
4.2	Narzissten im Unternehmen	92
4.3	Eine mögliche Deutung der Rede des Vorstandsvorsitzenden	97
4.4	Exkurs: Psychopathie und die dunkle Seite des Narzissmus	99
	Literatur	101

Teil II Gruppen

5 Cost Cutting: ein Verhältnis gegenseitiger Verachtung	107
5.1 Wie Cost Cutting funktioniert.	108
5.2 Warum ist es so einfach, Unternehmen zu optimieren?	114
5.3 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	116
6 Der glücklose Verkäufer: das Elend der Führungstheorie	117
6.1 Führen in einer neoklassischen Welt	118
6.2 Das Erbe der Neoklassik in der Managementtheorie	119
6.3 Möglichkeiten und Grenzen der Führungstheorie	122
6.4 Ein Lösungsansatz: Elemente einer brauchbaren Führungstheorie	135
6.5 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	139
Literatur	142
7 Oben und unten: Streit, Mobbing, Hierarchien	143
7.1 Die Entstehung von Hierarchien aus der Größe von Unternehmen	144
7.2 Mobbing und andere kontraproduktive Verhaltensweisen	150
7.3 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	151
Literatur	152

Teil III Unternehmen

8 Hoechst befremdlich: wie Großunternehmen funktionieren	155
8.1 Unternehmertum, Korruption, und Barbesuche	158
8.2 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen – und für die Gesellschaft	175
Literatur	176
9 Marienhaus: ein christliches Unternehmen mit unchristlicher Führung	177
9.1 Die Planung des medizinischen Versorgungsbedarfes	181
9.2 Das Problem der Marienhaus GmbH	185
9.3 Bedeutung der Unternehmenskultur	186
9.4 Das Versagen der Systemtheorie	187
9.5 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	189
Literatur	189
10 Mythos McKinsey entmythologisiert	191
10.1 Der „Mythos“ McKinsey	192
10.2 Zeichenhaftes Handeln	196
10.3 Der Sündenfall des Rajat Gupta	199
10.4 Gerissene bis bösartige Auftraggeber	202
10.5 Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	208
Literatur	208
11 Faktorherstellung: Blutsaugerkapitalismus im Wortsinne	209
11.1 Zum medizinischen, technischen und ökonomischen Hintergrund	210
11.2 Der Beginn des Skandals	212
11.3 Die Rolle der deutschen Ärzte	212

	Inhaltsverzeichnis	XIII
11.4	Die Rolle der Krankenkassen und des BGA	213
11.5	Die Rolle der Industrie	214
11.6	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen	219
Literatur		220
 Teil IV Gesellschaft		
12	Betende Chefs: Möge uns Gott von der Gewerkschaft befreien	223
12.1	Die Kumulation von Macht und Kapital	225
12.2	Gesellschaftliche Auswirkungen	227
12.3	Gerissenheit und Gouvernementalität	230
12.4	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen und für die Gesellschaft	234
Literatur		235
13	Deutschland 2024: Krankheit macht arm, und Armut macht krank	237
13.1	Der Druck, schön zu sein	240
13.2	Soziale Sicherung	241
13.3	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen und für die Gesellschaft	242
Literatur		243
14	Die Guck-Guck-Welt: GAFAM als Brandbeschleuniger der Kapitalakkumulation	245
14.1	Wie Internetmonopolisten die Gesellschaft verändern	253
14.2	... und Facebook	256
14.3	Auf dem Weg zur Plutokratie	260

14.4	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen und für die Gesellschaft	260
	Literatur	261
15	Die Wissenschaft rettet uns auch nicht mehr	263
15.1	Das Problem hierarchischer Willkür	270
15.2	Rankings und Drittmittel: mit Lichtgeschwindigkeit in die Einbahnstraße	275
15.3	Folgerungen für das Verstehen und Leiten von Unternehmen und für die Gesellschaft	278
15.4	PS.: Die Diktatur des Proletariats ist auch keine Lösung	279
	Literatur	281

Teil V Lösungen

16	Anatomie und Physiologie – bessere Managementtheorie	285
	Literatur	294
17	Bessere Unternehmen – besseres Leben	295
17.1	Die Zukunft unserer Arbeit: Was wir wollen	296
17.2	Aufklärung und Unternehmen	298
	Literatur	300



1

Einleitung

Uns allen könnte es viel besser gehen, wenn Unternehmen und andere Organisationen ordentlich funktionierten: Die Arbeit würde mehr Freude bereiten, wir hätten mehr Freizeit, schonten die Umwelt und könnten trotzdem Güter und Dienstleistungen von höherer Qualität konsumieren (und, wo sinnvoll, mehr davon). Schlecht geführte Unternehmen vernichten massenweise Lebensqualität und Ressourcen. Es dürfte wenige Menschen geben, die einige Zeit gearbeitet und sich noch nie über ihre Arbeit, Vorgesetzten, Mitarbeiter oder Arbeitgeber geärgert hätten. Das muss nicht so sein: Schlechtes Management ist nicht schicksalhaft.

Dieses Buch weist nach:

1. Management und Betriebswirtschaftslehre (BWL) sind *wichtig*: Die meisten Menschen verbringen ihre Arbeitstätigkeit in Organisationen; und die BWL stellt nicht nur den studierendenstärksten Studiengang überhaupt, sondern ihre Absolventen steuern sehr viele Unternehmen (und große Teile der Wirtschaftspolitik) – und damit das Schicksal der dort Beschäftigten.

2. Das Management selbst funktioniert in der Praxis, also in Unternehmen und anderen Organisationen, nicht richtig. Das Engagement der Mitarbeiter ist – empirisch nachweisbar! (s. u.) – ebenso lausig wie die Führungsqualität der Vorgesetzten. Das kostet nicht nur Lebensqualität, sondern auch ca. ein Drittel der gesamten Leistung unserer Volkswirtschaft.

„Management“ als Theorie funktioniert ebenfalls nicht richtig. Die aktuell gelehrt BWL ist zentraler Bestandteil des Problems, denn sie ist in entscheidenden Bereichen defekt. Genau genommen „funktionieren“ zwar das Rechnungswesen, die Steuerlehre und in Teilen Investitionsrechnung und Controlling. Aber zur Personal- und Unternehmensführung (d. h. zum Management!) bietet die BWL keine brauchbare Theorie. Ihre Absolventen führen Unternehmen nicht auf Basis einer belastbaren Theorie, sondern nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ – daher überrascht es nicht, dass sie manchmal ganze Unternehmen vernichten.

3. Das heißt *nicht*, dass „Management“ als solches wirkungslos wäre. Im Gegenteil: Genauso, wie schlechtes Management ganze Firmen zerstören kann, so kann auch gutes Management sehr wirksam sein. *Daher lautet die entscheidende Frage:* Wie bekommen wir eine funktionierende BWL und gute Manager? Was genau muss sich ändern – an den Universitäten, in der Lehre und in den Unternehmen?
4. Und wenn wir hier konsequent weiterdenken: Warum wird jeder Stecker zertifiziert, aber die Art, wie man sein Arbeitsleben verbringt, bleibt dem Zufall historischer Bedingungen überlassen? Muss Arbeit immer fremdbestimmt sein? Warum soll sie *nicht* Freude bereiten? Und was ist das genau – Freude an der Arbeit? (Arbeitsleid und -freude können sich überlagern, wenn man sich z. B. am Ergebnis einer ungeliebten Tätigkeit freut.) Mehr Freude, mehr Geld, weniger Arbeitsleid und Ärger – wir haben *viel* zu gewinnen!

1.1 Warum sie wichtig sind: die Bedeutung von Wirtschaft, Management und BWL

In marktwirtschaftlich gestalteten Gesellschafts- und Wirtschaftsverfassungen, wie sie nach dem Ende der meisten kommunistischen Staaten weltweit üblich geworden sind, werden Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen überwiegend von Märkten geregelt. Das bedeutet auch: Was man bekommt („sich leisten kann“), hängt von der jeweiligen Wirtschaft ab. Es ist nicht der Staat, der regelt, wer welche Produkte – vom Frühstücksbrötchen bis zum Strandurlaub – bekommt, sondern der Markt.

Nicht nur das: (Arbeits-)Märkte regeln auch, wie Menschen bei der Arbeit miteinander umgehen – sie gestalten die Arbeitsbeziehungen und die Gehälter und damit den größten Teil unseres Lebens. Märkte haben ihre eigenen Spielregeln, die je nach Ort und Zeitpunkt *sehr* unterschiedlich sein können. Arbeiter in US-amerikanischen Golfballfabriken erhalten 20 US-Dollar die Stunde; Arbeiter, die auf Haiti Baseballs produzieren, 50 Dollarcent. In Europa sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu schützen; in Bangladesch verbrannten mehr als 100 Arbeiter, weil sie in ihrer Fabrik eingeschlossen waren, als sie in Flammen aufging.

Die wenigsten von uns arbeiten allein oder in Kleinstunternehmen; die große Mehrheit (um die 80 %) verbringt ihr Arbeitsleben in Organisationen und erlebt täglich deren „Management“. Wer als Managementlehrer oder Berater miterlebt hat, wie schlecht durchschnittliche Manager arbeiten, staunt darüber, dass es noch keinen Volksaufstand gegeben hat. Ich werde diese Managementprobleme im weiteren Verlauf des Buches präzise definieren und beschreiben.

Die Tätigkeit in einer gehobenen Managementposition setzt in der Regel ein Studium voraus. In Deutschland belegen knapp 20 % aller Studenten BWL oder ein BWL-nahe Studium (wie Wirtschaftswissenschaften, Internationales Management u. Ä., Statistisches Bundesamt 2024). Zum Vergleich: Die Rechtswissenschaften bzw. Medizin bilden weniger als ein Viertel davon aus, nämlich jeweils ca. 4 %. Auch international liegen „Business“-Studiengänge deutlich vor allen anderen.

Studierende der Wirtschaftswissenschaften landen nach ihrem Examen meist in der Wirtschaft. Fast alle Vorstandsmitglieder in DAX-Konzernen haben ein Studium abgeschlossen, davon rund die Hälfte Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre und verwandte Studiengänge, danach folgen u. a. Ingenieurwissenschaften, Jura und Naturwissenschaften. International findet man ähnliche Ergebnisse (Torrens 2024).

Die Wirtschaft bestimmt nicht nur unser Leben und unsere (Arbeits-) Beziehungen. Sie wird auch immer wichtiger für die Deutung unseres Daseins, also den „Sinn des Lebens“. Gary Becker (1996), ein amerikanischer Ökonom und Wirtschafts-Nobelpreisträger, meinte, dass Menschen dann heiraten, wenn dadurch ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis besser ist als beim Alleinbleiben bzw. der Suche nach einem Partner. Kinder werden als langlebige Konsumgüter verstanden: „Produziert“ werden sie qua Erziehung und Ausbildung, und sie liefern einen „Nutzen“ in Form besserer Versorgung im Alter. Wenn ihr Einkommen steigt, verbessern Konsumenten die Qualität ihrer langlebigen Konsumgüter – also von Kindern, Autos oder Waschmaschinen. Studenten wird in Managementkursen beigebracht, wie sie „sich am besten verkaufen“. Auch ich habe das anfangs so gehalten, bis ich mich fragte, ob das „Sich-Verkaufen“ nicht zu sehr nach Selbstentwertung klingt.

Natürlich gibt es auch andere Bereiche, die unser Leben beeinflussen: das (Wirtschafts-)Recht, die Medien, die Wissenschaft, die Religion u. v. a. Aber auch sie werden von der Wirtschaft zumindest mitgesteuert: Rechtsanwälte erzielen ein Einkommen – das in den USA erfolgsabhängig sein kann und zu absurdem Klagen führt –, auch der Pfarrer möchte für seine Tätigkeit bei der Beerdigung bezahlt werden, und Wissenschaftler müssen heute selbstverständlich Drittmittel einwerben können.

Der oben erwähnte Gary Becker war davon überzeugt, dass es von der Ehe bis zur Kriminalität keinen Lebensbereich gibt, den man nicht ökonomisch deuten kann; dabei versteht er „ökonomisch“ in einem sehr spezifischen und engen Sinn, nämlich als bloße Maximierung des mathematisch berechenbaren Nutzens des Konsumenten (der z. B. Gefühle nur dann kennt, wenn man sie ausrechnen kann). Ich halte Beckers Theorie für grob unvollständig, aber sie ist ein Beispiel für die Verbreitung dieses „ökonomischen“ Verständnisses.

Neben der ökonomischen Deutung des Lebens im Sinne einer nur beschreibenden Theorie wirken die Wirtschaftswissenschaften auch direkt auf die reale Machtverteilung ein; im Rahmen der neoliberalen Umgestaltung der Gesellschaft wird z. B. eine stärker marktliche Steuerung der Güter- und Geldflüsse angestrebt: weniger öffentliche Fürsorge, mehr Markt.

Es gibt nicht viele gute Erklärungen für diese Entwicklungen. Der frankokanadische Philosoph Lyotard meinte in seinem Buch „Das postmoderne Wissen“ (2019, im französischen Original 1979 erschienen), dass die großen „Erzählungen“ der Moderne heute nicht mehr geglaubt würden. Hegel hatte noch angenommen, dass der Weltgeist sich in der Geschichte entfalte – dass es also einen Fortschritt des Wissens gebe, der nach Kant zugleich zu Aufklärung und Emanzipation führe. Inzwischen gehe aber niemand mehr davon aus, dass es so etwas wie „die Wahrheit“ gebe; stattdessen konkurrierten viele „Wahrheiten“ miteinander in einer pluralen Gesellschaft (wie auf einem Markt, möchte man hinzufügen). Wenn das aber so ist, verlieren Institutionen, die nach der Wahrheit suchen, an Bedeutung, während andere, die auch ohne sie funktionieren, aufgewertet werden. Universitäten oder gute Zeitschriften büßen an Bedeutung, Geld und Ansehen ein; früher bewunderte man Wissenschaftler, heute Superreiche und Models.

Im Übrigen gibt es auch noch eine weitere Erklärung, die der ersten nicht widerspricht: Wie der französische Wirtschaftswissenschaftler Piketty (2014) gezeigt hat, nimmt in allen Industrieländern der Kapitalbestand im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) zu. Gleichzeitig wächst auch der Anteil des BIP, der für Kapitalerträge ausgeschüttet wird. (Es handelt sich um eine mittel- bis langfristige Entwicklung, die unbeschadet der manchmal mickrigen Zinsen auf Sparbücher gilt.) Einfach gesagt: Die Reichen werden reicher, die Armen (relativ und gelegentlich sogar absolut) ärmer, und die Einkommen für Aktien, Grundbesitz usw. steigen schneller als die Löhne und Gehälter.

Wenn das so ist, erscheint es plausibel, dass auch der Einfluss der Kapitaleigner wächst, die wahrscheinlich ein Interesse daran haben, weniger Steuern zu zahlen und lieber den Markt gestalten lassen als „sozialistische“ Regierungen.

1.2 Management und Managementtheorie funktionieren nicht richtig

Das Gallup-Institut (2021) stellt seit Jahren in seinen Erhebungen fest, dass nur jeder sechste Mitarbeiter engagiert seine Arbeit verrichtet; zwei Drittel leisten Dienst nach Vorschrift, der Rest ist „actively disengaged“. 70 % des Problems sei auf schlechte Führung zurückzuführen. Dieser Mangel an Einsatz soll Deutschland rund 100 Mrd. Euro jährlich kosten.

Umgekehrt sind nur 20 % aller Mitarbeiter mit ihrem Chef zufrieden. 56 % sind unzufrieden; 23 % geben ihren Chefs sogar die schlechteste mögliche Bewertung (Innovationsreport 2022).

Nach McKinsey-Erfahrungen kann man in Unternehmen ca. 40 % der beeinflussbaren Kosten senken, ohne die Leistung zu beeinträchtigen. Auf der Umsatzseite findet man ähnliche Ineffizienzen. Forscher in England sind überzeugt, einen ganzen Arbeitstag pro Woche ohne erkennbare Veränderung der Unternehmensleistung in Freizeit umwandeln zu können – und zwar ohne großen Aufwand, Investitionen o. Ä., nur durch (etwas) besseres Management (ORF 2022).

Das heißt: Unternehmen sind empirisch nachweisbar schlecht gerannt. Diese Erkenntnis läuft der üblichen Darstellung entgegen, derzufolge Unternehmen sich in einem immerwährenden, strengen Wettbewerb befänden. Für einzelne Firmen stimmt das auch, aber sicher nicht für alle und wahrscheinlich (es gibt bislang keine Untersuchungen dazu) nicht einmal für die Mehrzahl: Wer z. B. ein Patent hat, ist vor Wettbewerb ebenso geschützt wie ein Unternehmen, das ein natürliches Monopol besetzt oder andere schwer einholbare Vorteile nutzt. Das ist, wie ich in den Folgekapiteln zeige, unter den wertvollsten Unternehmen die Regel (und nicht die Ausnahme). Tatsächlich ist Wirtschaft, so wie sie aktuell abläuft, eher eine zufällige Entwicklung wie in der Evolution: Eine Firma muss gar nicht „optimal“ sein, es reicht völlig, wenn sie besser ist als andere. Unter den Blinden ist der fast Blinde ein König. Unternehmen sind keine technischen Artefakte, über die Ingenieure jahrelang nachgedacht hätten.

Nimmt man Desinteresse und andere Effekte (z. B. Fehlinvestitionen) hinzu, dann verliert unsere Volkswirtschaft einen wesentlichen Teil (ge-

schätzte Größenordnung; mindestens ein Drittel) ihrer Leistung durch schlechtes Management. Das sind europaweit vier Billionen Euro pro Jahr (unter der Annahme, das andere Länder ähnlich schlecht gemanagt werden wie Deutschland).

Dieser Betrag reicht z. B. locker, um den Hunger in der Welt zu beenden, dem jährlich rund 10 Mio. Menschen zum Opfer fallen – genauso viel wie im Zweiten Weltkrieg. Besseres Management würde der Menschheit also richtig viel bringen – in diese Überlegung ist die verlorene Lebensqualität noch nicht eingerechnet, die auf miese Manager zurückgeht, ebenso wenig die von ihr verursachten psychischen und psychosomatischen Probleme (z. B. in Form arbeitsbezogener Depression, „Burnout“).

Es gibt Hinweise, dass sich Personen mit narzisstischen Persönlichkeitsstörungen in Organisationen nach oben anreichern (dazu in den Folgekapiteln mehr). Beschleunigt Narzissmus also die Karriere – wählt eine Organisation zuverlässig die Falschen aus – oder machen Unternehmen krank? Beides verschwendet Glück und Ressourcen.

Leidtragende schlechter Manager sind häufig ihre Mitarbeiter. Wer z. B. im fortgeschrittenen Alter seinen Job verliert, weil die Manager in der Hierarchie über ihm gepfuscht haben, findet oft keine sinnvolle Arbeit mehr. Das heißt auch: Wir überlassen das Lebensschicksal aller Arbeitnehmer dem Zufall. Wer viele Jahre fleißig in der Reiseindustrie gearbeitet hat, dem helfen weder Intelligenz noch Einsatzbereitschaft noch Netzwerk, noch sonst etwas, sobald digitale Technologien die Branche disrumpfieren.¹ Wer „raus“ ist, bleibt draußen – da helfen auch Personalberater nicht, die angeblich kreative Lösungen suchen und finden, in Wahrheit aber typischerweise Aufträge der Form abarbeiten: „Such mir einen, der genau dasselbe in den letzten 20 Jahren gemacht hat, aber in einer größeren Firma.“ Das heißt nicht, dass man sich nicht verbessern könnte, aber der Spielraum des Einzelnen ist erschreckend ge-

¹ Das englische Wort „disruption“ kommt vom lateinischen *disrumpere*: zerreißen, zerbrechen. Analog übrigens zur „corruption“, deutsch: Korruption, deren Verb es noch rechtzeitig richtig als „*korrumpieren*“ ins Deutsche geschafft hat. Seitdem immer weniger Menschen Latein lernen, setzt sich zunehmend das falsche „*disruptieren*“ durch. (Antike Sprachen sind nicht wichtig, das mit ihrer Vermittlung einhergehende Bewusstsein von antiker Philosophie und historischer Entwicklung schon.)

ring. Die Bundeswehr ist dafür ein schönes Beispiel: Man kann, wenn man sich richtig anstrengt, vom Gefreiten bis zum Stabsgefreiten aufsteigen – aber man bleibt „weniger“ als ein Unteroffizier. Der Unteroffizier wiederum wird niemals Offizier. Wichtiger als alle Mühe und Erfahrung ist, in welchen Karriereweg man einsteigt. Früher hing das an der Geburt: Adlige wurden Offiziere, alle anderen Fußvolk. Heute sieht man nicht mehr am Namen, wer wo hingehört, aber die Unterscheidung in oben und unten ist die Gleiche geblieben (Hartmann 2007).

Ein weiteres Symptom für schlechtes Management zeigt sich in der Unfähigkeit, Verbesserungen voranzutreiben. Wer jemals versucht hat, einen Verbesserungsvorschlag von außen, d. h., ohne disziplinarische Macht, an eine Organisation heranzutragen, weiß, wie aussichtslos das ist. Sehr häufig scheitert man an Mitarbeitern, die zwar den Sinn der Maßnahme erkennen, aber das Risiko, mehr arbeiten zu müssen, schlimmer finden. Oder niemand ist zuständig. Oder ... Ich selbst habe längst aufgehört, meine Verbesserungsvorschläge zur Untersuchung von Rechtigkeitsfragen, Qualität von Kliniken und Pflegeheimen, der Versorgungsplanung, der Finanzierung der sozialen Arbeit usw., die ins Leere liefen („Wir haben ihren Vorschlag an die zuständige Stelle weitergeleitet; vielen Dank fürs Mitdenken“), zu zählen. Vielleicht am meisten habe ich mich geärgert, als ich ein wirklich gutes Pflegeheim dabei unterstützte, an einem speziell dafür eingerichteten Wettbewerb teilzunehmen. Der Heimleiter „brannte“ für seine Arbeit, und er hatte sich eine Reihe von Verbesserungen ausgedacht, die man leicht auf andere Heime übertragen konnte: Z. B. wurde bei jedem neu aufgenommenen Bewohner ein Brown-Bag-Test durchgeführt (ein Allgemeinmediziner, ein Neurologe, ein Apotheker und eine Pflegekraft begutachteten die mitgebrachten Medikamente auf Unverträglichkeiten), im Aufenthaltsraum sorgten Lichtpaneele für antidepressiv wirkendes Quasi-Sonnenlicht, durch regelmäßiges Training im Fitnessraum brauchte das Haus deutlich weniger Beruhigungsmittel als vergleichbare Einrichtungen, und mehrfach hatte er neue Bewohner so motiviert, dass sie nach einigen Monaten in ihre eigene Wohnung entlassen konnte, obwohl sie eigentlich zum Sterben gekommen waren. Der Heimleiter hatte gehofft, mit dem Wettbewerb seine (und weitere) Maßnahmen bekannter zu machen. Das scheiterte daran, dass der Sekretär der Ausschreibungsorganisation, selbst Kranken-

pfleger, das Konzept „rückwärtsgewandt“ fand und dafür sorgte, dass es abgelehnt wurde. (Dieser Mann war entweder *sehr* dumm oder er hatte eine persönliche Abneigung gegen den Einreicher, oder er wollte einem anderen Vorhaben zum Sieg verhelfen.)

Jeder kennt solche Geschichten. Wenn Organisationen gut gemanagt wären, dürfte es sie gar nicht geben.

Liegt es in der Natur der Sache, dass Manager unfähig sind? Spielt es gar keine Rolle, ob die BWL funktioniert oder nicht? Erfüllt jeder Manager seinen Zweck auf genau die gleiche Weise, egal, ob er sich um seine Mitarbeiter und die Sache kümmert, oder einfach nichts tut, oder sie als Therapie für seine Persönlichkeitsstörung missbraucht? Natürlich nicht. Von einfachen, repetitiven Aufgaben („Fließband“) abgesehen, können Mitarbeiter vom Fußballteam bis zur Marketingabteilung mehr oder weniger gut arbeiten.

Warum es schön wäre, eine Theorie zu haben, die etwas über die Realität aussagt

Stellen Sie sich vor, seit einigen Wochen sehen Sie nicht mehr so gut. In der Mitte (beim Geradeausschauen) ist die Sehschärfe noch ok, aber einige äußere Teile Ihres Gesichtsfelds wirken merkwürdig dunkel. Wenn Sie auf einen flimmernden Bildschirm schauen, bemerken Sie bogenförmige „Löcher“ ober- und unterhalb der Mitte. Sehr besorgt suchen Sie einen Arzt auf. Dieser lässt Sie in ein Uringlas pinkeln, schaut sich lange Ihren Urin an und erklärt Ihnen dann, dass Sie zu viel schwarze Galle haben; Ihr Körper sei feucht und heiß und daher müssten Sie eine Diät halten, die entgegengesetzt ist, also trocken und kalt – Sie sollten trockenes Brot und durchgebratenes Fleisch essen, aber Obst, Gemüse und Ähnliches meiden.

Empört suchen Sie den nächsten Arzt auf, der Ihren Puls fühlt und dann rät, Augenbäder aus Taubenblut zu nehmen und ansonsten Ihre Augen zu schonen, wenn Sie sie gerade nicht brauchen. Weder die eine noch die andere Empfehlung schlägt an; nach einigen Jahren sind Sie blind.

Auf einen modernen Leser wirkt diese Geschichte geradezu absurd. Aber mehr als 2000 Jahre lang hat die Medizin so funktioniert. Der erste der beiden oben beschriebenen Ärzte war in Humoralpathologie aus-

gebildet worden – also in der „Säftelehre“, die die Medizin seit den Schriften des Hippokrates und seiner Schüler (ca. 5. Jahrhundert v. Chr.) beherrschte. Demnach bestimmen vier Säfte im Körper über Gesundheit und Krankheit, nämlich gelbe und schwarze Galle, Blut und Schleim. Wenn ihre Zusammensetzung gestört ist, muss man sie durch Diät wieder herstellen. (Die entsprechenden Säfte haben sich in den Worten Melancholie und Melancholiker, Choleriker, Phlegmatiker und Sanguiniker bis heute gehalten; auch der „Humor“ kommt daher – die richtige Mischung der Säfte, also der humores, machte gesund, später im Sinne von humorvoll/lustig.)

In dieser Lehre stellte die Uroskopie, also Harnschau, ein wichtiges diagnostisches Mittel dar.²

Der zweite Arzt ist ein Empiriker: Seiner Meinung nach sind medizinische Theorien wertlos, und er stützt sich nur auf die Erfahrungen, die er und andere gemacht haben, gewissermaßen auf Fallstudien bzw. „Best Practice“. Aus heutiger Sicht hatte er mit dieser Einschätzung bis etwa ins 18. Jahrhundert durchaus recht – die Säftelehre als Theorie und die von akademisch ausgebildeten Ärzten verwendeten Techniken (z. B. Aderlass) haben wahrscheinlich mehr Menschen umgebracht als gerettet. (In abstrusen paramedizinischen Büchern lebt sie trotzdem bis heute fort. Man sehe in Internet-Buchkatalogen und staune.)

Um das Krankheitsrätsel aufzulösen: Die oben beschriebenen Beschwerden wurden durch ein Glaukom verursacht. Seine Grundform entsteht durch erhöhten Augeninnendruck, der die Nervenzellen im Auge schädigt und dadurch das Gesichtsfeld bis zur Erblindung zerstört. Es lässt sich heute mittels der Augendruckmessung sehr gut diagnostizieren und durch Augentropfen, die den Druck senken, behandeln. Und nicht ohne Grund ist der antike „Galeniker“ als jemand beschrieben, der eine umfangreiche Theorie hat (die Humoralpathologie), aber keine Em-

² So oder ähnlich steht es in jedem Lehrbuch der Medizingeschichte. Allerdings wurden die hippokratischen Schriften später von Galen, einem Arzt des zweiten Jahrhunderts nach Christus, wesentlich interpretiert, angereichert und an weitere Arztgenerationen vermittelt. Die letzte einigermaßen vollständige Galen-Ausgabe stammt von Karl Gottlob Kühn (1754–1840) und umfasst rund 20 Bände in altgriechischer Sprache, mit lateinischer Übersetzung. Ich vermute, dass niemand auf der Welt auch nur den größeren Teil davon gelesen hat; stattdessen schreiben die meisten Medizinhistoriker mehr oder weniger voneinander ab. Die Aussage über die Bedeutung der Uroskopie ist daher mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten.

pirie – d. h., seine Theorie hat mit der Wirklichkeit nichts zu tun. Und umgekehrt hat der Empiriker nur Erfahrungswissen (also keine Theorie). Ersteres entspricht der neoklassischen Volkswirtschaftslehre, letzteres der Managementlehre.

Was ist eine „gute“ Wissenschaft?

Eine „gute“ Wissenschaft ist also in der Lage, Zustände der Lebenswelt zu erkennen und richtig zu beschreiben, und, idealerweise, zu verbessern. Obendrein sollte sie ethischen und qualitätsbezogenen Anforderungen genügen – dass eine Theorie die Universitäten beherrscht, muss nicht bedeuten, dass sie richtig ist: Die Säftelehre hat 2000 Jahre die medizinische Ausbildung dominiert, obwohl sie komplett falsch ist.

Um diese Aussagen zu präzisieren, müsste man eigentlich tief in die Wissenschaftstheorie einsteigen. „Wissenschaft“ erweist sich dabei als ziemlich komplexer Begriff, den man aus verschiedenen Perspektiven betrachten kann: Ein Soziologe kann sich mit der „Rolle“ des Wissenschaftlers befassen, ein Philosoph fragt sich vielleicht, wie man „wahre“ Aussagen erkennt, ein Ökonom könnte die wirtschaftliche Seite der Wissenschaft untersuchen usw. Das führt aber hier viel zu weit,³ stattdessen verwende ich schlicht den Unterschied zwischen der Medizin der Antike und der modernen Medizin, um „gute“ bzw. „nicht so gute“ Wissenschaft beispielhaft zu unterscheiden.

Erstens beschreibt eine „gute“ Wissenschaft ihren Gegenstand genau. Zum Beispiel stimmt es einfach, was die moderne Medizin über die Anatomie (also *Struktur*) des Körpers sagt; zutreffend ist auch die Beschreibung der *Funktionsweise* der Organe und ihrer Zellen. Auf Grundlage dieser Beschreibung kann man Krankheiten erkennen und behandeln. Zweitens ist sie – als Theorie – ethisch korrekt, insofern sie auf die Besserung von Krankheit zielt, und zwar aus Sicht des je betroffenen Patienten. Das heißt nicht, dass Mediziner sich nicht falsch verhalten könnten. Es bedeutet wohl, dass man in medizinischen Lehrbüchern ganz überwiegend Aussagen findet, von denen die Autoren glauben, dass sie – von

³ Sehr gut ist z. B. die Darstellung in: Poser, H.: Wissenschaftstheorie. Reclam, Stuttgart 2001.

der Sache her – richtig sind (und nicht z. B. bestimmten Interessen oder einer bestimmten Politik dienen).

Wäre es nicht schön, wenn Wirtschaftswissenschaften, insbesondere die BWL, genauso präzise die Wirtschaft darstellten? Oder vielleicht tun sie es ja schon, und das Übersehen der Finanzkrise war nur ein einzelner Irrtum?

Im Folgenden werde ich zeigen, wo die BWL und die Managementlehre falsch liegen. Um das sorgfältig tun zu können, muss zunächst kurz der Begriff des „Managements“ geklärt werden. Wenn ich – etwas verallgemeinernd – von „der“ BWL bzw. Managementlehre spreche, meine ich Bücher wie das Flaggschiff der Betriebswirtschaftslehre, den „Wöhe“ (2023) und ähnliche. Natürlich gibt es neuere Entwicklungen, z. B. Behavioral Finance, aber sie spielen derzeit eine Nischenrolle und sind über erste Anfänge noch nicht hinausgekommen. Obendrein verstehen sie sich meist nicht als revolutionäre Ersatzung der herrschenden BWL, sondern als eine Ergänzung.

Der Begriff des Managements

Steinmann und Schreyögg (2002) stellen fest:

„Wie bei allen jungen Disziplinen – und als eine solche ist die Managementlehre auch heute noch zu bezeichnen – streitet man darüber, ob es sich hier überhaupt um ein eigenständiges (akademisches) Lehrgebiet handeln kann, und wenn ja, welches denn wohl die zu einem solchen Lehrgebiet gehörenden ‚Teilgebiete‘ sein müssten. Und wie bei allen Handlungswissenschaften unterscheidet man verschiedene Schulen, deren Querbezüge nicht immer leicht zu durchdringen sind, sodass bis zum heutigen Tage – wenn man so will – die von Koontz geprägte Bezeichnung vom ‚Management-Theorien-Dschungel‘ auf die Disziplin angewendet werden kann.“

Entsprechend unterschiedlich sind denn auch die „Managementbegriffe“ in der Literatur. Macharzina (1999) nennt z. B. Folgende:

- „Management is the organ of society specifically charged with making resources productive by planning, motivating, and regulating the activities of persons towards the effective and economical accomplishment of a given task (Drucker).“

- Management is the art of working through other people (Owen).
- Management ist eine komplexe Aufgabe: Es müssen Analysen durchgeführt, Entscheidungen getroffen, Bewertungen vorgenommen und Kontrollen ausgeübt werden (Ansoff).
- Management ist die schöpferischste aller Künste, denn sein Medium ist das menschliche Talent selbst (McNamara).
- Die Unternehmungspolitik umfasst ... jene Gesamtheit von Problemen (Aufgaben), die gelöst werden muss, wenn das Verhalten der Gesamtunternehmung bestimmt wird (Rühli).
- Management kann ... definiert werden als die Verarbeitung von Informationen und ihre Verwendung zur zielorientierten Steuerung von Menschen und Prozessen (Wild).
- Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in Order to achieve stated organizational goals (Stoner).
- Unternehmensführung ist ... ein auch durch systembezogene Merkmale charakterisiertes Phänomen (Beyer).
- Management consists of two very basic functions: decision making and influence (Anthony).
- The essence of management is the creation, adaption, and coping with change (Leontiades).
- Management ist ein System von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen (Steinmann/Schreyögg).“

Im Begriff des „Managements“ mischen sich demnach vier Aspekte in unterschiedlicher Gewichtung:

- Personalführung
- Unternehmensführung
- Informationsfindung, -verarbeitung und -entscheidung
- Organisation

Diese Unschärfe überrascht nicht, wenn man bedenkt, dass „to manage“ einfach „handhaben, tun, handeln“ bedeutet. Insofern ist eine „Managementtheorie“ eine allgemeine Handlungstheorie von allem.

Da nun eine weitergehende inhaltliche Definition des „Managements“ nicht zu haben ist, behelfen sich Hochschulen und Lehrbücher, indem

sie stattdessen einfach unterschiedliche Ansätze verschiedener Autoren referieren, „Modelle“ des Managements entwerfen oder, aus systematischer Sicht noch schlimmer, statt einer Theorie „Case Studies“ analysieren: Fallstudien sind zweifellos ein gutes Instrument, um Theorien zu veranschaulichen, aber sie sollten sie nicht ersetzen.

Weil der „Management“-Begriff unscharf und widersprüchlich definiert ist, kann man auch nicht genau sagen, was „Managementliteratur“ ist (und was nicht). Im Grunde ist daher auch die Auswahl der Bücher, die in so be-titelten Listen enthalten sind, beliebig; gemeinsam ist ihnen allenfalls, dass sie irgendwie mit „Unternehmen“ und anderen Organisationen und mit „Erfolg“ zu tun haben, aber nicht „Arbeitsrecht“, „Arbeitsmedizin“ oder andere spezifische Aspekte des Themas behandeln – und dass sie in einer Buchhandlung unter „Management“, „BWL“ o. Ä. eingesortiert würden.

Der Mangel an Theorie

Das alles heißt *nicht*, dass „Management“ als solches wirkungslos wäre, im Gegenteil. Aber die dafür eingesetzten Maßnahmen beruhen nicht auf einer guten Theorie, sondern auf Ad-hoc-Annahmen und -Eingriffen, die manchmal funktionieren, manchmal aber auch nicht.

Die entscheidende Frage ist daher: Wie kommen wir zu einer funktionierenden BWL, die wirksame Manager und damit funktionsfähige Organisationen und bessere Arbeit erzeugt, die Ressourcen schont und Lebensqualität vermehrt? Etwa so, wie auch die moderne Medizin (meistens) ordentliche Ärzte hervorbringt (jedenfalls sehr viel bessere als zu früheren Zeiten!)? Eine BWL, die nicht auf mehr oder weniger zufällige Maßnahmen setzt, sondern Management präzise inhaltlich erklären, kategorisieren und weiterentwickeln kann, und zwar auf Basis einer vernünftigen Theorie (nicht nur durch bloße Beobachtung). Es ist höchste Zeit, die Säftelehre-BWL aufzugeben und zu einer an den Erfolgen der modernen somatischen Medizin orientierten BWL zu kommen!

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Die Betriebswirtschaftslehre muss endlich aufhören, nur zu spekulieren, sondern sich mit der tatsächlichen Struktur und Funktionsweise ihres Gegenstandes (Menschen und Organisationen) beschäftigen. Als BWLer, aber auch als Arzt, sehe ich hier deutlich die Analogie zwischen der Medizin bis zum 17. Jahrhundert, die

ebenfalls über Körper und Krankheiten spekulierte und damit zu (fast) keinen brauchbaren Resultaten kam, stattdessen mit Urinschau, Pulsdiagnostik, Aderlässen und anderen defekten Methoden mehr Schaden anrichtete als Nutzen stiftete. Genauso muss die BWL die Struktur und Funktionsweise ihres Gegenstandes durchdringen und ein klares Verständnis von „Unternehmen“, „Arbeit“, „Mitarbeitern“ und ihrer Funktionsweise *in ihren jeweiligen Branchen* entwickeln.

Die heutige Managementlehre untersucht „das Management“ – unabhängig davon, um welches Unternehmen, welche Branche und welchen Zeitpunkt es sich handelt; und ihre Modelle von handelnden Menschen sind absurd vereinfacht. Das ist so, als ob ein Mediziner „Krankheit an und für sich“ untersucht. Dabei kommen ebenfalls nur sehr abstrakte Empfehlungen heraus („Fieber ist meistens nicht gesund“). Wäre die Medizin so, dann würden ihre Lehrbücher sehr begrenztes Wissen vermitteln, das manchmal zufällig trotzdem nützt („bei Fieber feuchtwarme Wadenwickel versuchen“), aber selten über gesunden Menschenverstand hinausweist. Nur eine umfassende und dabei *krankheitsspezifische* Theorie vermag die ungeheure Präzision der modernen Medizin zu erreichen (wie z. B. in Leitlinien).

Solange die Managementlehre nicht branchenspezifisch arbeitet und arbeitende Menschen nicht versteht, wird sie nur sehr oberflächliche Empfehlungen geben, und die so ausgebildeten Manager können wenig. Kein Wunder, dass die meisten Organisationen eher schlecht als recht arbeiten.

Warum hat die Managementlehre diese nahe liegende Lösung bisher verfehlt? Erstens wegen ihrer neoklassischen Grundierung. Neoklassiker weigern sich bis heute, konkrete Branchen zu untersuchen und sozial-psychologische Erkenntnisse anzuwenden, weil sie meinen, dann keine „Wirtschaftswissenschaft“ mehr zu betreiben, sondern eben Sozialpsychologie (Erlei et al. 2007). Zweitens hat die Qualität von „Arbeit“ (des Mitarbeiters) immer auch eine technische Komponente. Es gibt eben mehr oder weniger begabte, mehr oder weniger gut ausgebildete und erfahrene Klempner, Erzieherinnen und Juristen. Dieser Teil ihrer Qualität ist aber bisher kein Bestandteil der Managementlehre, sondern ihrer eigentlichen Berufsausbildung. (Allenfalls fragt ein Managementtheoretiker, ob ihre Ausbildung gut „gemanagt“ wird.) Die Management-

lehre versucht, berufsunspezifische Themen zusammenzufassen – und wird damit selbst unspezifisch.

Die Inhalte des Buches im Überblick

Im folgenden Hauptteil des Buches werde ich Managementtheorie und -praxis auf den Ebenen

- Individuum,
- Gruppe,
- Unternehmen und
- Gesellschaft untersuchen.

Jedem Kapitel stelle ich der Anschaulichkeit halber ein kleines Praxisbeispiel voran. Aus der Diskussion des Falles ergeben sich Folgerungen für die Unternehmensführung von selbst; ich fasse sie am Ende des Kapitels jeweils kurz zusammen.

Ziel des Buches ist, den aktuellen Stand von Theorie und Praxis zu erläutern, Defizite aufzuzeigen und Lösungswege vorzuschlagen.

In Teil V leite ich alle Lösungsvorschläge über in ein Gesamtkonzept. Selbstverständlich kann ich nicht 200 Jahre Forschung nachholen, aber es sollte schon deutlich werden, dass der von mir skizzierte Ansatz funktioniert, und wie man ihn weiterentwickeln müsste. *Sapere aude!*⁴

Literatur

- Becker GS (1996) Familie, Gesellschaft und Politik. Mohr, Tübingen
Erlei M, Leschke M, Sauerland D (2007) Neue Institutionenökonomik. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
FAZ (2024). <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/wo-dax-vorstaende-studiert-haben-19849811.html>. Zugegriffen am 19.08.2024

⁴ Horaz schrieb um 20 v. Chr. (Epist. I,2,40 f.): Dimidium facti, qui coepit, habet: sapere aude/in-cipe. Auf Deutsch: „Die Hälfte hat, wer beginnt: Klug zu sein wage! Fangt nur an!“ Sapere aude wurde seit Kant zum Wahlspruch der Aufklärung und damit der Moderne: Trau dich, selber nachzudenken – und du gewinnst Wissen, Fortschritt und Emanzipation.

- Gallup (2021). <https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx>. Zugriffen am 22.01.2022
- Hartmann (2007). <https://www.stern.de/wirtschaft/job/eliteforscher-hartmann%2D%2Dzum-manager-wird-man-geboren%2D%2D3217730.html>. Zugriffen am 12.12.2022
- Innovationsreport (2022). <https://www.innovations-report.de/fachgebiete/studien-analysen/unzufriedenheitsfaktor-nummer-1-chef-erste-137852/>. Zugriffen am 19.07.2022
- Lyotard J-F (2019) Das postmoderne Wissen. Passagen, Wien
- Macharzina K (1999) Unternehmensführung. Gabler, Wiesbaden, S 31
- ORF (2022). <https://orf.at/stories/3269896/>. Zugriffen am 19.07.2022
- Piketty T (2014) Das Kapital im 21. Jahrhundert. Beck, München
- Statistisches Bundesamt (2024). <https://www-genesis.destatis.de/genesis/>. Tabelle 21311-0003
- Steinmann H, Schreyögg G (2002) Management. Gabler, Wiesbaden, S 34
- Torrens (2024). <https://www.torrens.edu.au/stories/blog/business/what-degrees-do-ceos-have>. Zugriffen am 19.08.2024
- Wöhe G (2023) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, München