

Unter Spannung

Ambidextrie als Zukunftsgarant

Ambidextrie gestern und heute

Ein Interview mit Harvard-Professor Mike Tushman

Innovation bei Beumer

Disruption und Optimierung im Familienunternehmen

Top Management Teams bei Bertelsmann

Organisationsdesigns für die Ambidextrie

4

VUKA und kein Ende

Ein Paradigma auf dem Prüfstand

20

Schluss mit der Gerüchteküche

Reorganisation kommunikativ begleiten

Führen in der Zerrissenheit

Duale Steuerung in wachsenden Familienunternehmen

Axel Exner, Hella Exner und Gerald Mitterer

Eine typische Antwort vieler Unternehmen auf sich ändernde Umfeldbedingungen war bislang der Versuch, das Unternehmen zu transformieren und dazu die bisherige Steuerungslogik durch eine neue, radikal andere zu ersetzen. Immer öfter zeigt sich, dass dabei nicht nur «aus alt mach neu» gilt, sondern nun zwei grundlegende widersprüchliche Steuerungslogiken gleichzeitig wirken. Die dadurch notwendige «duale Steuerung» ist eine besondere Herausforderung für das Management: Es gilt, die Funktionalität der zugrundeliegenden Paradigmen zu verstehen, mit beiden Logiken wertschätzend umzugehen und einen klaren Rahmen zu schaffen, damit diese unter einem Dach zum Nutzen der Organisation wirken können. Und zwar ohne dass sich diese in ständigen Konflikten und Machtkämpfen aufreiben.

Jedes Unternehmen verfügt über eine bestimmte Form von Identität, ein Selbstverständnis, das sich ausdrückt durch die Art, wie hier Entscheidungen getroffen, Strukturen und Prozesse gestaltet, Innovationen vorangetrieben oder wie Veränderungen angegangen werden. Jede Organisation hat also im Laufe der Zeit bestimmte Grundmuster herausgebildet, auf deren Basis sie sich im Sinne eines lebenden Systems steuert (Exner, Exner & Hochreiter 2009). Reichen diese Grundmuster nicht mehr aus, um erfolgreich auf Veränderungen in den relevanten Umwelten der Organisation zu reagieren, benötigt es einen Musterbruch. Anders gesagt: einen radikalen Wandel, eine disruptive Veränderung.

Eine in den vergangenen Jahren häufig gewählte Variante der Bearbeitung dieser unterschiedlichen Organisationsanforderungen besteht darin, disruptiven Wandel in Form von Aus- und Neugründungen wie Start-ups oder Green-Field-Lösungen

zu organisieren. Auf diese Weise werden zwei unterschiedliche, sich teilweise sogar widersprechende Steuerungslogiken organisatorisch getrennt. Dies scheint einfacher zu managen. Ein typisches Beispiel für diese externalisierten Lösungen ist die Einrichtung eigener Organisationseinheiten bei Automobilherstellern, in denen mit agilen Ansätzen neue Formen der E-Mobility erforscht und diese vom Prototyp bis zur Serienreife entwickelt werden. Ab Start der Serienproduktion wird das Geschehen dann wieder von der klassischen Organisation übernommen.

Als andere – für das Mgt hoch anspruchsvolle – Variante werden paradigmatisch unterschiedliche Steuerungslogiken organisatorisch unter einem Dach vereint. Anspruchsvoll deshalb, weil diese konträren Paradigma grundlegend unterschiedliche Denk- und Handlungsschemate aufweisen.

Auf diese Variante wollen wir uns hier konzentrieren. Um unseren Fokus noch weiter zu schärfen, greifen wir einen paradigmatischen Unterschied heraus, der insbesondere bei erfolgreichen, international tätigen Mittelstandsbetrieben häufig zu beobachten ist: das Aufeinanderprallen von Familienlogik einerseits und Konzern- und Kapitalmarktlogik andererseits; zwei Steuerungslogiken, die auf grundlegend anderen Welt- und Menschenbildern, Werten und Handlungsweisen basieren. Versucht eine Organisation, diesen paradigmatischen Widersprüchen unter einem Dach Herr zu werden, sprechen wir von «dualer Steuerung».

Ziel dieses Beitrags ist es, einen seit gut zehn Jahren ablaufenden Veränderungsprozess der Firmengruppe Welser Profile durch diese Brille der «dualen Steuerung unterschiedlicher

Duale Steuerung

Duale Steuerung beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, zwei paradigmatisch verschiedene, notwendige Eigenlogiken – im Sinne der Lebensfähigkeit des ganzen Unternehmens – im Unternehmen zu differenzieren, bewusst zu gestalten und damit wirksam zu steuern. Während die beiden Steuerungslogiken die Säulen bilden, entspricht die duale Steuerung dem gemeinsamen Dach, welches dazu dient, beiden Säulen ihre Berechtigung zuzusprechen und sie in Balance zu halten.

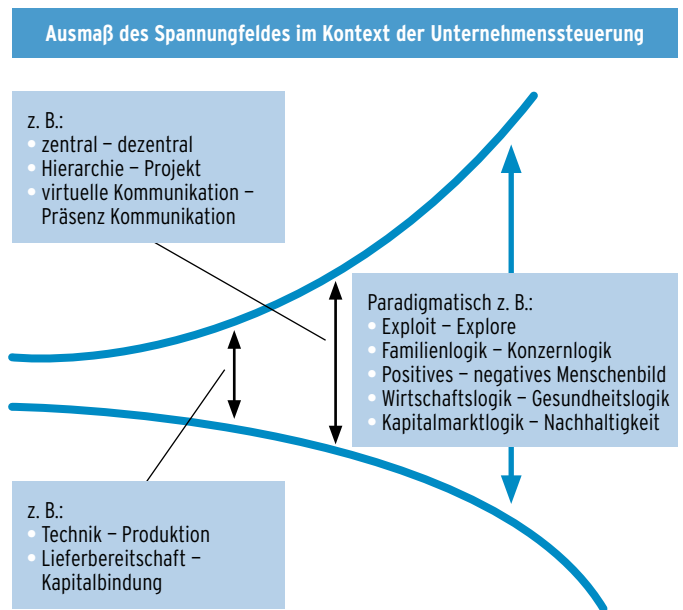
Logiken» neu zu betrachten und aufzurollen. Dabei werden wir untersuchen, was es benötigt und wie es gelingen kann, diese schwierige Managementaufgabe der ständigen Balance konträrer Steuerungslogiken erfolgreich zu meistern. Auch wenn – und das sei hier klar gesagt – das hier vorgestellte Konzept der «dualen Steuerung» samt seiner Balance verschiedener Steuerungslogiken in diesem Veränderungsprozess nie mit diesen Begrifflichkeiten thematisiert wurde, lässt sich bei einem nachträglichen Blick auf die Entwicklung der Firma durch diese Brille höchst Spannendes entdecken.

Ein Pendel braucht beide Seiten

«Wir werden doch total unglaublich! Einerseits reden wir von notwendigen Sparmaßnahmen in allen Bereichen, weil wir unter Kostendruck stehen und Renditeziele erfüllen müssen, andererseits geben wir jede Menge Geld dafür aus, unseren ‘Purpose’ zu definieren und ein großes Kulturprojekt zu machen, in dem wir betonen, wie wichtig uns die Mitarbeiter sind. Was gilt jetzt?!» Die durchaus emotionale Diskussion zwischen Führungskräften und Geschäftsführern bei einer Führungskräfteveranstaltung von Welser Profile, einem international erfolgreichen Familienunternehmen mit langer Tradition, ist nur eine von vielen konflikthaften Situationen, die in Unternehmen rasant um sich greifen und Führungskräfte in scheinbar unlösbare Situationen bringen. Denn gefordert wird in diesem Beispiel – ohne dass das den Beteiligten selbst immer so klar ist – nicht nur die übliche Entscheidung zwischen zwei widersprüchlichen Zielen. Hinter diesen beiden Zielsetzungen verbergen sich zwei paradigmatisch kontroverse Steuerungslogiken, die sich in zentralen Aspekten auf Strategie-, Struktur-, Prozess-, Personen- und Kulturebene diametral widersprechen. Das Problem: Aufgrund der widersprüchlichen Umwelтанforderungen hat jede dieser Logiken ihre Berechtigung und ihre Funktionalität für das Unternehmen. Jede einseitige Entweder-oder-Entscheidung – so verlockend sie ist – greift damit zu kurz.

Im konkreten Fall etwa gibt es die Steuerungslogik eines Unternehmens im Familienbesitz, in dem starke Werte wie «wir kümmern uns umeinander, wir sorgen füreinander», «wir sichern Arbeits- und Ausbildungsplätze» und «wir übernehmen Verantwortung für die Region» über viele Generationen hinweg einen zentralen Teil der Identität ausgemacht haben und immer noch als mitentscheidend für den großen Erfolg der Firma angesehen werden. Am anderen Pol entwickelte die Organisation die Steuerungslogik eines inzwischen global tätigen Konzernunternehmens. Dies verlangt nach «klaren Strukturen, standardisierten Prozessen und professionellen Arbeitsweisen», die der inzwischen erlangten Firmengröße mit mehreren tausend Mitarbeitern angemessen sind. Diese Konzernlogik soll nicht zuletzt auch dazu dienen, die Relation zwischen Familie und Organisation professionell zu strukturieren und zu

Abbildung 1
Beispiele paradigmatischer Spannungsfelder



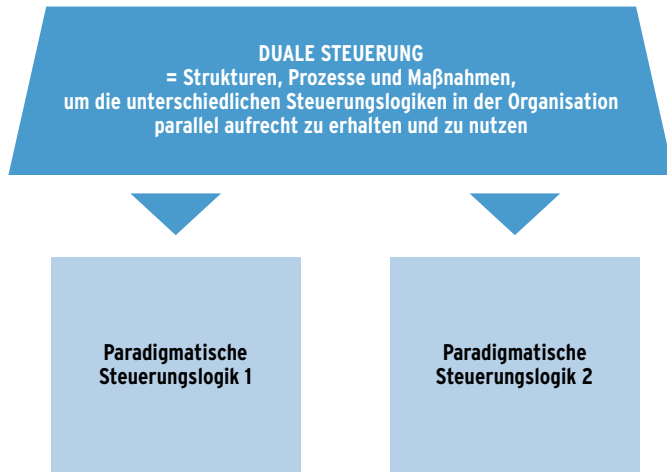
steuern. Damit ein sinnvolles Miteinander dieser beiden Pole gelingt, muss jede Seite den jeweiligen Beitrag und Nutzen der anderen Steuerungslogik sehen und anerkennen. Strukturell erfordert das ein drittes Element: die «duale Steuerung».

Statt eines Entweder-Oders braucht es bei diesen widersprüchlichen Steuerungslogiken ein Sowohl-als-Auch, also ein ständiges Balancieren beider Logiken. Ihre jeweilige Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit in der Organisation muss immer wieder bewusst gemacht, erklärt und verteidigt werden. Beileibe kein einfaches Unterfangen. Entsprechend hieß die einzig hilfreiche Antwort des angesprochenen Top Managements in der oben geschilderten Szene dann auch: «Achtung Leute, es gilt beides! Die Werte und die Art unseres Umgangs miteinander sind enorm wichtig, weil diese Qualität der Beziehungen uns als Unternehmen auszeichnet und für besondere Beziehungen zu unseren Kunden sorgt. Gleichzeitig stehen wir in har-

«Ich erlebe diese Zerrissenheit seit dem ersten Tag in der Firma. In der aktuellen Phase hilft mir das «Backbone», im Alltag mit diesem Spannungsfeld umzugehen – es ist für uns in der Geschäftsführung der zentrale gemeinsame Bezugspunkt, auf den sich alle Aktivitäten ausrichten. Dieser Maßstab gilt für operative als auch strategische Entscheidungen. Die Zerrissenheit zu benennen, lässt sie nicht verschwinden, hilft jedoch, bewusst damit umzugehen.»

Thomas Welser, Group CEO Welser Profile

Abbildung 2
Zusammenhang von paradigmatisch unterschiedlichen Steuerungslogiken und dualer Steuerung



tem Wettbewerb. Wir sind unter großem Kostendruck und müssen immer wieder unsere Strukturen und Prozesse anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Wir brauchen das eine. Und wir brauchen das andere!»

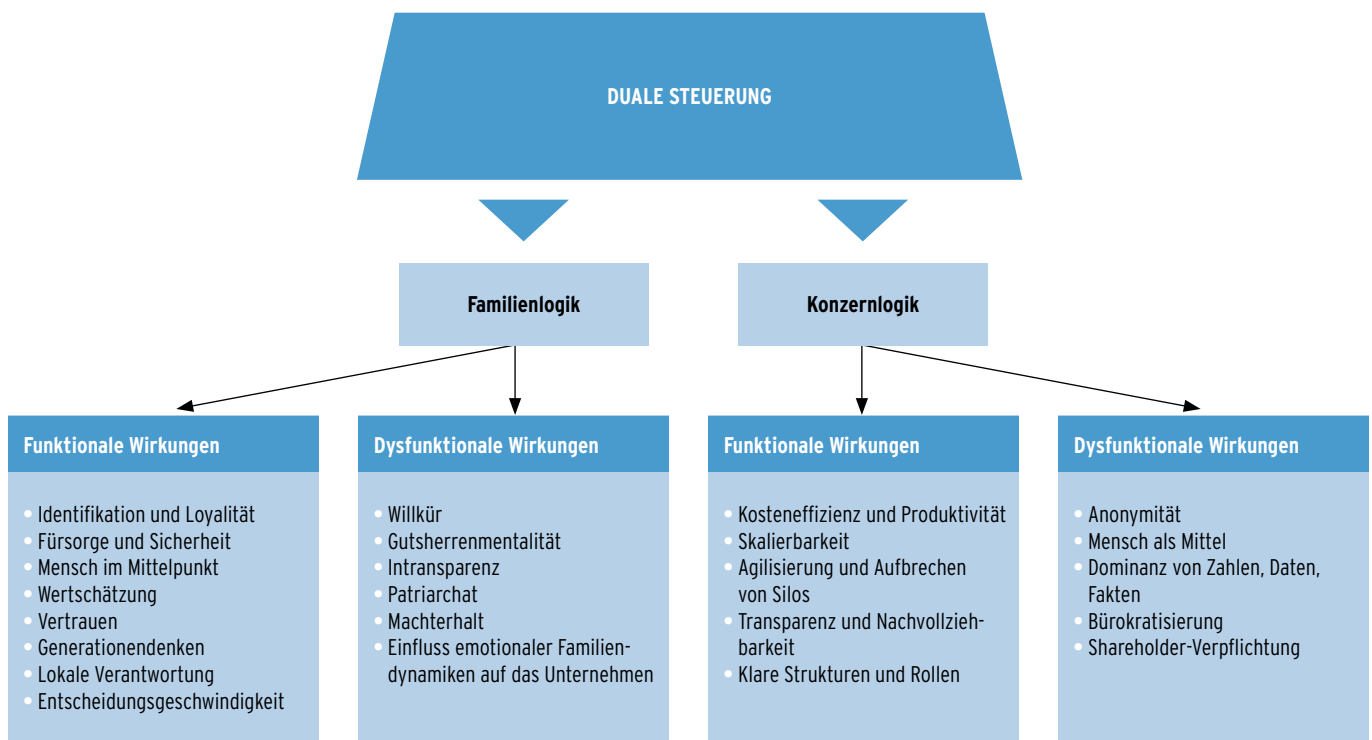
Funktionale und dysfunktionale Wirkungen der Steuerungslogiken

Ein weiterer wichtiger Punkt für ein gelingendes Miteinander gegensätzlicher Logiken ist die Auseinandersetzung mit der Frage, was die positiven, funktionalen Wirkungen der jeweiligen Logik für das Unternehmen sind. Und was andererseits mögliche negative dysfunktionale Wirkungen sind, die es zu vermindern oder zu vermeiden gilt. Die nachfolgende Zusammenstellung zeigt prototypische Wirkungen der beiden hier behandelten Steuerungslogiken, wie sie in der Praxis in Familienunternehmen häufig zu beobachten sind.

Das Wissen um die jeweilige Funktionalität der widersprüchlichen Steuerungslogiken hilft Führungskräften enorm, der ständigen Versuchung zu widerstehen, auf eine Seite zu kippen, «um Klarheit zu schaffen». Vor allem aber liefern die positiven Wirkungen Managern gute Argumente, um bei den unvermeidlichen Konflikten bewusst immer wieder eine Balance dieser Pole zu vertreten. Doch so wichtig diese Wächter auf Personenebene sind, es braucht auch eine strukturelle Verankerung in der Organisation, um dieses Umgehen mit den widersprüchlichen Logiken und die Schwierigkeiten beim ständigen Balancieren systematisch zu thematisieren und zu bearbeiten.

Die Erfahrung, dass bei großen Veränderungs-Vorhaben die neue Steuerungslogik die bisherige nicht wie geplant «ersetzt»,

Abbildung 3
Funktionale und dysfunktionale Wirkungen der beiden unterschiedlichen Steuerungslogiken



wird von den Beteiligten oft als Scheitern der Transformation bewertet. Doch lässt sich das Nebeneinander von bisheriger und neuer Logik auch ganz anders interpretieren: als durchaus funktionalen Lösungsversuch des Systems, widersprüchlichen Umwelтанforderungen gerecht zu werden! Da immer mehr Unternehmen mit dieser Gleichzeitigkeit konträrer Steuerungslogiken konfrontiert sind, die weder in die eine noch in die andere Richtung auflösbar sind, stellt sich die spannende Frage, wie Führungskräften dieses «managen unter einem Dach» praktisch gelingen kann, ohne von dem ständigen Pendeln zwischen den Logiken zerrieben zu werden.

Betrachten wir also in unserem Firmenbeispiel einige der entwickelten praktischen Ansätze und Ideen, wie solche paradigmatischen Spannungsfelder «unter einem Dach» für alle Beteiligten verständlich beschrieben und konkret gesteuert werden können.

Welser Profile: Der bisherige Unternehmensweg

Die Geschichte des Stahlunternehmens Welser Profile, reicht über 350 Jahre zurück bis zu einer 1664 erstmals erwähnten Pfannenschmiede. Anfang der 1960er-Jahre wurde mit der innovativen Idee der Rollverformung von Stahl eine neue Zeitrechnung und ein rasantes Firmenwachstum eingeleitet, das ab Mitte der 1970er-Jahre in eine ebenso rasante Internationalisierung mündete (s. Kasten).

Im Rückblick wird deutlich, dass die Entwicklung von Welser Profile weniger einer Transformation gleicht, in der sich ein eher patriarchalisch geführtes Familienunternehmen aufgrund rasanten Wachstums in gerader Linie zu einer von einer Konzernlogik bestimmten, internationalen Unternehmensgruppe entwickelte. Viel eher entspricht die Firmengeschichte einer Pendelbewegung zwischen Familien- und Konzernlogik, bei der jeder Pendelausschlag in die eine oder andere Richtung das «Immunsystem» der Organisation aktiviert, um jeweils gegenzusteuern. Überspitzt formuliert: Geht es zu sehr in Richtung Konzernlogik, kommt es zum breiten Aufschrei über den drohenden Verlust der Werte, die das Familienunternehmen ausmachen. Geht es zu stark in Richtung Familienunternehmen, ertönt der Ruf nach professionelleren Strukturen. Diese Pendelbewegungen betreffen sowohl langfristige Entwicklungen als auch konkrete Entscheidungssituationen, wo dieses Hin und Her von Managern meist als innere Zerrissenheit wahrgenommen und beschrieben wird.

Wichtig ist: Jede Person trägt beide Logiken in sich und jeder Manager an der Spitze tut gut daran, beides zu verkörpern. Ein Familienmitglied steht dabei nicht automatisch für die Familienlogik, der Fremdmanager nicht automatisch für die Konzernlogik, auch wenn ihnen diese Rollen oft von Mitarbeitern so zugeschrieben werden. Entscheidend, damit duale Steuerung gelingen kann, ist vielmehr, dass jeder Manager im Führungsteam beide Logiken in ihren Wirkungen und ihrem

Historie und Meilensteine bei Welser Profile

- 1664** Gründung einer Pfannenschmiede
- 1960** Unter der Führung der 10. Generation erstmals Produktion rollgeformte Profile
- 1975** Start der Internationalisierung: schrittweiser Aufbau von Verkaufsniederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Schweden, Niederlande, Frankreich, Italien, Spanien, England, Polen, Tschechien, Türkei, Russland, USA
- 1995** 670 MA
- 2001** Eröffnung des neuen Standortes in Bönen, D
- 2006** über 1.500 MA
- 2010** die Unternehmensgruppe wird in eine Privatstiftung eingebracht, die Geschäftsführung durch Fremdmanager mit Konzern Erfahrung ergänzt
- 2018** Kauf des US-Spezialprofileherstellers Superior Roll Forming und damit 1. Produktionsstandort in den USA
- 2020** Welser ist weiterhin der führende Hersteller von Sonderprofilen und Sonderprofilrohren in Europa
Ca. 2.500 MA weltweit

Nutzen für die Organisation versteht und beide verteidigt, statt nur einseitig Partei zu ergreifen. Manager sind also gefordert, diese Ambivalenz, dieses ständig Hin-und-Her-Gerissen sein, auszuhalten.

Elemente der dualen Steuerung und deren Entstehungsgeschichte

Welche Möglichkeiten haben bzw. brauchen Unternehmen nun, um das Nebeneinander und Miteinander verschiedener Logiken bearbeiten und steuern zu können? Diese Frage treibt Welser Profile bewusst oder unbewusst schon seit langem um.

In den letzten Jahren hat das Pendel zwischen Konzern- und Familienorientierung mehrmals stark ausgeschlagen. Zum einen wurde eine Stiftung gegründet, die mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit und Sicherung des Kapitals für das Unternehmen die langfristigen Interessen des Familienbetriebes vertritt, dennoch ist auch der Einfluss von außen in einer derartigen Struktur abgebildet: eine Generationsübergabe an die 11. Generation zum einen, externer Einfluss durch konzernorientierte Fremdmanager in der Geschäftsführung zum anderen. Zur 350-Jahr-Feier setzten die Mitarbeiter des Unternehmens ein klares Zeichen zu den Unternehmenswerten, wie

- einander als Mensch begegnen,
- Pioniere aus Begeisterung,
- soziale Verantwortung für Generationen,
- und der ständigen, gemeinsamen Weiterentwicklung.

«Aus einem Konzern kommend, war ich es gewohnt, mit einer rationalen, professionellen Brille auf Themen zu schauen. Gleichzeitig habe ich über den Backbone Prozess noch bewusster erlebt und verstanden, welche Bedeutung Werte und Geschichte in einem Familienunternehmen haben. Diese Aspekte bei Entscheidungen in Einklang zu bringen, ist eine tägliche Herausforderung und ein persönlicher Entwicklungsprozess.»

Nicolas Longin, Group CFO Welser Profile

Diese Weiterentwicklung brachte Wachstum, Internationalität, Diversifizierung und damit auch vieles, was klassische Konzernstrukturen mit sich bringen, bis hin zu Projekten mit großen Unternehmensberatungen. Fremdgeschäftsführer mit internationalem Background und Familienmitglieder, die im Unternehmen groß wurden, entwickelten sich gemeinsam in diesem Spannungsfeld.

Auf der Suche nach einem gemeinsamen Bezugspunkt, der hier Orientierung geben und den Umgang mit diesem Spannungsfeld professionalisieren kann, wurde 2018 ein gemeinsames Kulturprogramm gestartet und das «Rückgrat von Welser» erstellt. Dieses Rückgrat (Backbone) steht bei Welser als Metapher für eine klare, stabile Grundstruktur, die Ausrichtung ermöglicht, aber auch flexibel genug ist, um die Organisation beweglich zu halten.

Das Rückgrat manifestiert die folgenden Aspekte der Organisation:

- Purpose und Werte, abgeleitet aus dem Lebensweg und der Geschichte der Organisation,

- die Vision, wie dieser Purpose in Zukunft Ausdruck findet,
- eine Strategie, wie der Weg dorthin aussehen kann und
- die Marke, die den Purpose im Innen/Außen sichtbar macht.

Familienlogik: Der Rückgrat-Prozess startete mit einer Analyse der über 350-jährigen Unternehmensgeschichte, um Purpose und Werte der Organisation freizulegen. Dies erfolgte durch Einladung von Menschen in Fokusgruppen. Über 600 Mitarbeitende meldeten sich freiwillig, um gemeinsam die «Rückbesinnung» auf den Kern der eigenen Identität zu starten. «Wiederentdecken statt neu erfinden», lautete die zentrale Botschaft.

Neben dieser intensiven Auseinandersetzung mit der Geschichte beinhaltete der Prozess folgende Bausteine:

- Train-the-Trainer Programm für ca. 30 freiwillige Kulturprofilierer aus allen Ebenen (Sensoren in der Organisation) zur Mitgestaltung der Transformation.
- Cross-funktionales Kernteam aus verschiedenen Standorten für die laufende Interventionsplanung.
- Etablieren von breitenwirksamen Instrumenten (z. B. Instant Feedback Terminals zur Mitentscheidung bei für MA bedeutsamen Themen) als Signal, dass Menschen hier ernst genommen werden.

Konzernlogik: Während im Rückgrat-Prozess das Thema Werte und Geschichte stark emotionalisiert und damit die Aufmerksamkeit anzieht, stärken folgende Elemente des Rückgrat-Prozesses die Konzernlogik:

- Unternehmensinterne Entwicklung einer neuen Strategie (Ausdifferenzierung von drei Geschäftssegmenten) unter Einbeziehung zahlreicher Führungskräfte.
- Umstrukturierung des Unternehmens mit Blick auf Internationalisierung und Skalierbarkeit.

Abbildung 4 Zusammenhang von paradigmatisch unterschiedlichen Steuerungslogiken und dualer Steuerung



Duale Steuerung: Im Rahmen dieses Prozesses wurde ebenso angestrebt, eine duale Steuerung nachhaltig zu verankern. Dabei sollen aktuell folgende Strukturen unterstützen:

- Quartalsweise extern begleitete GF-Klausuren als Raum für Reflexion und Weiterentwicklung.
- Ein Strategieteam sowie ein Kulturteam, um den Fokus auf verschiedene Steuerungslogiken strukturell zu ankern.
- Ein Transformationsteam mit der Aufgabe, die Spannungsfelder Operatives Business, neue Strategie und neue Kultur laufend zu reflektieren und in Balance zu halten.
- Schaffen einer neuen Rolle bei der Geschäftsleitung für Corporate Culture Development, um die Umsetzung des Rückgrates zu forcieren.
- Stärken von «Hausverstand» statt bürokratischen Regelungen.

Es ist wichtig, dass die Führungskräfte ein Bewusstsein für gleichzeitig wirkende, widersprüchliche Steuerungslogiken entwickeln. Genauso entscheidend ist, dass sich diese Aufgabe

des Respektierens und Balancierens der beiden Logiken strukturell niederschlägt. Im Fall von Welser etwa in Form des gewählten Rechtskonstrukts, das einerseits das Familieneigentum sichert, gleichzeitig aber gewährleistet, dass professionelle Unternehmenssteuerung einer inzwischen zur Unternehmensgruppe gewachsenen Firma möglich ist. Oder die Einrichtung eines eigenen Transformationsteams, um zu stärken, dass die unterschiedlichen Anforderungen und Wirkungen der beiden Steuerungsansätze systematisch und regelmäßig bearbeitet und reflektiert werden. So und auf vielfältige andere Weisen soll auch künftig der ständigen Versuchung nach klaren Entscheidungen widerstanden werden, d. h. einseitige Entscheidungen zugunsten einer Logik werden vermieden.

Dass damit auch zahlreiche Herausforderungen einhergehen, versteht sich von selbst. Die Erfahrungen bei Welser un-

terstreichen, dass Bezugspunkte, wie das Rückgrat, erst handlungsleitend werden, wenn sich Menschen damit sinnstiftend in Beziehung setzen können. Damit insbesondere Purpose nicht zum bedeutungslosen Statement verkommt, sondern im Alltag lebendig wird, müssen Menschen die Möglichkeit haben, sich seine Bedeutung für ihr ganz persönliches Arbeitsumfeld selbst zu erschließen. Ihre eigenen Geschichten dazu finden, warum dieser Purpose für sie wahr ist; seine Einbettung in die Geschichte des Unternehmens verstehen. Bedeutung für Einzelne kann nicht durch Top-Down-Kommunikation geschaffen und Sinn nicht erklärt werden. Vielmehr braucht es persönlichen Dialog und jede Menge Zeit und Geduld.

Ausblick

Die aktuellen Initiativen bei Welser haben das Ziel, die Fähigkeit des Unternehmens zu stärken, diese unterschiedlichen Steuerungslogiken parallel aufrecht zu erhalten. Schon jetzt zeigt sich im Alltag deutlich, wie anspruchsvoll es für Menschen ist, Widersprüchlichkeit und Ambiguität auszuhalten und produktiv mit ihnen umzugehen. Ob es gelingt, dieses ständige Balancieren als nachhaltige Routinesteuerung in der Organisation und im Bewusstsein der Manager nachhaltig zu verankern, wird sich zeigen. Die Tatsache, dass die Spannungsfelder einer dualen Steuerung in der Geschäftsführung von Welser Profile immer wieder reflektiert und gezielt auch strukturelle Antworten entwickelt werden, weist in eine vielversprechende Richtung.



Dipl. Ing. Alexander Exner

Gesellschafter der Exner Beratung GmbH, Palfinger AG: Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des Strategieteams (1989–2010), Beratergruppe Neuwaldegg, Gründer und Mitglied (1980–2018)

Kontakt:
a.exner@exnerberatung.at



Mag. Hella Exner

Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH, ist in den Bereichen prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching tätig

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at



Dr. Gerald Mitterer

Leitung Corporate Culture Development

Kontakt:
g.mitterer@dwarfsandgiants.org

Literatur

- **Bernardis, A., Hochreiter, G., Lang, M. & Mitterer G. (2016).** Auf zu neuen Ufern; Harvard Business Manager, Sonderheft 1/2016.
- **Boos, F. & Mitterer, G. (2014).** Einführung in das systemische Management, Carl-Auer.
- **Exner A., Exner H. & Hochreiter G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Campus.
- **Exner A. & Exner H. (2018).** Radikaler Wandel- leichter gemacht! Das Transformationssystem als Prototyp des Neuen; Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 4/2018, S. 69–75
- **Exner H. (2016).** Arbeit an Unterschieden statt am Konflikt, Zeitschrift Konfliktodynamik, 5. Jahrgang, Jänner 2016, S 56–63.
- **Exner A. & Exner H. (2012).** Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten, Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung 2/2012, S. 59–68.
- **Österreich B. & Schröder C. (2019).** Agile Organisationsentwicklung; Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen; Vahlen.