

Die Erfindung von Führung ... oder: Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung

In diesem Vortrag soll der Frage nachgegangen werden, was in der Führungsausbildung machbar ist und was nicht.¹ Zuerst möchte ich Ihnen eine Übersicht über den Vortrag geben.

Übersicht über den Vortrag

<i>Ouvertüre</i>	Nach einer kurzen Ouvertüre stelle ich Ihnen drei Thesen vor:
<i>These 1</i>	Die erste These handelt von guten Köpfen.
<i>These 2</i>	In der zweiten These präsentiere ich Ihnen Rechnungen ohne den Wirt.
<i>These 3</i>	In der dritten These geht es um die Kraft des Spiegels.
<i>Exkurs</i>	In einem anschließenden Exkurs werde ich ein großes „Aber“ zu dem Gesagten formulieren und zum Schluss resümieren, welche Bedeutung das alles für uns hat und welche Konsequenzen wir daraus ziehen.

Ouvertüre

<i>Leadership – das Revival der Führung</i>	Das Thema Führung erlebt in der Literatur sowie in den weit verbreiteten Management- und Wirtschaftsmagazinen zur Zeit ein regelrechtes Revival. Es wird wieder Leadership gefordert, von allen Seiten erklingt der Ruf nach stärkerer Führung.
<i>Hoffnung auf Münchhausen</i>	Das Ganze erinnert jedoch etwas an die Hoffnung auf Münchhausen. Dieser Ruf nach Leadership steht nämlich in Zusammenhang mit der zunehmenden Überzeugung, die Führung der letzten Jahre sei für die wirtschaftlich schwierige Situation mancher Unternehmen mitverantwortlich. Die Vorstellung, dieselbe Führung müsse sich nur wieder ihrer Führungsaufgaben besinnen, damit es wirtschaftlich wieder besser gehe, gleicht der Hoffnung, sich an den eigenen Haaren aus dem Sumpf ziehen zu können.
<i>Führung versus Management</i>	Eine Vorbemerkung zum Thema Führung versus Management: Vor allem im ersten Teil des Referats werde ich ausschließlich von Führung im Sinn von Menschenführung sprechen und nicht von Managementtechniken im unternehmensstrategischen oder betriebswirtschaftlichen Sinn.
<i>Kann man/frau führen können?</i>	Wenn nach Leadership gerufen wird und die Forderung laut wird, man müsse wieder mehr und besser führen, stellt sich folgende Frage: Kann man überhaupt führen können? Verhält es sich damit ähnlich wie mit einer Sprache? Wenn Sie Französisch sprechen und allein auf einer einsamen Insel sind, sind Sie immer noch des Französischen mächtig. Ist das mit Führung genauso? Wenn Sie führen können, können Sie das dann in jeder beliebigen Situation?

¹ Siehe dazu auch Burla, S., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1995). *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. 2. Auflage. Zürich & Basel: vdf & WWZ

Dieses Buch illustriert den hier vertretenen neuen Ansatz in der Führungsentwicklung anhand eines größeren Forschungsprojekts in einem Schweizer Konzern.

Mythos der Machbarkeit

Im Folgenden möchte ich aufzeigen, dass rund um diese Führungsfrage ein Mythos der Machbarkeit herrscht.

Was ist ein Mythos?

Eine tradierte heilige Geschichte

Was ist überhaupt ein Mythos?² Zunächst ist ein Mythos eine tradierte heilige Geschichte, die sogenannte „letzte Fragen“ beantwortet. Jede Gesellschaft braucht solche Geschichten.

Illusion, Selbsttäuschung

Heute wird der Begriff „Mythos“ jedoch häufig verwendet in der Bedeutung „Illusion, Täuschung, Selbsttäuschung“, man bezeichnet damit ein Ammenmärchen, also das Gegenteil von rationaler Vernunft.

Unerträgliche Wahrheit

Der bekannte Literaturwissenschaftler Peter von Matt definierte kürzlich in einem Vortrag Mythos als „unerträgliche Wahrheit in Gestalt einer begeisternden Lüge“. Auf unseren Kontext übertragen besteht die begeisternde Lüge in dem Glauben, das Management könne bei richtiger Steuerung ein Unternehmen wie ein Fahrzeug in die gewünschte Richtung lenken. Die unerträgliche Wahrheit ist in diesem Fall, dass für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens eine Vielzahl zufälliger Faktoren und nur beschränkt die Führung des Unternehmens entscheidend ist. Diese Einsicht ist für eine Führung unerträglich, solange sie im Bann der begeisternden Lüge lebt.

Das Doppelgesicht des „Mythos“

Heilige Geschichte versus Ammenmärchen

Diesem Doppelgesicht des Begriffs „Mythos“ werden wir auch in diesem Vortrag begegnen: einerseits unter dem Aspekt „Mythos als heilige Geschichte“, andererseits in der Bedeutung von „Mythos als Ammenmärchen“.

Führen können versus führen lernen/lehren

Unter diesem Gesichtspunkt sollen folgende Fragen beantwortet werden: Kann man führen können? Und: Kann man führen lernen/lehren? Meine Thesen werden sich auf diese 2x2 Aspekte des Mythos beziehen.

These 1 ... von guten Köpfen

Sie alle können führen!

Die erste These handelt von guten Köpfen. Sie lautet: Sie alle, die Sie hier sitzen, können führen und Sie sind erfolgreich dabei. Ich möchte diese These begründen.

Zu These 1

Persönlichkeitseigenschaften

Wer in der Literatur über Führungspsychologie nach Merkmalen erfolgreicher Führung sucht, findet zunächst heraus, dass Führung eine bestimmte Art von Persönlichkeit voraussetzt.

In den Anfängen der Führungspsychologie zu Beginn dieses Jahrhunderts stellte man sich erstmals die Frage, durch welche Persönlichkeitseigenschaften sich gute Führungskräfte auszeichnen. Diese Frage wurde aktuell, weil im Zuge des aufkommenden Kapitalismus die Unternehmensführung häufig in die Hände eines bezahlten Managements überging. Natürlich wollte man wissen, wer für solche Positionen geeignet und auf welche Eigenschaften bei der Ein-

²Vgl. dazu Neuberger, O. (1987). Moden und Mythen in der Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel

stellung zu achten sei.

Um diese Fragen zu beantworten, wurden nachweislich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Aufgrund solcher Studien wurden dann immer wieder neue, jedoch fast identische Listen von Persönlichkeitsmerkmalen erstellt: Extraversion, Durchsetzungsfähigkeit, Führungsanspruch, Kommunikationsfähigkeit und Charisma gehörten zu den Kernbegriffen. Viele dieser Eigenschaften würde man heute unter dem Begriff „soziale Kompetenz“ zusammenfassen.

Es zeigte sich jedoch bald, dass der Nutzen von Eigenschaftslisten für die Führungsselektion eher gering war. Jemand, der aufgrund bestimmter Eigenschaften positiv beurteilt worden war, erwies sich nicht zwangsläufig als erfolgreiche Führerfigur, sondern konnte mit ähnlicher Wahrscheinlichkeit als Aufschneider oder Despot auffallen. Die „Neunerprobe“, also die Umkehrung der Rechnung, funktionierte nicht.

Verhalten

Das Versagen dieser Persönlichkeits- oder Trait-Theorien führte dazu, dass man sich stärker für das effektiv gezeigte Verhalten zu interessieren begann. In diesem Zusammenhang kam der Begriff „Führungsstil“ auf. Zu den Ersten, die Untersuchungen zu Führungsstilen durchführten, gehörten Kurt Lewin und seine Mitarbeiter³. In einem klassischen Experiment unterschieden sie den „demokratischen“, den „autoritären“ und den „Laissez-faire-Stil“. Der demokratische Stil entspricht dem, was wir heute unter partizipativer Führung verstehen, mit „Laissez-faire-Stil“ ist das Fehlen jeglicher Führung gemeint.

Klammerbemerkung: Lewin hat diese erste Führungsstilstudie an Pfadfindern durchgeführt. Es erwies sich, dass der Laissez-faire-Stil am wenigsten Erfolg zeigte. Der autoritäre und demokratische Führungsstil erwiesen sich als etwa gleich erfolgreich. Der Unterschied zwischen diesen beiden Führungsstilen lag jedoch darin, dass bei der demokratischen Führung die Gruppe auch ohne den Anführer funktionierte, bei der autoritären hingegen nicht. Führungsstile rufen förmlich nach einer normativen Bewertung. Heute würde man die partizipative Führung als *comme il faut* bezeichnen.

Auch bei diesen Theorien zum Führungsstil stellte sich das gleiche Problem wie bei den Trait-Theorien: Ein bestimmter Führungsstil, z.B. partizipative Führung, braucht nicht erfolgreicher zu sein und muss von den Geführten nicht unbedingt positiver beurteilt werden als ein anderer. Der Umkehrschluss von Führungsstilen auf den Führungserfolg ist also ebenso unsicher wie der Rückschluss von den Führungseigenschaften einer Person auf ihre Führungsfähigkeit.

Situation

Im Zuge dieser ernüchternden Einsicht begann man zunehmend die Bedeutung der Situation für das Führungsverhalten und den Führungserfolg zu erkennen. Wenn es irgendwo brennt, kann man nicht zuerst darüber diskutieren, wer an den Schlauch gehen möchte, sondern es bedarf einer Person, die sagt, wo's lang geht. Handelt es sich jedoch um die kreative Anfangsphase eines Projekts, wo möglichst viele Ideen gefragt sind, ist ein partizipativer Führungsstil sehr viel geeigneter. Optimale Führung sollte also an die Situation angepasst sein.

Aus dieser Erkenntnis heraus wurde die situative Führung geboren. Sie erfreut

³ Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-299

sich bis heute außerordentlicher Beliebtheit. Durch diese Theorie findet nämlich letztlich jede Art von Führung ihre Rechtfertigung. Bin ich gestern zu spät ins Bett gegangen und schnauze deshalb heute meine Mitarbeitenden an, kann ich die Situation einfach post hoc als vom Typ „Feuersbrunst“ definieren und so meinen autoritären Führungsstil legitimieren. Bin ich aber gerade besserer Laune und habe Lust, mit den Mitarbeitenden zu plaudern, dann definiere ich die Situation als „offenes Projekt“ und praktiziere partizipative Führung. Hier funktioniert also ausschließlich der Umkehrschluss von der Situation auf den Führungsstil, mit dem angenehmen Nebeneffekt, dass sich das eigene Verhalten kaum falsifizieren lässt.

Führungsmodelle

Aus den Verhaltenstheorien und den situativen Theorien resultierte schließlich eine Vielzahl zwei- bis dreidimensionaler Führungsmodelle, wie Oswald Neuberger, ein bekannter deutscher Organisationspsychologe, in einem Überblick aufzeigte. Bei zweidimensionalen Modellen repräsentiert die eine Dimension meist „Mitarbeiterorientierung“, während die andere „Aufgabenorientierung“ widerspiegelt. Bei einigen Modellen kommt noch eine dritte Dimension hinzu, welche sich auf den Grad der Partizipation bezieht. Neuberger glossiert diese Dominanz zwei- bis dreidimensionaler Modelle folgendermaßen: Eine einzige Dimension wäre zu einfach, das würde die Führungskräfte beleidigen; vier Dimensionen könnten schon nicht mehr anschaulich dargestellt werden, und fünf Dimensionen kann man sich nicht über den Kurs hinaus merken. Es bleibt also nur die Variante von zwei bis drei Dimensionen. Der Markterfolg scheint das tatsächlich zu belegen: Führungstheorien mit zwei bis drei Dimensionen erfreuen sich im Unterschied zu solchen mit mehr Dimensionen größter Beliebtheit. Man denke z.B. an das bekannte „Managerial grid-Modell“ von Blake und Mouton⁴, dessen zwei Achsen auf einer Skala von 1 bis 9 den Grad der Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung abbilden. Das so entstehende Verhaltensgitter weist Felder von 1.1 bis 9.9 für geringe bzw. hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung auf, wobei ein „9.9-Führungsstil“ als ideal gilt. Natürlich stellt jeder und jede fest, dass er oder sie ein typischer Fall von 9.9 ist. Es zeigte sich jedoch, dass sich der Erfolg solcher Modelle nicht in besserer Führung niederschlägt.

Weg x Ziel

In den siebziger Jahren wurden deshalb die sogenannten Weg-Ziel-Theorien entwickelt. Mit Hilfe dieser sehr komplexen Theorien wurde versucht, im Detail festzulegen, wie Führung unter bestimmten Umständen aussehen muss, und auf welche Weise den Mitarbeitenden Ziele vermittelt werden sollen. Die Weg-Ziel-Theorien waren jedoch zu kompliziert, um in der Praxis bestehen zu können, und gerieten deshalb etwas in Vergessenheit.

Menschenbild und Werthaltungen

Seit Mitte der siebziger Jahre wurden keine großen Theorien mehr entwickelt, man begnügte sich damit, dass sich die alten – die zwar nichts taugten – gut verkauften. Statt dessen kam die Forderung nach einem positiven Menschenbild auf. Dahinter stand die Annahme, der Führungserfolg könne dadurch optimiert werden, dass die Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden glauben.

Schlüsselqualifikationen

In den Neunzigern drängte die schwierige Wirtschaftslage diesen Ansatz wieder etwas in den Hintergrund. Heute konzentriert man sich eher auf die soge-

⁴ Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ

nannten Schlüsselqualifikationen. Unter diesem theoretisch weitgehend leeren Begriff werden Eigenschaften subsumiert, die man früher schlicht als Arbeitstugenden bezeichnete.

Sie alle können führen!

Angesichts der Forderungen, welche im Rahmen von Führungstheorien erhoben wurden, darf ich behaupten, dass Sie alle führen können: Sie haben alle notwendigen Persönlichkeitseigenschaften, Sie können sich je nach Situation unterschiedlich verhalten, Sie gehen auf Ihre Mitarbeitenden ein und können ihnen eine Vorstellung der gestellten Aufgaben vermitteln; außerdem haben Sie die richtige Grundhaltung, ein positives Menschenbild und weisen auch die geforderten Schlüsselqualifikationen auf. Sie verfügen also über sämtliche Führungsvoraussetzungen. Folgt man der Theorie, darf man davon ausgehen, dass Sie alle erfolgreich führen. Soviel zur Begründung meiner ersten These.

These 2: Von Rechnungen ohne den Wirt

Sie können gar nicht führen – Sie glauben es nur!

Die zweite These handelt von Rechnungen ohne den Wirt. Sie lautet: Sie alle hier können gar nicht führen. Sie (und andere) glauben es nur. Ich möchte auch diese weniger höfliche These begründen.

Zu These 2

Worauf beruht die klassische Führungsausbildung? Unter klassischer Führungsausbildung verstehe ich 2-5-tägige Seminare für Führungskräfte, die sich alle in einer vergleichbaren Position befinden. Oft nehmen diese Leute nach einem solchen Seminar eine bestimmte Funktion wahr, auf die sie vorbereitet werden sollen, häufig üben sie auch bereits eine solche aus. Wie funktioniert nun diese Führungsausbildung?

Der gute Ehemann

Im Grunde genommen nach dem Prinzip „der gute Ehemann“. Dieses Prinzip besagt, dass zur Verbesserung der Schweizer Ehen lediglich Ausbildungsprogramme für Schweizer Ehemänner durchgeführt werden müssten. Die resultierenden Mustergatten wären dann in der Lage, mit jeder beliebigen Frau eine gute Ehe zu führen.

„Vitamin B“

Nach diesem Grundsatz funktioniert die ganze Führungsausbildung. Sie erkennt dabei vollständig, dass Führung ein „Vitamin-B-Geschäft“ ist, d.h. dass Führung immer eine Beziehungsfrage ist. Es sind nämlich, wie in einer Ehe auch, immer zwei Parteien beteiligt, und es ist absurd zu meinen, einer allein könne das Geschäft abwickeln, während die andere nur passiv davon betroffen ist. Natürlich gibt es ein Machtgefälle zwischen Führenden und Geführten, dennoch wird diese Beziehung von beiden Seiten gestaltet.

„Games people play“

Wie andere Beziehungen gestalten sich auch Führungsbeziehungen als Spiele, die man gemeinsam spielt. Entscheidend ist, dass diese Spiele – wie alle Spiele – nach gewissen Spielregeln ablaufen, wobei genau feststeht, was eine Verletzung dieser Regeln darstellt. Im Unterschied zu Spielen wie z.B. Fußball sind diese Regeln aber nirgends explizit deklariert. Aus diesem Grund kann man sie nicht einklagen, schlecht reflektieren und nur sehr schwer verändern.

Das 18. Kamel

Um anschaulich zu machen, nach welcher Logik solche Spiele häufig ablaufen, möchte ich Ihnen nun die Geschichte des 18. Kamels vorlesen. Diese Ge-

schichte stammt aus Lynn Segals Buch „Das 18. Kamel oder die Welt als Erfindung“⁵, das dem Konstruktivismus Heinz von Foersters gewidmet ist.

Das 18. Kamel

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine kleine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.

„Was ist euch geschehen, Freunde?“ fragte er, und der Älteste antwortete: „Unser Vater ist gestorben.“ „Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?“ „Ja“, antwortete der junge Mann, „diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.“ „Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?“ „Es ist nämlich so“, fuhr der älteste Bruder fort, „sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.“

„Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?“ fragte der Mullah. „Nun, dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert.“

Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.

18. Kamele in der Führung

Genau wie in dieser Geschichte mit dem 18. Kamel läuft es in der Führung. Es gibt eine Menge Hilfskonstrukte, eben 18. Kamele. Dabei wird man das Gefühl nie los, dass irgendetwas an dieser Rechnung nicht stimmt, muss aber gleichzeitig feststellen, dass sie wunderbar aufgeht. Es seien hier nur wenige Beispiele aus einem endlosen Katalog aufgeführt:

„Der Chef weiß/kann immer mehr als seine Mitarbeitenden.“

Ein solches 18. Kamel in der Führung ist die Vorstellung, der Chef wisse und könne immer mehr als seine Mitarbeitenden. Natürlich ist allen klar, dass das gar nicht stimmt. Im Zweifelsfall entscheidet aber dennoch der Chef, wie etwas zu geschehen hat, und nicht die Person, die am meisten von der Sache versteht.

„Ohne Chef geht es nicht.“

Ein weiteres 18. Kamel ist die Überzeugung, ohne Chef gehe es nicht. Dahinter steht die Annahme, niemand würde seinen Job machen, wenn er oder sie keinen Chef hätte.

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“

Auch der alte Grundsatz, Vertrauen sei gut, Kontrolle aber besser, ist ein bewährtes 18. Kamel in der Führung.

„Das bewilligt der Chef nie!“

Ein sehr häufiges, interessantes 18. Kamel ist die Behauptung: „Das bewilligt der Chef nie!“ Es gibt in jedem großen Unternehmen eine Unsumme von

⁵ Segal, L. (1988). *Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters*. München: Piper

Projekten, die verworfen werden mit dem Hinweis auf einen abwesenden Chef. Dieser hat nicht die geringste Ahnung, in wie vielen Sitzungszimmern er gleichzeitig sitzt und wie viele Dinge er ununterbrochen verbietet.

„Nur der Chef trägt Verantwortung.“

Auch die Vorstellung, nur der Chef trage Verantwortung, ist eines der berühmten 18. Kamele in der Führung.

Dies ist nur eine unvollständige Auswahl von 18. Kamelen in der Führung. Solche 18. Kamele fungieren im Führungsalltag als Hilfskonstruktionen – unabhängig von ihrem tatsächlichen Nutzen. In Tat und Wahrheit sind es sich selbst erfüllende Prophezeiungen: Ein Chef kann sich schließlich kaum für ein Projekt aussprechen, von dem er nichts weiß.

Was heißt „Führung“?

Führung ...

Was bedeutet das nun für die Führung? Was heißt überhaupt Führung?

_ Verhalten des Chefs

Führung ist – entgegen allen Behauptungen in der Führungsliteratur – *nicht* das Verhalten eines Chefs.

... wird gemeinsam konstruiert

Führungswirklichkeit wird vielmehr von allen Beteiligten *gemeinsam* täglich neu erfunden bzw. konstruiert. Führung ist ein Spiel, das man zusammen spielt, und das dadurch, dass man es immer wieder spielt, immer neu generiert wird. Am Führungsgeschehen sind immer zwei Seiten beteiligt, Führung ist in erster Linie Beziehungsgestaltung. Aus diesem Verständnis von Führung als Gestaltung einer Beziehung geht die Einsicht hervor, dass niemand einen autoritäreren Chef hat, als er oder sie es ihm erlaubt zu sein, wobei der Machtaspekt in Führungsbeziehungen natürlich nicht ausgeblendet werden darf. Eine solche Betrachtungsweise kommt in der Führungsliteratur kaum vor. Die Geführten tauchen – falls überhaupt – immer nur als Opfer ihrer Vorgesetzten auf.

... ist aufgabenorientierte, asymmetrische Beziehungsgestaltung

Wir verstehen Führung als eine spezifische Art der Beziehungsgestaltung: Führung ist aufgabenorientiert und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet. Zudem ist jedes Führungsgeschehen asymmetrisch, da es durch klar definierte Machtverhältnisse bestimmt wird, wobei die Führenden über mehr Macht verfügen als die Geführten. Dennoch ist Führung eine Form der Beziehungsgestaltung, an welcher beide Seiten ihren Anteil haben. Wir definieren Führung als aufgabenorientierte, asymmetrische Beziehungsgestaltung.

Fallstricke der Beziehung

Was heißt nun aber gute Führung, was heißt gute Beziehungsgestaltung? Zunächst sollte gute Führung die häufigsten Fallstricke dieser Beziehungsgestaltung vermeiden.

Entmündigender Umgang mit Macht

Ein häufiger Fallstrick ist ein entmündigender Umgang mit Macht. In einer Führungsbeziehung haben die einen mehr (formelle) Macht als die anderen, was jedoch nicht heißt, dass der Umgang mit Macht entmündigender Art sein muss. Findet ein solch entmündigender Umgang mit Macht statt, braucht man sich nicht zu wundern, wenn sich die Mitarbeitenden unmündig benehmen.

Fehlender Anstand

Ein zweiter Fallstrick in Führungsbeziehungen ist fehlender Anstand. Viele Dinge, die in Führungsbeziehungen falsch laufen, sind eine direkte Folge

mangelnden Anstands der Vorgesetzten. Solche Chefs brauchen keinen Führungskurs und auch keine Führungstheorie, sondern noch einmal den Gang durch die Kinderstube. In diesem Fall ist nicht über Führungskonzepte zu sprechen, sondern die Sache beim Namen zu nennen.

Mangelnde Empathie

Ein dritter Fallstrick in Führungsbeziehungen gründet in einem Mangel an Empathie, also dem Unvermögen, sich vorstellen zu können, wie die Welt mit den Augen anderer aussieht. Viele Vorgesetzte können nicht verstehen, dass ihre Mitarbeitenden von einem Sachverhalt ein unterschiedliches und freilich nicht weniger richtiges Bild haben als sie selbst. Noch verheerender ist es jedoch, wenn eine Führungskraft ohne weitere Rückfrage zu wissen glaubt, wie etwas für ihre Untergebenen aussieht. Empathie sollte also nicht nur heißen, sich in jemanden einfühlen zu können, sondern immer auch um direktes und persönliches Feedback bemüht zu sein.

Durch die Auflistung dieser drei Fallstricke habe ich nun genau den Fehler gemacht, den ich vorhin kritisiert habe. Ich habe nämlich so getan, als ob Führung nur ein Problem der Vorgesetzten sei. In Wirklichkeit handelt es sich jedoch um eine Form der Beziehungsgestaltung: Folglich sind diese drei Fallstricke mit drei Fallstricken aufseiten der Geführten verknüpft.

Unmündiger Umgang mit Macht

Als erster Fallstrick ist der unmündige Umgang mit Macht zu nennen. Die Geführten müssen sich bewusst werden, dass es in ihrer eigenen Verantwortung liegt, ob sie mit Macht von oben mündig oder unmündig umgehen.

Angst

Der zweite Fallstrick ist die Angst. Wenn sich Mitarbeitende vor ihren Vorgesetzten fürchten, und diese Angst alle ihre Handlungen bestimmt, ist eine vernünftige Beziehungsgestaltung unmöglich. Nur kann man natürlich niemandem sagen, er oder sie brauche keine Angst zu haben. (So wie jene einfühlsamen Hundehalter immer versichern, man brauche sich nicht zu fürchten, der Hund, der einem bereits an der Kehle hängt, wolle doch nur spielen.)

Allmachts-/ Ohnmachtsgefühle

Ein dritter Fallstrick ist eine merkwürdige Mischung von Allmachts- und Ohnmachtsgefühlen aufseiten der Geführten. Einerseits herrscht oft das Gefühl, die da oben könnten alles und wenn die nur wollten, wäre dieses und jenes Problem schon längst gelöst. Gleichzeitig haben manche Untergebene regelrechte Ohnmachtsphantasien, was ihre eigene Person betrifft. Sie glauben, kaum die Möglichkeit zu haben, auf ihre eigene Situation, die sie als fremdbestimmt erleben, einzuwirken.

Erst durch die Verstrickung dieser Fallstrickpaare entstehen die großen Probleme in Führungsbeziehungen. Wenn man diese zwei mal drei Fallstricke umgehen könnte, wären die meisten Führungsprobleme bereits gelöst.

Beziehungs-

... Aufgabe · Status · Erwartungen · Konkurrenz · Vorgeschichte · Motive · Abhängigkeit · Macht · Vorwissen über andere · Interessen · Neid · Wissensgefühle · Eigenes Auftreten · Sanktionen ·

Doch selbst wenn es gelingen sollte, diese Fallstricke zu umgehen, bleibt die Frage der Beziehungsgestaltung schwierig, und zwar aus folgendem Grund: Es gibt keine Stunde Null, jede Führungsbeziehung hat bereits eine Vorgeschichte. Wann immer ich in eine Führungsposition komme, ist schon ein großer Teil der Führungsbeziehung vorgegeben, z.B. durch bereits vorhandene Aufgaben, Statusunterschiede, verschiedene Erwartungen aneinander, Kon-

AOC

*Selbstkonzept · Ängste ·
Fremdbild · Alter · Orga-
nisationsstrukturen ·
Zeitperspektiven · Hier-
archische Position · Ab-
lauforganisation · Ge-
pflogenheiten · Spiele ·
Kultur ...*

*... Umgangsformen ·
Vorbild · Respekt ·
Tonfall · Empathie ·
Feedback ·
Kompetenzzuweisung ·
Umgang mit eigener
Unsicherheit ·
Kommunikation ·
Vertrauen · Kooperation ·
Anstand · Information ·
Konfliktvermeidung ·
Organisation ·
Arbeitstechnik ·
Führungsinstrumente ·
Metakommunikation ·
Reflexion ...*

kurrenzsituationen untereinander, gegenseitige Abhängigkeiten etc. All das ist gewissermaßen der geronnene Ausdruck faktischer Beziehungsgestaltung, wie sie heute und jetzt wahrgenommen wird. Keinen dieser Punkte kann ich direkt verändern, ich kann nur durch mein eigenes Verhalten auf das Gefüge der Beziehungsgestaltung einwirken.

...-gestaltung

Durch mein Führungsverhalten, also meine Umgangsformen, mein Vorbild, den von mir gezeigten Respekt, mein Bemühen um Empathie etc., bin ich Teil der Führungsbeziehung. Die ganze Beziehungsgestaltung erweist sich aber als viel zu komplex, als dass man mit einfachen Rezepten schnelle Wirkungen erzielen könnte. Keine der oben aufgelisteten Möglichkeiten ist der Königsweg der Beziehungsgestaltung und macht Führung zu einem Kinderspiel. Gäbe es einen Königsweg der Beziehungsgestaltung, so könnte man ihn wohl am ehesten als Metakommunikation und Reflexion beschreiben. Metakommunikation macht die Kommunikationsbeziehung selbst zum Gegenstand der Kommunikation. Im Führungsalltag wird dieses Instrument leider zu selten eingesetzt. Die meisten Leute verharren auf der Inhaltsebene der Kommunikation und verlegen sich nur selten darauf, über die Art der Kommunikation zu kommunizieren. Reflexion ermöglicht ähnlich wie Metakommunikation, sich aus einer Situation herauszulösen, um sie der eigenen Betrachtung zugänglich zu machen, indem man sich z.B. fragt: Was mache ich eigentlich? Ist das auch wirklich das, was ich machen will? Wie wirke ich? Erziele ich überhaupt die beabsichtigte Wirkung oder wirke ich vielleicht ganz anders?

These 3 ... von der Kraft des Spiegels

***Führungsausbildung
verändert nichts,
deshalb ist sie
lebenswichtig!***

Die dritte These lautet: Führungsausbildung verändert nichts, deshalb ist sie lebenswichtig. Auch diese These muss begründet werden.

Zu These 3a: Führungsausbildung

Initiationsriten

Was passiert eigentlich in einer klassischen Führungsausbildung? Der erste wichtige Punkt ist, dass die Ausbildung die Bedeutung eines Initiationsritus hat. Wenn jemand in einen Führungskurs geschickt wird, ist nicht in erster Linie das Geschehen im Kurs wichtig, sondern die Wahrnehmung der Daheimgebliebenen. Die wissen nämlich jetzt alle, dass der Meier, der im Kurs ist, zur Führungskraft geschlagen worden ist. Durch dieses Ritual wird es leichter, den Umstand zu akzeptieren, dass jemand, der noch bis gestern Arbeitskollege war, in Zukunft Vorgesetzter sein wird: Er wurde ja schließlich extra dafür ausgebildet. Der Initiationsritus ist also v.a. für die Akzeptanz der Führung durch die Geführten von Bedeutung.

Steigende Hotelklasse

Für die Führenden hingegen ist das Ritual der steigenden Hotelklasse ausschlaggebend. Die ersten Führungskurse werden in einfacheren Hotels abgehalten. Mit dem Aufstieg in der Firma steigt auch die Hotelklasse, Gang für Gang dient man sich schließlich bis zum Fünfgangmenü empor. Hinter diesem Phänomen steht der permanente Rechtfertigungszwang der Hierarchie. Ein Unternehmen muss mit allen Mitteln dauernd den Beweis erbringen, dass die in den höheren Positionen wichtiger seien als jene in den tieferen. In Ritualen

wie dem der steigenden Hotelklasse kommt dies zum Ausdruck.

Gleich und Gleich gesellt sich gern

Ein dritter wichtiger Punkt der Führungsausbildung kann umschrieben werden mit „Gleich und Gleich gesellt sich gern“. In solchen Kursen sind normalerweise gerade nicht die Leute zusammen, die miteinander in einer Führungsbeziehung stehen, sondern Personen, die sich in einer vergleichbaren Position befinden: angehende Teamleiter, Abteilungsleiter etc. Und wie in den meisten Kursen passiert das Entscheidende nicht in einem Seminarraum, sondern in der Kaffeepause und an der Bar, wenn man sich austauscht. Und dort geschieht immer das Gleiche: Man findet heraus, dass man nicht der oder die Einzige mit einem bestimmten Problem ist. Mit diesem Gefühl des Verstandenseins sind dann die meisten schon restlos glücklich, so dass schließlich das Lösen irgendwelcher Führungsprobleme in den Hintergrund rückt. Das trägt dazu bei, dass Führungskurse meist als außerordentlich befriedigend erlebt werden, aber keine eigentlichen Änderungen bewirken.

Katerfrühstück

Nach einem solchen Kurs stellt der Chef am Montagmorgen meist als Erstes seiner Sekretärin ein Blümchen auf den Tisch und fragt: „Na, Frau Hugentobler, wie geht's, hatten Sie ein nettes Wochenende?“ Frau Hugentobler merkt natürlich sofort, dass mit dem Chef etwas nicht stimmt, und verhält sich mit entsprechender Vorsicht, was wiederum den Chef irritiert. Spätestens am dritten Tag sieht er ein, dass das Ganze keinen Sinn macht, und benimmt sich wieder wie früher. Damit weiß auch Frau Hugentobler wieder, wie das Spiel läuft, und blüht auf, während der Chef wieder so ranzig ist wie eh und je: Er hat nämlich erkannt, dass sein ursprüngliches Verhalten eben doch richtiger war. So folgt also dem Kurs bald das Katerfrühstück mit der Einsicht, dass an den Theorien wohl etwas dran sein mag, aber die Praxis ganz anders aussieht. Natürlich hat die Episode kaum etwas mit dem Theorie-Praxis-Problem zu tun. Sie dokumentiert vielmehr den Versuch, die nicht expliziten Regeln des Spiels „Führung“ einseitig ändern zu wollen.

Der Wert einer solchen Führungsausbildung liegt für die Unternehmen genau darin, dass sich nichts verändert: Das Unternehmen konstituiert und stabilisiert sich durch die Sozialisierung seiner Führungskräfte im Sinne des Gewesenen. Diese Form des „System maintenance“ ist für ein Unternehmen essentiell, und den Führungskursen kommt insofern große Bedeutung zu.

These 3b: Führungsentwicklung

Kulturbewusste Führungsentwicklung

Strebt man jedoch eine Führungsentwicklung an, also eine Veränderung der Führungsbeziehungen, sind Führungskurse das falsche Mittel. Es ist vielmehr ein methodisches Vorgehen gefordert, das wir als „kulturbewusste Führungsentwicklung“ bezeichnen. Kulturbewusste Führungsentwicklung stellt im Grunde ein dialektisches Kunststück dar: Sie muss in einer Sprache stattfinden, welche innerhalb der herrschenden Kultur verständlich ist. Gleichzeitig darf sie dieser Kultur aber nicht so ähnlich sein, dass sie nicht mehr als fremd erlebt wird. Führungsentwicklung muss also genau so fremd sein, dass sie Brüche bewirken oder verstärken kann, aus welchen schließlich Neues entsteht. Wie sieht eine solche kulturbewusste Führungsentwicklung aus? Wir gehen davon aus, dass sie auf drei Säulen fußt:

Varietät schaffen

Die erste Säule heißt „Varietät schaffen“. Ich kann nie wissen, wo eine bestimmte Person innerhalb eines Gefüges steht, wo Ansatzstellen für Entwick-

lungen liegen. Diese individuellen Unterschiede lassen es nicht zu, für alle die gleichen Lernziele zu formulieren, sondern machen es notwendig, ein breites Angebot zu schaffen. Der Anthropologe Gregory Bateson definiert „Information“ als „Jeder Unterschied, der einen Unterschied macht“⁶. Was für den einen Menschen Information ist, also einen Unterschied macht, ist für einen anderen keine, macht für diesen also keinen Unterschied.

Bücher selber schreiben lassen

Bücher über Führung kann man eigentlich gar nicht lesen, man muss sie selber schreiben. Die zweite Säule der Führungsentwicklung nennen wir deshalb „Bücher selber schreiben lassen“. Das Ziel dieses Prozesses besteht darin, sich Rechenschaft darüber abzulegen, nach welchem heimlichen Drehbuch man funktioniert. Die impliziten Annahmen, Vorstellungen und Prinzipien, die das eigene Führungsverhalten steuern, sollen explizit gemacht werden. Das ist nicht ganz einfach, weil sie den Führenden zu einem großen Teil unbewusst sind. Es bedarf methodischer Unterstützung, um dieses Implizite überhaupt greifbar zu machen. Eine dieser Methoden ist das Schreibenlassen eines eigenen Führungstagebuches. Eine weitere von uns häufig eingesetzte Methode stellt das sogenannte narrative Interview dar. Durch diese Hilfsmittel wird es möglich, seine eigenen Vorstellungen und Einstellungen der Betrachtung und auch Bewertung zugänglich zu machen.

Sensorien schaffen

Die dritte Säule der Führungsentwicklung besteht darin, Sensorien für das System zu schaffen. Wenn wir kulturbewusste Führungsentwicklung und damit Veränderungen anstreben, ist es notwendig, Regeln und Eigenheiten einer Kultur zu reflektieren. Die eigene Kultur zeichnet sich aber gerade dadurch aus, dass man sie, ähnlich den eigenen Einstellungen, nicht bewusst wahrnimmt. Das Wahrnehmen der eigenen Kultur kann ebenfalls methodisch unterstützt werden. Eine Methode ist die Analyse einer „Führungslandschaft“, wobei versucht wird, dominierende Themen und Spielregeln der Führungskultur zu eruieren. Auf diese Weise können dann Ansatzpunkte für eine Führungsentwicklung bestimmt werden.

Zwischenfazit (1)

Mit dem Mythos leben: Ostern ist schön, aber kein Grund an den Osterhasen zu glauben!

Wenn ich ein Zwischenfazit zum Thema „Machbarkeit in der Führungsausbildung“ ziehe, lautet es salopp ausgedrückt: Ostern ist schön, man soll Ostern feiern, aber das heißt noch lange nicht, dass man an den Osterhasen glauben muss. Wenn man sich bewusst ist, welche Funktion der klassischen Führungsausbildung zukommt, kann man diese ganzen Rituale mitmachen, ohne ihnen zum Opfer zu fallen. Es gilt also zu lernen, mit dem Mythos zu leben.

Exkurs: Ein großes „Aber“

Wenn ich Führung als Beziehungsgestaltung definiere, besteht die Gefahr, dass darunter etwas in der Art von „feel me, touch me“ verstanden wird. Das ist jedoch nicht der Fall. Dennoch würden vermutlich manche zum Thema „Führen als Beziehungsgestaltung“ sagen, das liege bei dieser schlechten Wirtschaftslage nicht drin.

⁶ Bateson, G. (1982): *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp

Unternehmensmanagement und Betriebsführung folgen einer unterschiedlichen Logik

Es zeigt sich heute immer mehr, dass Unternehmensmanagement und Betriebsführung einer unterschiedlichen Logik folgen. Mit Unternehmensmanagement ist das Management eines ganzen Konzerns, z.B. der ganzen ABB, gemeint; unter Betriebsführung ist dagegen die Führung einer einzelnen Abteilung oder einer Tochterfirma zu verstehen.

Es geht eine „Schere“ auf

Diese beide Führungsgrößen funktionieren je länger, je mehr nach unterschiedlichen Prinzipien und entfernen sich dadurch immer mehr voneinander: Es geht eine „Schere“ auf.

Ein Blick zurück auf 1971

In einem kurzen Rückblick möchte ich begründen, weshalb das so ist. Wenn man ein gutes Vierteljahrhundert zurückblendet auf das Jahr 1971, dann fallen drei Ereignisse auf, welche dazu beigetragen haben, dass sich die Situation für die Wirtschaft heute völlig verändert hat. Ich will hier keine historische Analyse leisten, sondern lediglich etwas sinnfällig machen.

Beendigung der Goldeinlösepflicht

1971 hat Präsident Nixon das sogenannte Goldfenster geschlossen. Damit war die Verpflichtung der USA gemeint, jede Unze Gold zum festgelegten Kurs von 35\$ einzutauschen. Die Beendigung der Goldeinlösepflicht führte zu der Auflösung der Währungsbindungen und später zu der Entstehung floatender Kurse. Dies war die ökonomische Voraussetzung für die Entstehung weltweiter Kapitalströme und der damit verbundenen Internationalisierung und Globalisierung des Marktes, Umstände, die unseren Alltag heute prägen. Vor 1971 wären Konzerne wie die ABB nicht möglich gewesen, allerdings gab es auch noch nicht dieses Auseinanderdriften von großen und kleinen Strukturen.

Erster kommerziell genutzter Mikroprozessor von Intel

1971 hat Intel begonnen, den ersten Mikroprozessor kommerziell zu nutzen. Das war sozusagen die Geburtsstunde der mikroelektronischen Revolution. Mikroelektronik und Vernetzung ermöglichten Dinge, die vorher undenkbar waren. Früher brauchte ein größeres Unternehmen steile Hierarchien, um Information distribuieren zu können. Heute ist es in riesigen Unternehmen möglich, jederzeit an jeder Stelle jede Person mit der benötigten Information direkt zu versorgen. Auch Großkonzerne können nun kleinste Betriebseinheiten mit größter Autonomie und flacher Hierarchie führen. Für Unternehmen der Größe von ABB war das vor der mikroelektronischen Revolution undenkbar.

Wiederaufnahme des Telefonverkehrs zwischen West- und Ostberlin

Das dritte Ereignis des Jahres 1971, auf das wir zurückblicken, ist – wie der ganze Rückblick – anschaulicher Natur und steht in keiner kausalen Beziehung zu den anderen Beispielen. 1971 wurde der Telefonverkehr zwischen West- und Ostberlin wieder aufgenommen, nachdem er etwa 16 Jahre lang unterbrochen war. Rückblickend könnte man dieses Ereignis als das erste Steinchen, das aus der Mauer brach, bezeichnen. Mit dem Zusammenbruch des Kommunismus wurde, neben dem ökonomischen und technologischen, schließlich auch der politische Rahmen geschaffen, in welchem sich die heutige Wirtschaft bewegt.

Unternehmensmanagement

- *Economies of scale*
- *Globalisierung*

Diese ökonomische, politische und technologische Liberalisierung führte dazu, dass Unternehmensmanagement und Betriebsführung einer unterschiedli-

AOC

- *Finanzzentralisierung*
- *Wachstum*
- *Kapitalfaktoren im Vordergrund*
- *Shareholder value*

chen Logik folgen.

Die Logik des Unternehmensmanagements folgt den Economies of scale, der Globalisierung der Märkte, der Finanzzentralisierung, dem Wachstum; Kapitalfaktoren stehen im Vordergrund, es zählt in erster Linie der Shareholder value.

Betriebsführung

- *Small is beautiful*
- *Know your customer*
- *Dezentrale Autonomie*
- *Optimale Größe*
- *Human factors im Vordergrund*
- *Stakeholder value*

Gleichzeitig herrscht auf der Ebene der Betriebsführung eine ganz andere Logik, dort gilt: small is beautiful; know your customer; dezentrale Autonomie kleiner souveräner Bereiche. Es gibt eine optimale Größe bzw. Kleine, die Human factors und der Stakeholder value stehen im Vordergrund. Es ist durchaus richtig, dass den Human factors diese Aufmerksamkeit zukommt. Geschäfte werden schließlich von Menschen abgewickelt, und der Umgang mit den Kunden ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens auf der Ebene der Betriebsführung. Auf dieser Stufe ist in der Tat der Stakeholder value, nicht der Shareholder value der entscheidende Faktor.

Zwischenfazit (2)

Führung als Beziehungsgestaltung: Konzept der Betriebsführung Unternehmensmanagement als Großwetterlage

Das zweite Zwischenfazit lautet deshalb: Alles, was ich über Menschenführung und Führung als Beziehungsgestaltung gesagt habe, ist ein Konzept der Betriebsführung.

Auf der Stufe der Betriebsführung muss das Unternehmensmanagement wie die Großwetterlage behandelt werden. Das Wetter kann für die Betriebsführung günstig oder ungünstig sein, sie muss sich in jedem Fall damit arrangieren.

Fazit: Mit der Schere leben!

Das Fazit lautet deshalb: Mit der Schere leben!
Ende des Exkurses.

Et nunc? What now? Was tun?

Explizierung des Impliziten

Was heißt das nun für die Führungsentwicklung? Das Entscheidende ist: Das Implizite explizieren. Wir müssen herausfinden, was uns eigentlich leitet – individuell als Führungskräfte und kollektiv in einer Führungseinheit. Was leitet die ganze Unternehmung, welche Führungskultur hat der ganze Betrieb? Wir müssen die heimlichen Drehbücher, die uns leiten, zu explizieren versuchen.

Konfrontation mit dem Normativen

Daraufhin müssen diese heimlichen Drehbücher mit dem Normativen konfrontiert werden. Man muss herausfinden, ob diese Drehbücher überhaupt das enthalten, was man will, oder ob man etwas ganz anderes anstrebt.

Rekonstruktion der Führungsbeziehungen

Dann kommt die Phase der Rekonstruktion der Führungsbeziehungen. Man sucht nach Möglichkeiten, Aspekte der eigenen Führungsbeziehungen, welche dem Vergleich mit dem Normativen nicht standhalten konnten, zu verändern. Dabei ist immer nach dem Nutzen von Elementen in Führungsbeziehungen, die im Zuge dieser Rekonstruktion verändert werden sollen, zu fragen. Man muss das Positive am Fehler finden, wenn man ihn wegbringen will. Bei der Suche nach neuen Mustern muss also darauf geachtet werden, dass Altbe-

währtes nicht wegsaniert, sondern in die neuen Strukturen integriert wird.

Vermitteln von Theorien

Darüber hinaus ist es auch wichtig, dass Theorien vermittelt und reflektiert werden. Dabei kann es sehr nützlich sein, verschiedene Theorien als verschiedene Brillen zu verstehen, durch welche man die Welt wahrnimmt.

Vermitteln von Techniken

Des Weiteren ist es sinnvoll, Arbeitstechniken, Führungsinstrumente etc. als Hilfsmittel zu vermitteln. Solche Techniken sind allerdings nicht mit Führung zu verwechseln.

Support

Auch Support oder Coaching kann in bestimmten Momenten wichtig sein. Gewisse Führungssituationen verlangen zudem nach Supervision oder Intervention. Alle diese aufgezählten Führungs-Mittel sind wichtig und in bestimmten Situationen unerlässlich. Sie sind allerdings kein Ersatz für den Prozess der Explizierung des Impliziten.

5 Ratschläge

Zusammengefasst fünf Ratschläge:

Erkunden Sie Ihr heimliches Drehbuch!

Erkunden Sie Ihr heimliches Drehbuch! Versuchen Sie herauszufinden, wovon Ihre Führung, wovon Sie in Ihrem Alltag geleitet werden. Versuchen Sie herauszufinden, ob es das ist, was Sie wirklich wollen; ändern Sie es andernfalls.

Fragen Sie nach Ihrem Anteil!

Fragen Sie in jeder Situation, die Ihnen nicht passt, nach Ihrem Anteil. Gestatten Sie Ihrem Chef z.B. nicht mehr länger, so autoritär zu sein.

Kommunizieren Sie!

Kommunizieren Sie! So schwierig das ist: Heute ist allgemein und insbesondere in der Führung nichts so wichtig wie die Kommunikation; gleichzeitig ist nichts so unmöglich. Diesem Paradox können Sie wiederum nur mit Kommunikation begegnen.

Respektieren Sie Mikropolitik!

Gehen Sie nicht davon aus, Führung finde in einem sachlichen Rahmen statt. Führung findet auf dem Boden der Mikropolitik statt: auf dem Boden von Interessen, Macht und Intrigen. Führung ist deshalb nie einfach nur ein Sachgeschäft.⁷

Gestalten Sie Ihre Führungsbeziehungen!

Einfach gesagt, schwierig zu realisieren: Lassen Sie Ihre Führungsbeziehungen nicht einfach geschehen, gestalten Sie sie unter Berücksichtigung der ersten vier Punkte aktiv. Dabei ist Metakommunikation das nützlichste und wichtigste Hilfsmittel.

⁷ Siehe dazu Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke

Literatur

- Bateson, G. (1982): *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. Frankfurt: Suhrkamp
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ
- Burla, St., Alioth, A., Frei, F. & Müller, W. R. (1995). *Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung*. 2. Auflage. Zürich & Basel: vdf & WWZ
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke
- Neuberger, O. (1987). Moden und Mythen in der Führung. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Poeschel
- Segal, L. (1988). *Das 18. Kamel oder Die Welt als Erfindung. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters*. München: Piper