
Das Leipziger Führungsmodell im Überblick

Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart,
Andreas Suchanek, Henning Zülch

Die Grundidee des Leipziger Führungsmodell (LFM)¹ klingt einfach: Unternehmen und ihre Mitglieder sollen einen Beitrag leisten, von dem das Unternehmen und die Gesellschaft, aber auch die Beitragenden selbst profitieren. Dieser hohe Anspruch erfordert im Kern einen Purpose, der Orientierung gibt, effektiv, unternehmerisch und verantwortungsvoll zu

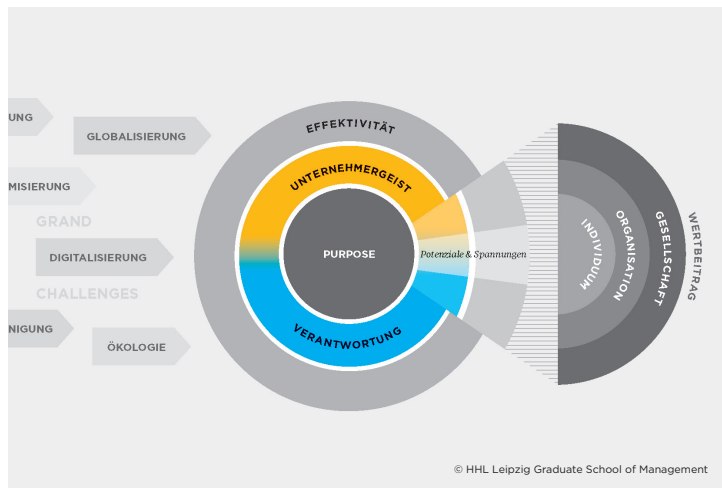


Abb. 1: Das Leipziger Führungsmodell (Erstveröffentlichung 2017, dritte Auflage 2019)

handeln. Dabei sollte keiner der vier genannten Aspekte zu kurz kommen oder übertrieben werden. Für einen bildhaften Eindruck wird dieser handlungsleitende Gedanke in einer Grafik zusammengefasst (Abb. 1).

Die Schwierigkeit besteht in der „Kunst des UND“: Das Unternehmen UND die Gesellschaft UND der Einzelne. Es geht um das Einfache, das schwer zu machen ist. Führung beginnt da, wo einfache Antworten nicht zu haben sind.

Gerade in komplexen, unklaren Situationen – so der Anspruch – hilft das Modell, sich einen Überblick zu verschaffen und die richtigen Fragen zu stellen. Dies erfordert jahrelanges Training und zuallererst die Bereitschaft, sich selbst immer wieder zu hinterfragen.

Entwicklungsgeschichte

Der Diskussionsprozess um ein eigenes Führungsmodell setzte unmittelbar nach der Wiederaufnahme des Lehrbetriebes an der Handelshochschule Leipzig (HHL) 1996 ein. Dabei wurde zunächst der Integration von Führung und Management eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt, um ein ganzheitliches Verständnis für die Planung, Gestaltung, Durchführung und Kontrolle von betriebswirtschaftlichen Prozessen zu stärken. Die im Zuge der Finanzkrise ab 2008 intensivierte Kritik an der ökonomistischen Ausrichtung vieler Business Schools wurde als Herausforderung gesehen, das eigene Verständnis dieses ganzheitlichen Ansatzes in einem Führungsmodell zu formulieren und sich damit auch in der gesellschaftspolitischen Diskussion klar zu positionieren. Dazu wurde seit 2011 ein intensiver Theorie-Praxis-Dialog geführt. Als Ergebnis dieses Dialogs wurde 2017 die vorliegende Modellversion in Buchform veröffentlicht.

Charakteristisch für diesen moderierten Prozess war die breite Einbindung verschiedener Partner:innen aus Wissenschaft und Praxis, des Kuratoriums der Hochschule und nicht zuletzt der gesamten Fakultät, einschließlich der Studierenden.

Im Autorenteam selbst waren Professoren verschiedener Einzelperspektiven innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vertreten. So konnte eine integrative und anschlussfähige Gesamtperspektive sichergestellt werden.

Grundprämisse

Hinter dem LFM steht ein Menschenbild, welches der Anerkennung der Würde des Einzelnen verpflichtet ist und genau dort sein Wertegerüst findet. Gegenseitiger Respekt, das Recht auf persönliche Freiheit und Partizipation sind grundlegende Orientierungspunkte, die gerade in schwierigen Abwägungen zum Tragen kommen sollen.

Dahinter steht der normative Ausgangspunkt, wonach es eine große zivilisatorische Errungenschaft ist, dass in einer freiheitlichen Ordnung die Menschen sich ihre Zwecke selbst setzen können und diese nicht von oben herab verordnet werden. Mit dieser voraussetzungsreichen Prämisse wird betont, wie jedes Führungshandeln in seiner gesellschaftlichen Funktion verortet ist.

Gute Führung bedeutet demnach, bei der Wahrnehmung der Führungsaufgabe in der Organisation und im Zusammenwirken mit dem gesellschaftlichen Umfeld entstehende Potenziale wie auch Konflikte frühzeitig zu erkennen und ebenso wirksam wie verantwortlich zu heben respektive zu vermeiden. Eine Grenze findet gute Führung dort, wo der Zweck die Mittel heiligen soll, etwa nach dem Motto „Es ist ja für eine gute Sache.“ Das entsprechende LFM-Motto ist: „Es gibt Dinge, die tut man nicht.“

Grand Challenges

Im LFM wird Führung von den großen Herausforderungen unserer Zeit her gedacht. Dazu gehören – in der Version des LFM von 2017 – die Ökologie, die Digitalisierung und die Glo-

balisierung. Diese offene Liste ist immer wieder zu aktualisieren. In der Weiterentwicklung des Modells am Ende des Bandes kommen wir darauf zurück. Jede dieser Problemstellungen sind ihrem Wesen nach so komplex, dass sie durch einen Akteur allein weder analytisch verstanden noch bewältigt werden können. Die Lösung selbst ist oft unbekannt und muss gemeinsam erarbeitet werden. Mit dem mittlerweile in der Managementforschung breit genutzten Begriff Grand Challenges wird eine neue Qualität globaler Herausforderungen beschrieben, die die Menschheit als Ganze bedrohen können. Aufgrund der massiven Konsequenzen für alle und jeden müssen sich Unternehmen den Grand Challenges stellen und im besten Fall mit unternehmerischen Lösungen zu deren Bewältigung beitragen.

Dieser Anspruch des LFM ist keineswegs zu groß gedacht. Wir sind in diese Situation gestellt. Deshalb fordert das LFM ein, die tägliche Führungsarbeit und nicht nur die ganz großen Entscheidungen in einen umfassenderen Kontext zu stellen und von dorthin auf ihre Relevanz und Wirksamkeit zu überprüfen. In der Führungsforschung wird diese Forderung durch die Unterscheidung zwischen transaktional (Vorgaben machen) und transformational (den Bezug zum größeren Ganzen herstellen) gefasst. Beides hat seinen Stellenwert; eine gute Führungskraft sollte sich in beiden Bereichen bewegen können.

Entscheidend ist die eingenommene Perspektive, Führung als Antwort zum Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit zu verstehen und darin eine Chance für unternehmerisches Handeln zu erkennen. In dieser Hinsicht ist das LFM in seiner Grundstruktur auch und gerade auf Krisensituationen angelegt. Es übersetzt die in der Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“ stehende Mission der Handelshochschule Leipzig („We educate entrepreneurial, responsible and effective business leaders.“) in einen Führungskontext und beantwortet die Frage nach dem Warum und Wozu guter Führung.

Vier Dimensionen des Führungshandelns

Das Herzstück des LFM besteht aus den vier Modelldimensionen Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität. Damit wird ein Rahmen gesetzt, der Führungskräfte unterstützen soll, relevante Fragen zu stellen und ihre Konzentration und Aufmerksamkeit auf Kerndimensionen und -herausforderungen guter Führung zu lenken.

1. In der Dimension **Purpose** wird die Zweck-Mittel-Relation in der Führungsarbeit hervorgehoben. Zum einen geht es um die Frage nach dem *Warum*, dem Sinn und Zweck von Führungsentscheidungen. Zum anderen geht es um die Frage nach dem *Wozu*, dem Beitrag zum größeren Ganzen. Erst durch die Verbindung beider Elemente entsteht ein Purpose im Sinne eines motivierenden Wertversprechens, dass über die bisherige Mission und eine Vision im Unternehmen hinausgeht.
2. In der Dimension **Unternehmergeist** wird die Fähigkeit zur Erneuerung von Mensch, Organisation und Gesellschaft in den Mittelpunkt gerückt. Es geht um die Handlungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit selbst. Der resultierende Unternehmergeist bestimmt nicht nur den Erfolg von Start-ups, sondern spielt auch für etablierte private wie öffentliche Unternehmen in Transformationsprozessen eine immer wichtigere Rolle.
3. In der Dimension **Verantwortung** wird eine Randbedingung bei der Verfolgung des jeweiligen Purpose benannt. Es geht darum, den berechtigten Erwartungen der Gesellschaft, genauer: der betroffenen Stakeholder angemessene Rechnung zu tragen im (Führungs-)Alltag und das heißt vor allem: niemandem zu schaden, sofern es dafür nicht legitime Gründe gibt. Das Machbare und Wünschbare ist nicht immer das Verantwortbare, und auch: Der Zweck heiligt nicht die Mittel.

4. In der Dimension **Effektivität** geht es um die Frage nach dem gangbaren bzw. richtigen Weg, den es effizient zu beschreiten gilt. Jeder Purpose braucht eine fachlich-methodisch kompetente Umsetzung unter den gegebenen und zukünftigen Bedingungen knapper Ressourcen, des Wettbewerbs und nicht zuletzt gesetzlicher Vorgaben. Die Entwicklung zielgerichteter Strategien, Strukturen und Prozesse ist eine grundlegende Voraussetzung guter Führung.

Betrachtet man diese vier Dimensionen genauer, lässt sich dazu jeweils eine Vielzahl differenzierender Aussagen ableiten. Die schier unüberschaubare Führungsliteratur liefert dazu die entsprechenden Konzepte und empirischen Belege². Für uns war es entscheidend, die Kerndimensionen des Führungshandelns herauszuarbeiten, die in der Praxis unumgänglich sind. Anders formuliert: Sie lenken die Aufmerksamkeit auf vier Handlungsbezüge menschlicher Aktivität, anhand derer die Wahrnehmung einer konkreten Situation geordnet werden kann.

Im unternehmerischen Alltag lassen sich die vier Dimensionen anhand von Leitfragen zur Anwendung bringen und lenken die Reflexion:

- _ Verfolgen wir ein übergeordnetes Ziel?
(Purpose)
- _ Denken und handeln wir unternehmerisch?
(Unternehmergeist)
- _ Ist unser Handeln legitim?
(Verantwortung)
- _ Sind wir effektiv?
(Effektivität)

In der täglichen Führungsarbeit – so das LFM – ist eine Orientierung an diesen Fragen zu empfehlen, um die Potenziale und Konflikte guter Führung auszuloten. Es geht gerade nicht um ein Mehr an spezifischen Analysen oder eine reine

Bauchentscheidung, sondern um einen mittleren Weg, auf dem rationale und emotionale Gesichtspunkte zusammengeführt werden können.

Potenziale und Spannungsfelder

Gute Führung sucht nach den Potenzialen, die sich in der konfliktgeladenen Realität auffinden lassen, wenn man gesellschaftliche Herausforderungen mit organisationalen Zielen und den Bedürfnissen der Beteiligten in Verbindung bringt. In den damit verbundenen Spannungsfeldern ist Führung gefragt.

Widerstrebende, sich teilweise konflikthaft gegenüberstehende Ziele, Werte und Interessen führen zu Dilemmata und Paradoxien, die schwierige Abwägungsentscheidungen erfordern und oft auch gar nicht auflösbar sind. Offensichtliche Spannungsfelder ergeben sich allein durch die Widersprüche zwischen den einzelnen Führungsdimensionen: Nicht jeder Purpose kann auf verantwortliche Weise umgesetzt werden. Ein noch so unternehmerischer Purpose, der nur durch unverantwortliches Handeln erreicht werden kann, verbietet sich. Auch hier gilt: Der Zweck heiligt nicht die Mittel. Zugleich gilt, dass der Gedanke der Schadensvermeidung nicht so dominierend werden sollte, dass er jeglichen Unternehmmergeist erstickt. Mindestens genauso häufig bauen sich Spannungen auf, wenn Führungskräfte Entscheidungen treffen oder Handlungen initiieren, von denen sie wissen müssen, dass die Auswirkungen erst sichtbar werden können, wenn sie selbst nicht mehr im Amt sind. Dies in einer komplexen, unsicheren Welt fast normale Situation erfordert dann eine Unterordnung der eigenen Ziele unter die Erfordernisse der Organisation und des gesellschaftlichen Umfelds.

In spannungsgeladenen Führungssituationen geht es um die Fähigkeit, so zu vermitteln, dass die Würde und der Respekt gegenüber allen Beteiligten erhalten bleibt und – so schwer und tief der Konflikt auch ist – Humanität und Mitmensch-

lichkeit erhalten und gestärkt werden. Es gilt, das Prinzip der Nicht-Schädigung zur Geltung zu bringen. Dies ist der fundamentale Maßstab guter Führung. Dies als immerwährendes Potenzial und unabgeschlossene Aufgabe in jeder Führungssituation zu erkennen, auf mehreren Ebenen zu denken und damit Widersprüche aufzulösen bzw. produktiv zu nutzen, ist eine Kernbotschaft des LFM.

Die Autoren des Leipziger Führungsmodells möchten eine Sichtweise in den Vordergrund rücken, wonach die Kraft des Konfliktes gleichzeitig die Quelle der Veränderung sein kann. Insofern gibt es einen engen Zusammenhang zwischen Potenzialen und Spannungsfeldern, die sich oft erst gegenseitig hervorbringen und einander bedingen. Die spannungs- bzw. problemzentrierte und die potenzial- bzw. lösungsorientierte Sichtweise gehören im Leipziger Führungsmodell untrennbar zusammen. Insofern eröffnen die Begriffe „Potenzial“ und „Spannungsfeld“ evolutionäre und prozessorientierte Perspektiven.

Damit wird ein Denkansatz gestärkt, in jeder Führungssituation nach jenen Kräften und Energien zu suchen, die Entwicklung behindern oder befördern können. Das LFM versucht damit, der abstrakten Idee des ständigen Werdens und Vergehens in der Führungsarbeit Raum zu geben und im Weltbild von Führungskräften zu verankern.

Wertbeitrag als Messlatte der Führungsleistung

Aus Sicht des LFM bemisst sich die Qualität der Führungsarbeit am Beitrag zu einem größeren Ganzen, den Dritte als sinn- und wertvoll erachten. Es reicht nicht aus, sich selbst eine Leistung zuzuschreiben, vielmehr muss diese auch bei anderen ankommen und wertgeschätzt werden. Damit ist allerdings nicht gemeint, sich allein im Beifall der anderen zu spiegeln. Gute Führung wird stattdessen in der Fähigkeit sichtbar, die Fakten und die Wahrnehmung der Fakten in ein produktives Verhältnis zu bringen.

Mit der Idee des Wertbeitrages werden im Leipziger Führungsmodell ganz unterschiedliche Werte, wie finanziell-ökonomische, kulturelle, soziale und andere nicht- und extra-finanzielle Werte adressiert. Dieses Mit-, Neben- und Gegeneinander unterschiedlicher Wertbeiträge erfordert Prioritätensetzung und damit Führung. Gerade in einer Zeit der Kritik an reiner Profitorientierung, der Durchsetzung neuer Bewertungsmaßstäbe zur Beurteilung der Unternehmensleistung und nicht zuletzt der erweiterten Transparenz steigen die Anforderungen, nicht allein vom Ergebnis (Zahlen, Daten, Fakten), sondern zunehmend vom damit bewirkten und bewerteten Beitrag her zu führen.

Denn: Ein Wertbeitrag ist ein Beitrag, der sich der Wertschätzung Einzelner oder von Organisationen und auch der Gesellschaft in einem Maße erfreut, dass er den Einsatz an Arbeit, Kapital und natürlichen Ressourcen rechtfertigt. Zugleich wird durch die Dimension Verantwortung präsentiert, dass stets die legitimen Rechte und Ansprüche Dritter zu berücksichtigen sind.

Damit knüpfen wir an Traditionen in der Führungsforschung an, die das Motiv des Dienens und Beitragens als Legitimations- und Motivationsressource betonen. Zu nennen sind insbesondere die Arbeiten von Peter Drucker³, Chester Barnard⁴ und Philip Selznick⁵. Zur aktuellen Forschung ergeben sich besondere Bezüge zum Ansatz des Servant Leadership nach Robert K. Greenleaf⁶ und zum Konzept der transformationalen Führung, wie sie von James MacGregor Burns⁷ angeregt wurde. Innerhalb einer systemtheoretischen Perspektive steht das Modell u.a. in der Denktradition von Russell Ackoffs⁸ Ansätzen über die Gestaltung zweckgerichteter Systeme („on purposeful systems“) und dem Konzept des soziotechnischen Systems nach Frederick Edmund Emery und Eric Lansdown Trist⁹.

Beitragsorientierung ist nicht mit Ergebnisorientierung zu verwechseln. Niemand kann in einer komplexen Welt allein die Verantwortung für Ergebnisse übernehmen, sondern lediglich für den eigenen Beitrag dazu. Inwieweit ein bestimm-

ter Wertbeitrag erreicht wurde, liegt nur bedingt in der Hand der Führung. Die Erfahrung begrenzter Wirkung entlastet die Führungskraft von überhöhter Verantwortungszuschreibung, sie darf aber nicht zu Verantwortungsdiffusion führen und Führungsversagen rechtfertigen

Mit der Beitragslogik wird insgesamt ein Bild gezeichnet, wonach Führungskräfte – im Sinne des postheroischen Managements – selbst Teil von komplexen Prozessen sind, die sie zwar beeinflussen, aber nicht mechanistisch steuern können. Sie müssen gleichzeitig lernen, in Beiträgen zu denken und darauf basierend ihre Führungsarbeit ausrichten. Damit einher geht ein Rollenverständnis, wonach jede und jeder im Unternehmen einen Beitrag leisten kann, unabhängig von der hierarchischen Struktur. Führungskräfte sind gefordert, die Möglichkeiten, einen Wertbeitrag zu leisten in ihrer Vielfalt zu erkennen und – insbesondere auch bei anderen – zu würdigen.

Wertbeiträge können auf drei Ebenen unterschieden werden:

1. **Individuelle Ebene:** Diese umfasst zum Beispiel fundamentale Sicherheits- und Schutzbedürfnisse, Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit, Stärkung des Leistungswillens und Kreativität bis hin zur Möglichkeit der Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsförderlichkeit.
2. **Organisationale Ebene:** Diese zielt zunächst ganz allgemein auf die Lebensfähigkeit als produktives soziales System, auf die Entwicklungs- und Wachstumsfähigkeit und schließt dabei ganz unterschiedliche Ziele ein, z.B. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Arbeitgeber- und Kapitalmarktattraktivität und der gesellschaftlichen Akzeptanz.
3. **Gesellschaftliche Ebene:** Diese beinhaltet u.a. die Wohstandsmehrung, die Sicherung von Arbeitsplätzen und einen schonenden Ressourcenverbrauch, aber auch die

Stärkung der gesellschaftlichen Ordnung durch das Vorleben von verantwortungsvollem Unternehmertum. Neben dieser Stabilisierungsfunktion sind Organisationen auch Treiber der Veränderung und des gesellschaftlichen Fortschritts durch Innovation und neue Problemlösungen für drängende gesellschaftliche Herausforderungen („Grand Challenges“). Eine Möglichkeit, den gesellschaftlichen Wertbeitrag einer Organisation zu bemessen, bietet der Public Value-Ansatz, d.h. der Beitrag zum Gemeinwohl, dessen Erhalt und innovative Weiterentwicklung.

Die Führungsaufgabe besteht darin, die unterschiedlichen Ebenen in allen Entscheidungen im Blick zu behalten, nach dem „UND“ zu suchen und prozessorientiert die Kraft des Konflikts unternehmerisch und verantwortungsvoll zu nutzen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, die Mitarbeiter:innen mit ihren Beiträgen zu würdigen und zu fördern. Erst wenn diese Anerkennung für ihren individuellen Beitrag erfahren, fühlt sich der/die Einzelne wertgeschätzt und identifiziert sich mit der eigenen Arbeit und dem Purpose der Organisation.

Das LFM in der Praxis

Das LFM verbindet theoretische Überlegungen mit praktischen, sich ändernden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund komplexer Dynamiken unterliegt das Modell daher selbst der ständigen Anpassung. In dieser Entwicklungsoffenheit gibt es mit den vier Dimensionen und den drei Ebenen des Wertbeitrages gut begründete Koordinaten, anhand derer der Blickwinkel geführt wird.

Akzeptiert man dieses Koordinatensystem, lassen sich darin für jede Führungssituation wertvolle Hinweise finden. Diese sind nicht auf der Ebene von Rezeptwissen, sondern auf der Ebene von Orientierungswissen zu finden. Aus Sicht der Autoren besteht gerade dort ein Bedarf, der nicht durch noch

so praktische Ratgeberlektüre oder Erfahrungsberichte gedeckt werden kann. Die großen Führungsfragen unserer Zeit sind Orientierungsfragen: für die Gesellschaft, für das Unternehmen und für jede Führungskraft selbst. Für ein authentisches und stimmiges Führungshandeln kommt es darauf an, einen Schritt vom Tagesgeschäft zurückzutreten und die großen Fragen an sich selbst herankommen zu lassen und Abwägungsprozesse bewusst zu gestalten.

Das wichtigste Werkzeug in der Führungsarbeit ist die eigene Persönlichkeit. Ein guter Test, ob eine Person sich ernsthaft der Komplexität von Führung stellt, ist die Reaktion auf den Satz „Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen.“ Wird dieser Satz als Floskel abgetan oder wird die Selbstreflexion darüber ernsthaft zum Gegenstand der Betrachtung?

Wer sich selbst nicht glaubhaft für etwas begeistert, kann auch andere nicht mitreißen. Wer kein Verantwortungsbewusstsein entwickelt hat, wird dieses kaum bei anderen fördern können. Wer keine Wertschätzung für fachlich solide Arbeit zeigt, wird kaum die Expertise anderer wahrnehmen können. Und: Wer nicht selbst erfahren hat, was Veränderung bedeutet, wird das Wort unternehmerisch kaum glaubhaft aussprechen können. Es braucht eine Erfahrungsbasis, um für sich selbst die Essenz des Modells auszuloten und anwendbar zu machen. Die eingangs erwähnten vier Leitfragen sind dabei eine gute Orientierungsgrundlage der Selbstprüfung, die Reflexion der Alltagserfahrungen zur Quelle von Führungskompetenz werden zu lassen. Es gilt, den Moment zu nutzen, einen Schritt zurückzutreten und zu reflektieren, was zu tun bzw. zu lassen ist, bevor man Entscheidungen trifft, auf ein Ereignis reagiert oder eine Handlung selbst initiiert.

Wir möchten diesen Grundgedanken noch einmal auf den praxisorientierten Punkt bringen: Zur guten Führung gehört es, nie aufzuhören sich immer zu fragen, welche Schwerpunkte gelegt werden, wo Nachholbedarf besteht oder gar ein „blinder Fleck“ vorhanden ist. Kennt eine Führungspersonlichkeit ihre eigenen Potenziale und konfrontiert sie sich

mit den inneren Spannungen? Niemand kann in jeder Dimension gleichzeitig Spitzenleistungen vollbringen – jedes Kompetenzprofil ist individuell und jeder muss seine eigene Reise antreten. Einen Königsweg zum Führungserfolg gibt es nicht. Eine Königsdisziplin dagegen ist die begleitende Selbstreflexion, die jede kompetente Führungspersönlichkeit auszeichnet. Gute Führungsarbeit durch gute innere Arbeit. Dazu gehört die Erarbeitung einer inneren Einstellung zur Frage der Veränderungsfähigkeit der eigenen Person genauso wie die Bestimmung dessen, worin der eigene Beitrag (Purpose) zu einem größeren Ganzen liegt und insbesondere die Fähigkeit, Führen als Beitragen zu begreifen.

Endnoten

- ¹ Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019.
 - ² Vgl. Yukl/Gardner 2020 oder auch Bass/Bass 2009.
 - ³ Drucker 2003.
 - ⁴ Barnard 1938.
 - ⁵ Selznick 2011.
 - ⁶ Greenleaf 1998.
 - ⁷ Burns 2012.
 - ⁸ Ackoff/Emery 2005.
 - ⁹ Emery/Trist 1965.
-

Literatur

- _ Ackoff, R. L. & Emery, F. E. (2005). *On purposeful systems: An interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events*. Transaction Publishers.
- _ Barnard C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- _ Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4. Auflage). Simon und Schuster.
- _ Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- _ Drucker, P.F. (2003). *A Functioning Society, Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society and Polity*. Transaction Publishers.
- _ Emery, R.E. & Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- _ Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- _ Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2019). *Das Leipziger Führungsmodell: Führen und beitragen* (3. Auflage). HHL Academic Press.
- _ Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- _ Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. Auflage). Pearson.