

Management in der Krise? Vom taktvollen Umgang mit Menschen¹

Stephan Leixnering

Ausgangspunkt: Die Zukunftsorientierung der Managementlehre

Management bedeutet, Entscheidungen zu treffen; und eine zentrale Aufgabe der Managementforschung ist es aufzuzeigen, wie das funktionieren kann. Im vergangenen Jahr hat dabei, freilich bedingt durch die COVID-19-Pandemie, ein Forschungsbereich massiv an Interesse gewonnen: jener des Krisenmanagements. Ausnahmesituation statt Regelfall: Krisenbedingungen stellen Manager*innen vor große Herausforderungen, weil Entscheiden vielfach ganz „anders“ funktioniert als sonst. Die Pandemie fordert dabei nicht nur Entscheidungsträger*innen, sondern auch die Managementforschung – und die ist vielfach überfordert: An innovativen Zugängen und überzeugenden Beiträgen mangelt es. Doch eigentlich ist das nicht weiter verwunderlich.

Die Grundlogik von Managementdenken ist nämlich in die Zukunft gerichtet, weil sie über Ziele funktioniert: Was muss ich *heute* tun, damit ich *morgen* erreiche, was ich mir vorgenommen habe? „*Management by objectives*“, wie Peter Drucker (1909–2005), der gebürtige Wiener und später in die USA emigrierte Begründer der modernen Managementlehre, die Grundidee nennt, ist dabei we-

niger eine bestimmte Managementtechnik als vielmehr das Funktionsprinzip von Management schlechthin.² Managemententscheidungen werden demnach ziel- und damit zukunftsorientiert getroffen.

Problem: „No future“ als Wesensmerkmal von Krisen ...

Was aber, wenn der Blick in die Zukunft versagt? Mit dieser Frage stoßen wir zum Wesenskern von Krisen vor und nähern uns einer ersten möglichen Antwort auf die Frage, warum die Managementforschung sich damit so schwertut. Der französische Philosoph Paul Ricœur hat die Krise als „Pathologie der Zeitlichkeit“ beschrieben, als eine Störung der Verbindung von Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartungen an die Zukunft.³ In der Krise scheidet sich das „Vorher“ vom „Danach“, wobei die Zukunft radikal offen ist. Damit verliert das Managementdenken quasi den Boden unter den Füßen, denn konkrete Handlungsziele lassen sich für eine Zukunft, die völlig im Nebel liegt und deshalb unkalkulierbar ist, schlichtweg nicht formulieren. Trotz aller Unsicherheit drängt die Krise (vom altgriechischen „*krinein*“, „scheiden“) jedoch zur Entscheidung.

Die Managementforscher James March (1929–2018) und Herbert Simon (1916–2001) haben mit ihren berühmten Arbeiten maßgeblich zur Entwicklung wissenschaftlicher Erklärungen, wie Entscheidungen „passieren“⁴, beigetragen. Simon beschreibt begrenzte Rationalität als das zentrale Problem beim Treffen von schwierigen Entscheidungen (wofür er später den Wirtschaftsnobelpreis verliehen bekommt).⁵ Weil unsere kognitiven Fähigkeiten begrenzt sind, greifen wir auf Entscheidungshilfen, sogenannte „Heuristiken“, zurück, um unser Verhalten in komplexen Entscheidungssituationen an eine dynamische Umgebung anzupassen. Die oben skizzierte, für das Managementdenken typische Heuristik

nennt March die „Logik der Folgen“: Entscheidungen werden mit Blick auf die erwarteten Folgen für das Erreichen von Zielen kalkuliert, und die höher bewertete Handlungsalternative wird bevorzugt.⁶ Diese Heuristik stößt jedoch in Krisensituationen, in denen die berechenbare Zukunft, wie von Ricoeur diagnostiziert, gleichsam verlorengelht, an ihre Grenzen.

... genauso wie „no past“

Die jüngere Managementliteratur greift daher – quasi als Ausweg – vielfach die zweite Heuristik auf, die March beschrieben hat: die verhaltenswissenschaftlich geprägte „Logik der Angemessenheit“. Als Orientierungshilfe dienen dabei verinnerlichte Erwartungen an die verschiedenen sozialen Rollen, die Entscheider*innen innehaben. Entscheidungssituationen lassen sich durch die Brille der Rolle jeweils kategorisieren, und beim Entscheiden wird dann in die passende Schublade gegriffen. Die Kunst der richtigen Entscheidung besteht dieser Logik nach nun darin, eine Problemsituation so einzuschätzen, dass aus dem jeweiligen Rollenbild eine passende Antwort abgeleitet werden kann. Wichtig für den Erfolg der Heuristik ist dabei einerseits, die eigene Rolle möglichst vollständig verinnerlicht („internalisiert“) zu haben, also das Repertoire legitimer Antworten bestmöglich zu beherrschen. Auf der anderen Seite ist es notwendig, die Situation, in der man sich als Entscheider*in befindet, mit der eigenen Rolle verbinden zu können – also die jeweiligen „Stichwörter und Aufforderungen“, wie March schreibt, richtig zu deuten und die Rolle dann angemessen, also nach den im sozialen Drehbuch vorgesehenen und vorab eingelernten Vorgaben, zu „spielen“.

Die Managementforschung orientiert sich in Fragen des Krisenmanagements daher vielfach an Organisationen, die an kritische Bedingungen gewöhnt sind, also etwa Einsatzorganisationen wie

Rettung, Polizei, Feuerwehr oder das Militär. Die Idee dahinter ist, dass sich eine Ausnahmesituation dann besser bewältigen lässt, wenn man sie zu einem (besonderen) Normalfall machen kann, auf den man vorbereitet ist; wenn ein eingelerntes Rollenbild also angemessene Antworten für möglichst viele unvorhersehbare Ausnahmesituationen bieten kann. Die notwendigen Entscheidungen im Krisenfall würden den Handelnden damit quasi von ihrer Rolle und den eingelernten Abläufen und Regeln abgenommen. Dass jedoch auch diese Heuristik in Krisensituationen an ihre Grenzen gelangt, zeigt der Organisationspsychologe Karl Weick (geboren 1936) in seiner berühmten Analyse des Buschfeuers von Mann Gulch, das 1949 im US-amerikanischen Bundesstaat Montana 13 Feuerwehrleuten das Leben kostete.⁷ Weick argumentiert, dass die Feuerwehrleute dabei völlig den Überblick verloren und die komplexe Lage nicht kategorisieren konnten. Mit anderen Worten: Sie konnten keine Verbindung zwischen der Entscheidungssituation und ihrer internalisierten Rolle herstellen, weil das erlernte Rollenbild die Situation gar nicht vorsah und daher auch keine Handlungsanleitung bieten konnte. Umso mehr hielten sich die Feuerwehrleute in jener Situation, die sie aus ihrer Rolle heraus nicht deuten konnten und die für sie daher keinen Sinn „machte“⁸, an eintrainierte Regeln und Abläufe, die jedoch für diesen Ausnahmefall nicht passten. Hätten sie das Erlernte „vergessen“ und wären der Situation unbefangener begegnet, so Weick, hätten sie überlebt.

Als Alternative für den Blick in die vernebelte Zukunft bietet also auch der Rückblick auf in der Vergangenheit erlernte Rollenbilder und ihre Regeln keine ausreichende Orientierung für Entscheidungen in Krisensituationen. Damit deutet sich auch eine zweite mögliche Antwort auf die Frage, warum sich die Managementlehre mit Krisen so schwertut, an: Krisen sind eben keine „typischen“ Entscheidungssituationen und lassen sich auch nicht dazu machen. Vielmehr zeichnet sie ja aus, dass die Verbindung zwischen Erfahrung und Entscheidungsfolgen, von Vergangenheit und Zu-

kunft also, gestört ist (Ricoeur). Eine Krise, die sich berechnen lässt und der man vorbereitet und angemessen begegnen kann, ist demnach keine Krise mehr.

Ungewollte Bedeutung für das Problem hat ein denkwürdiger Ausspruch des früheren US-Verteidigungsministers Donald Rumsfeld aus dem Jahr 2002: „There are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know.“⁹ Um in seinem Sprachspiel zu bleiben: Die beiden in der Managementlehre etablierten Heuristiken stellen auf „*known knowns*“ (konkrete Ziele für eine kalkulierbare Zukunft) und auf „*known unknowns*“ (stabile Rollenbilder, die angemessenes Verhalten auch in unvorhergesehenen Situationen ermöglichen) ab. Krisensituationen sind jedoch stets „*unknown unknowns*“, weshalb mangelndes Wissen und eingeschränkte kognitive Fähigkeiten – begrenzte Rationalität also – umso mehr zum Problem werden.

„Wie im Krieg“: Ein verzerrtes Krisenbild, das den Blick verstellt

Die Alltagssprache ist, was Krisen betrifft, bemerkenswert geprägt von Kriegsmetaphern. Am Beispiel der Rhetorik von Politiker*innen lässt sich das in der aktuellen COVID-19-Pandemie gut beobachten: Davon, dass wir uns „im Ausnahmezustand“ befinden, liest man da, im „Krieg gegen einen vorrückenden Feind“ (Frankreichs Präsident Macron), der „die größte Herausforderungen seit dem Zweiten Weltkrieg“ darstellt (Deutschlands Bundeskanzlerin Merkel) und „die Wirtschaft in Trümmern und die Menschen mit Traumata hinterlässt“ (Italiens früherer Premierminister Conte).¹⁰ Und tatsächlich wird auch das Krisenbild der Managementliteratur zumindest implizit von solchen Kriegsvorstellung bestimmt, was wohl auch damit zusammenhängt, dass empirische Unter-

suchungen oft auf militärisch geprägte Einsatzorganisationen abstellen. Schon der preußische General Carl von Clausewitz (1780–1831), vielfach als Ikone der Militärstrategie bewundert, verstand Krieg als Sinnbild für das Fällen von Entscheidungen unter größter Unsicherheit, quasi als den Prototyp einer Krise – mit Blick auf den „Feldherrn“ freilich. Dieses (bemerkenswert geschlechterstereotype) Zerrbild der Krise, das Krisenbewältigung grundsätzlich in die Domäne der Kriegskunst und des Militärs verweist, besteht in der Managementforschung, wenn auch sprachlich entschärft, weiter fort. Auch hier dominiert ein Fokus auf einzelne („Top-“) Entscheider*innen mit herausgehobener Stellung (sowohl was den vermeintlichen Überblick als auch ihre Führungsposition betrifft), deren Entscheidungen es dann umzusetzen gilt. Dieses Zerrbild verstellt jedoch den Blick darauf, was das Wesen von Entscheidungen in Krisensituationen ausmacht.

Ausgerechnet Clausewitz eignet sich jedoch als Ausgangspunkt, um über eine alternative Entscheidungsheuristik für Krisensituationen nachzudenken – und von der militärisch geprägten Krisenvorstellung, als deren Protagonist er allgemein gilt, wegzukommen. Ohne freilich die zuvor beschriebenen Heuristiken, die March erst 150 Jahre später formuliert, zu kennen, bemerkt Clausewitz, dass letztlich weder Kalkül noch eingelernte Handlungsregeln eine kritische Entscheidung ermöglichen: Beides kann den „Nebel der Ungewissheit“ nicht ausreichend lichten. Vielmehr, so Clausewitz, braucht es so etwas wie „Takt“: eine neue Form, um den rechten Blick für die eigene Situation („coup d’œil“) mit der Entschlossenheit zum Handeln („courage d’esprit“) zu verbinden.¹¹ Was Clausewitz also erkannte, war die Notwendigkeit einer Heuristik speziell für Krisensituationen.

Den Begriff des Takts in die Alltagssprache (und in gewisser Weise auch in das soziologische Denken) eingeführt hatte zuvor Adolph Freiherr Knigge (1752–1796). Natürlich war der Zusammenhang bei ihm ein ganz anderer: Knigge sah Takt als eine Art aufgeklärt-humanistische Bewältigungshilfe für den Umgang von Menschen miteinander – von Menschen, die einander fremd sind oder einander unter für sie fremden Umständen begegnen. Solcherart verstanden lädt Takt tatsächlich dazu ein, die gängigen Grundannahmen von Krisenmanagement zu hinterfragen.

Auf die erste Spur führt dabei Knigges Fokus auf den „Umgang mit Menschen“¹²: Krisenentscheidungen finden nämlich keineswegs einsam und alleine (à la Feldherr) statt. Vielmehr involvieren sie stets ein Gegenüber, das aber in der Krise insofern fremd ist (oder wird), als es an Orientierung für den angemessenen Umgang miteinander fehlt. Takt (vom lateinischen „*tango*“, „tasten“, „berühren“) steht in diesem Zusammenhang für das notwendige Fingerspitzengefühl, um sich an den passenden Umgang – für den es weder konkrete Ziele noch geltende Regeln gibt – vorsichtig heranzutasten. Damit verweist Takt darauf, dass eine Krisenheuristik nicht auf isolierte Entscheidungen einzelner abstellen darf. Vielmehr muss es darum gehen, wie individuelle Entscheidungen nicht nur den Umgang mit anderen, sondern vielmehr das gemeinsame („kollektive“) Handeln vieler ermöglichen. Gerade die typischen Beispiele krisenhafter Herausforderungen, die in der Literatur vielfach als vertrackte Probleme („*wicked problems*“) beschrieben werden – wie Migration, Naturkatastrophen oder Epidemien –, führen anschaulich vor Augen, dass die Bewältigung nur durch das Zusammenwirken verschiedener Akteur*innen möglich ist; einzelne Menschen oder Organisationen sind damit immer überfordert. Gerade die sogenannte „Flüchtlingskrise“, in deren Rahmen Hunderttausende Menschen auf der Flucht über Wien nach Europa ka-

men, zeigt das sehr anschaulich: Stadt Wien, Bundesbahnen, Erste Bank, Samariterbund, Polizei, die Bürger*innen-Initiative „Train of Hope“, tatsächlich auch das Bundesheer – es war ein bemerkenswert vielfältiges „Kollektiv“, das kritische Situationen, etwa am Wiener Hauptbahnhof, im Herbst des Jahres 2015 bewältigte. Klare Ziele oder etablierte Rollen gab es für diese ungewöhnliche Kooperation nicht.

Takt bedeutet freilich auch Kon-takt: die physische Anwesenheit von Entscheider*innen am Ort des Geschehens: denn nur dort lässt sich das, was das Wesen einer konkreten Krisensituation ausmacht, authentisch erfassen. Auch das erfordert eine Abkehr vom gängigen Krisenbild, denn Entscheidungen lassen sich nicht vom Feldherrnhügel, also aus der Distanz, treffen und bloß auf Basis von Berichten, die immer nur Abbild der Wirklichkeit bleiben. Zu weit weg sind „bürokratische“ Manager*innen, die Entscheidungen im Büro fernab der Orte, an denen sich die Krise zeigt, treffen; zu lang ist der Entscheidungsweg. In weiterer Folge heißt das auch, dass kritische Entscheidungen dezentral, am Ort des Geschehens, getroffen werden – nicht zuletzt weil es schnell und flexibel vorstatten gehen soll. Entscheider*innen in Krisensituationen gibt es also nicht wenige („Top“), sondern viele: Sie entscheiden dezentral am Ort des Krisengeschehens und stehen nicht unbedingt an der Spitze der formalen Entscheidungshierarchie (wie eben Feldherren). Im Beispiel der Flüchtlingskrise waren das Beamt*innen des Rathauses und Manager*innen beteiligter Organisationen, die zum Hauptbahnhof gekommen waren, aber auch lokale Polizist*innen und freiwillige Helfer*innen von „Train of Hope“.

Aus der Organisationsforschung wissen wir, dass ein hohes Maß an dezentraler Agilität umso wirkungsvollere Mechanismen erfordert, um gleichgerichtetes Handeln zu ermöglichen.¹³ Das gilt freilich verstärkt in Krisensituationen, in denen etablierte Kommunikations- und Koordinationswege der Handlungsabstimmung versagen. In diesem Zusammenhang verweist Takt auf die Not-

wendigkeit, dass verschiedene Akteur*innen einen gemeinsamen Boden herstellen, also ein geteiltes Verständnis darüber entwickeln, was sie ganz grundsätzlich miteinander verbindet. Am Ort des Krisengeschehens kann das etwa dadurch erfolgen, dass die beteiligten Akteur*innen sich nicht auf die objektive Richtigkeit eines aktuellen Lagebilds versteifen, sondern vielmehr darauf einigen, was dieses Lagebild für ihr Entscheiden und Handeln bedeutet: Es muss also für sie denselben Sinn ergeben. Am Hauptbahnhof drängten sich 2015 die Entscheider*innen verschiedener Organisationen, um sich gemeinsam ein authentisches Bild der Situation jener flüchtenden Menschen zu machen, die mit zahlreichen Zügen in Wien ankamen. Es ging dabei darum, eine Art kollektives Sehvermögen zu erlangen – oder, mit einem Fachbegriff aus der Wissenschaftstheorie gesprochen, um das Entwickeln eines geteilten „Denkstils“.¹⁴

Besondere Bedeutung für die Orientierung von dezentralen und nicht direkt aufeinander abgestimmten Krisenentscheidungen nimmt auch das ein, was man eine geteilte „Haltung“ nennen könnte: ein gemeinsamer Boden von Wertvorstellungen. Haltung impliziert zwar keine konkreten Ziele, ermöglicht aber dennoch Richtung und Orientierung anhand der grundlegenden Vorstellungen, die beim Handeln verwirklicht werden sollen. Wesentlich ist dabei, dass insbesondere herausgehobene Akteur*innen eine Haltung authentisch und sichtbar vertreten – und so dezentrales, aber gleichgerichtetes Handeln, das der vorgelebten Grundhaltung entspricht, ermöglichen. Feldherr*innen (diesmal bewusst geschlechtergerecht formuliert), um ein letztes Mal zu diesem Sprachspiel zurückzukehren, verlieren ihre Bedeutung also nicht ganz: Sie liegt allerdings nicht im Entscheiden selbst, sondern vielmehr im Rückhaltgeben für jene, die tatsächlich entscheiden müssen. Mit der Haltung von „Menschlichkeit und Ordnung“ etwa, die 2015 die Flüchtlingskrise in Wien prägte, haben führende Vertreter*innen aus Politik, Verwaltung und involvierten Organisationen eine bestimmte Orientierungsrichtung vorgegeben und legitimiert. De-

zentrale kritische Entscheider*innen haben verfügbare Handlungsspielräume bei ihren Entscheidungen entsprechend genutzt, etwa im Rahmen von „unbürokratischen“ Lösungen.

Für eine taktvolle Managementforschung

Die gängige Managementliteratur tut sich schwer mit Krisen. Ihre etablierten Heuristiken zielen entweder auf konkrete Ziele und eine kalkulierbare Zukunft oder aber auf stabile Rollenbilder und eine verlässliche Vergangenheit ab. Weil aber Krisen durch ein gestörtes Verhältnis zwischen Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartungen von der Zukunft charakterisiert sind (Ricoeur), sind diese Heuristiken dabei keine große Hilfe.

Takt kann den Rahmen für eine alternative Heuristik in Krisensituationen bieten. Entscheidungen finden demnach nicht einsam und isoliert statt, sondern stets vor und mit einem Gegenüber. Und erst das Fingerspitzengefühl, das für den Umgang mit diesem – zumindest in der Krisensituation – fremden Gegenüber notwendig ist, ermöglicht die kollektive Handlungsfähigkeit, die gerade vertrackte Krisensituationen erfordern. Takt verweist auch auf die Bedeutung von „Fühlungnahme“ mit dem konkreten Krisengeschehen: Kritische Entscheidungen werden nicht an der Spitze der formalen Entscheidungshierarchie getroffen, sondern am Ort des jeweiligen Krisengeschehens und involvieren daher viele verschiedene Akteur*innen. Umso bedeutsamer ist deshalb ein gemeinsamer Boden, der dezentralen Handlungsentscheidungen auch eine gemeinsame Richtung gibt. Dazu zählt nicht nur die Entwicklung eines kollektiven Denkstils, etwa im gemeinsamen Einschätzen kritischer Situationen durch beteiligten Entscheider*innen vor Ort, sondern auch eine geteilte Haltung – grundlegende Wertvorstellungen also, die Orientierung für das Entscheiden und Handeln bieten. Die Bedeutung „mächtiger“ Akteur*innen besteht

dabei insbesondere darin, dass sie durch ihre sichtbare Haltung daran ausgerichtete Handlungsentscheidungen ermöglichen und legitimieren.

Eine alternative „Logik des Taktes“ kann die etablierten Heuristiken der Managementliteratur ergänzen, wenn es um Entscheidungen in Krisensituationen geht. Sie will und kann jedoch kein Gegenmodell zu den beiden Logiken der Folgen und der Angemessenheit sein. Vielmehr setzt sie zusätzliche Akzente, die auf das Wesen von Krisen abstellen. Der Zauber von Takt liegt dabei im Fokus auf das Hier und Jetzt, auf die unmittelbare Entscheidungsnotwendigkeit in der Gegenwart; die Orientierung an in der Vergangenheit erlernten Rollen oder an Zielen für die Zukunft tritt dabei in den Hintergrund. Freilich: Bedeutungslos werden in der Krise weder der Blick voraus noch der Rückblick, aber beide sind stark vernebelt. Dass Krisenentscheider*innen ihre Rollen beherrschen, ist dennoch wichtig, weil erst diese Sicherheit die Möglichkeit eröffnet, neues Terrain zu erkunden und die eigene Rolle so auszubauen. Aber auch an die Zeit nach der Krise zu denken, ist in Krisensituationen wichtig – nicht zuletzt daran, was der Umgang mit dem aktuellen Gegenüber für die künftige Beziehung und das Miteinander bedeutet. Genau darauf verweist eben Takt: dass es beim Krisenmanagement um den Umgang mit Menschen geht, die eine Krise miteinander bewältigen müssen, um das Schaffen eines gemeinsamen Bodens und um das Verwirklichen einer geteilten Haltung.

Conclusio

Management bedeutet, Entscheidungen zu treffen. In der Krise funktioniert Entscheiden jedoch „anders“ als sonst. Die Managementforschung tut sich damit vielfach schwer. Management ist zukunftsorientiert – doch in Krisen ist die Zukunft unberechenbar. Aber auch die Orientierung an Rollenbildern funktioniert nicht,

weil diese für „unknown unknowns“ keine Handlungsanleitungen bieten können. Eine alternative Heuristik für Krisensituationen lässt sich entdecken, sobald man die Kriegsmetaphorik der gängigen Krisenvorstellungen entlarvt. Krisenentscheidungen sind eben nicht die eines Feldherrn, also weder einsam noch zentral oder hierarchisch. Vielmehr entspricht das Entscheiden in der Krise einem Herantasten an gemeinsame tragfähige Lösungen – Entscheidungen mit Takt also. Auch eine in diesem Sinn taktvolle Managementforschung täte sich mit Krisenmanagement deutlich weniger schwer.

Stephan Leixnering, Dr., Betriebswirt und Organisationsforscher. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Urban Management und Governance der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2010 ist er auch Mitglied im Redaktionsteam von WAS.

Anmerkungen

- 1 Dieser Essay gibt in weiten Teilen die Inhalte eines gemeinsam mit Martin Kornberger und Renate Meyer verfassten Beitrags wieder. Siehe dazu: M. Kornberger – S. Leixnering – R. E. Meyer, The Logic of tact: How decisions happen in situations of crisis, in: *Organization Studies* 40/2 (2019), S. 239–266.
- 2 P. F. Drucker, *The Practice of Management*. New York 1954.
- 3 P. Ricœur, Ist „die Krise“ ein spezifisch modernes Phänomen? (Übersetzt von H. Fliessbach), in: K. Michalski (Hg.), *Über die Krise: Castelgandolfo-Gespräche 1985*. Stuttgart 1986, S. 38–63.
- 4 „Wie Entscheidungen passieren“ ist tatsächlich der Untertitel eines Buches von March: J. G. March, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York 1994.
- 5 H. A. Simon, Theories of decision making in economics and behavioral science, in: *The American Economic Review* 49/3 (1959), S. 253–283.
- 6 J. G. March, Theories of choice and making decisions, in: *Society* 20/1 (1982), S. 29–39.
- 7 K. E. Weick, The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, in: *Administrative Science Quarterly* 38/4 (1993), S. 628–652.
- 8 Weick spricht in seinem Beitrag von „sensemaking“.
- 9 <https://www.youtube.com/watch?v=GiPe1OiKQuk>.
- 10 <https://www.derstandard.at/story/2000117220357/corona-kriegs-rhetorik-und-angstmacher>.
- 11 C. von Clausewitz, *Vom Kriege*. Stuttgart 2005 [1832].
- 12 A. Freiherr Knigge, *Über den Umgang mit Menschen*. Stuttgart 1991 [1796].
- 13 P. R. Lawrence – L. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston 1967.
- 14 R. E. Meyer – M. Kornberger – M. A. Höllerer, How cities think: Thought style, thought collective, and the impact of strategy. *Research in the Sociology of Organizations* 68 (2021), S. 185–200. Dort wörtlich: „We might look with our own eyes at the world, but we only see with and through the eyes of the collective.“ (S. 198)