

Zur Transformation von Führungsverhalten: Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern

Spengler, Gregor; Zwarg, Ingrid

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Spengler, G., & Zwarg, I. (1994). Zur Transformation von Führungsverhalten: Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 285-304). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409898>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Gregor Spengler, Ingrid Zwarg

**Zur Transformation von Führungsverhalten -
Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern**

Zusammenfassung

In dem Aufsatz werden Erfahrungen aus der Weiterbildung von ostdeutschen Führungskräften dargestellt, die bereits in der DDR Leiterverantwortung getragen hatten. Im ersten Abschnitt werden die Probleme behandelt, die die Führungskräfte beim Verständnis von kooperativer Führung, Kollektivität und Individualität hatten. Daran schließen sich die Sichtweisen der Führungskräfte zu den Anforderungen an das Führungsverhalten bei der Umsetzung kooperativer Führung und die damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen an die Mitarbeiter an. Bezogen auf das eigenen Führungsverhalten wird eine eher leiterzentrierte Haltung erkennbar, die Anforderungen an die Mitarbeiter werden hingegen komplex, vom Standpunkt des Unternehmens her, gesehen. Deshalb macht es große Schwierigkeiten, in das neue Rollenverständnis die Bereitschaft zum Teilen der sozialen Macht zu integrieren und auf neuer Basis die Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen. Im Training wurde versucht, die tieferliegenden individuellen Voraussetzungen für leiterzentriertes Führungsverhalten zu entwickeln.

Überwiegend spielt die Angst vor Autoritätsverlust bei einer Berücksichtigung der Sicht der Mitarbeiter in das eigene Führungsverhalten eine Rolle. Ausgehend von diesen Ergebnissen wird die Schlußfolgerung gezogen, daß Weiterbildung zur Veränderung von Führungsverhalten das intellektuelle Verständnis und die individuelle Handlungsregulation gleichermaßen ansprechen muß.

Abstract

Starting from further training programs with eastgerman managers experiences with transformation of leading behaviour are described. The trainings consisted of two main parts. At the first participants got fundamental knowledge about cooperative leading behaviour. The contrast to the „socialist leader“ and the elaboration of an up-to-date of „manager“ were the essential points of this part. The second part consisted of a psychological training of behavioral abilities and contributed to the development of personal competences of acting. Main items of this part were the perception and shaping of personal responsibility in the context of business administration, the social competency of participants and the development of substantial orientation during guidance of staffmembers.

Inhalt

- 1 Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung
- 2 Kooperatives Führungsverhalten - alter Wein in neuen Schläuchen ?
- 3 Sichtweisen der Teilnehmer zum kooperativen Führungsverhalten und zu den Anforderungen an die Mitarbeiter
- 4 *Das psychologische Training*
 - 4.1 Wesentliche Trainingsziele bei der Transformation von Führungsverhalten
 - 4.2 Die Transformation im Training
- 5 Schlußbemerkungen
- 6 Literatur

1 Zur Transformation von Führungsverhalten - Erfahrungen aus der Weiterbildung von Leitern

Wir möchten das Anliegen, Verständnis für Führung im Transformationsprozeß zu fördern, dadurch unterstützen, indem wir einige Erfahrungen aus der Weiterbildung ostdeutscher Führungskräfte einbringen. Dazu gehen wir besonders auf zwei Seminargruppen von Leitern ein (36 Teilnehmer), mit denen wir im Auftrag eines privaten Weiterbildungsinstitutes im Rahmen eines vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Sachsen geförderten Managerkurses Seminare und Training zum Führungsverhalten durchführten (insgesamt 9 Tage). Alle Teilnehmer üben Leitungsfunktionen aus. Es handelt sich dabei um Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Existenzgründer aus privatisierten und aus Treuhandunternehmen. Diese Situation bedingt naturgemäß eine ganz unterschiedliche Interessenlage an den einzelnen Weiterbildungsinhalten. Allen Teilnehmern war jedoch gemeinsam, daß sie bereits in der DDR Leiterverantwortung getragen hatten.

Wir unterteilten unser Modul in zwei Abschnitte. Im ersten Abschnitt vermittelten wir theoretische Grundlagen zur Mitarbeiterführung mit den Schwerpunkten „Rollenverständnis des Managers in der Marktwirtschaft“ und dies besonders in Abhebung von der Rolle des sozialistischen Leiters sowie Information zum „kooperativen Führungsverhalten“. Der zweite Abschnitt bestand aus einem psychologischen Training, welches teilnehmerzentriert und praxisorientiert ausgerichtet war. Es wurde angestrebt, den Teilnehmern erlebnisnahe und authentische Erfahrungen zu vermitteln, um so die Integration und Umsetzung des zuvor erworbenen theoretischen Wissens zu erleichtern.

In beiden Abschnitten wurde die Einführung bzw. Akzeptanz kooperativen Führungsverhaltens dadurch erschwert, daß von den Teilnehmern unbewußt alte Besitzstände im Denken und Verhalten zur Führungstätigkeit und -rolle verteidigt wurden, obwohl grundsätzlich die Motivation für die Weiterbildung vorhanden war. Wir widmeten uns diesem Problemkreis auch deshalb besonders, weil die Akzeptanz des neuen Rollenbildes eines Vorgesetzten in der Marktwirtschaft mit weit weniger Schwierigkeiten verbunden war als die notwendige Änderung des eigenen Führungsverhaltens.

Im Ergebnis unserer Überlegungen möchten wir einige Ansatzpunkte zur Transformation von Führungsverhalten darstellen. Wir wollen auch zeigen, wie schwierig es ist, systemimmanente Sozialisationswirkungen bewußt zu machen, diese kritisch zu hinterfragen und durch Selbsterleben im Training Anhaltspunkte für die Veränderungen des Führungsverhaltens zu finden.

2 Kooperatives Führungsverhalten - alter Wein in neuen Schläuchen?

Bei der Einführung des kooperativen Führungsbegriffes ergaben sich spezifische Probleme in der Diskussion, die von uns so nicht erwartet worden waren. Für den kooperativen Führungsbegriff zogen wir die Auffassung von Wunderer und Grundwald (1980) zu den vier Dimensionen kooperativer Führung heran: „zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation, unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflußausübung (Machtgestaltung) unter konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen“. Wir hoben dabei besonders die Teamorientierung und den hohen Anteil an gemeinsamen Problemlösungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern für kooperatives Führungsverhalten hervor, weil wir annahmen, daß dies von den Teilnehmern am problemlosesten verarbeitet werden würde - sagt man doch den Ostdeutschen ein besonders enges Verhältnis zu Kollektivität nach.

Die Diskussion zeigte jedoch, daß wir dabei nicht bedacht hatten, gleichzeitig die Rolle der Individualität für den Führungsprozeß herauszuarbeiten. Wir hatten übersehen, daß Kollektivität in der DDR nie ein gleichberechtigtes Wechselverhältnis zur Individualität einschloß, weil im gesellschaftlichen Grundverständnis die Interessen, Ziele und Motive des einzelnen in der Regel immer denen des Kollektivs nachgeordnet waren. In diesem Sinne stand Kollektivität nicht im Konsens mit Individualität, sondern war Konsens trotz Individualität. Dieses gesellschaftliche Grundverständnis prägte Denk- und Verhaltensweisen bei Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen. Auf diese Weise wurde auch die Fähigkeit des Leiters zur Motivation der Mitarbeiter kaum herausgefordert. Bei Konflikten mit den Mitarbeitern konnte sich der sozialistische Leiter immer problemlos auf das Prinzip der Einzelleitung zurückziehen, ohne einen Konsens mit den Mitarbeitern anzustreben, selbst wenn diese verantwortungsbewußt und kompetent waren. So verwundert es nicht, daß die Teilnehmer nun große Schwierigkeiten hatten, die konsensfähige Gestaltung der Leitungsbeziehungen zu akzeptieren und das Führungsverhalten von der „Reife“ der Mitarbeiter abzuleiten.

Was wir eigentlich als einen begünstigenden Faktor für kooperatives Führungsverhalten gehalten hatten - Kollektivität - erwies sich im Verständnis der Teilnehmer als eher hinderlich. Ein Kernpunkt kooperativer Führung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in aufgabenbezogene Sachverhalte. Das erfordert u.a., die durch Stellenbeschreibung und Qualifikation gegebenen Handlungsspielräume zu achten und zu beachten. Die Seminarteilnehmer erblickten in der Forderung einer größeren Beteiligung von Mitarbeiter an Entscheidungen zunächst eher eine „alte“ Forderung zur Gestaltung der Beziehung zwischen

dem sozialistischen Leiter und dem Kollektiv, denn die Einbeziehung der Werktätigen in die Leitung und Planung - wiewohl kaum realisiert - ist immer gefordert worden. Besonders ältere Leiter hatten verinnerlicht, daß die Gestaltung guter zwischenmenschlicher Beziehungen durch den Leiter ein wesentlicher Aspekt ihrer vormals politischen und gesellschaftlichen Verantwortung war. Dem glaubte man nun doch endlich entronnen zu sein, um sich den „eigentlichen“ Problemen der Leitung eines Bereiches oder Unternehmens widmen zu können.

Bevor überhaupt Anforderungen an das Führungsverhalten zur Mitwirkung an Entscheidungsprozessen diskutiert werden konnten, mußten Grundprobleme des Selbstverständnisses von Management, die Rolle des Humanpotentials und die Bedeutung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen für die Motivation der Mitarbeiter behandelt werden. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, daß viele Leiter in bezug auf das Leiter - Mitarbeiter - Verhältnis verunsichert sind, nicht zuletzt aufgrund der in der Öffentlichkeit geführten Diskussionen um die „Seilschaften“ und der pauschalisierenden politischen Belastungen der Führungskräfte, was teilweise Tendenzen emotionaler Distanz zu den Mitarbeitern hervorruft.

Kooperatives Führungsverhalten in den Unternehmen durchzusetzen hat deshalb ohne Zweifel auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Aus unseren Erfahrungen dazu können wir deshalb voll zustimmen, daß „kooperative Führung, Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt in Organisationen in Wechselwirkung mit gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungsprozessen stehen“ (Wunderer & Grundwald, 1980). Am Rande sei hier vermerkt, daß die Erfahrungen der Mitarbeiter dazu in den Unternehmen ganz sicher nicht ohne Einfluß auf die gesellschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern bleiben werden, was die gesellschaftliche Verantwortung der Führungskräfte stärker ins öffentliche Bewußtsein rücken sollte.

Zapf zufolge ist Führungsverhalten erst dann als kooperativ einzuschätzen, „wenn der Einfluß der Mitarbeiter auf die Entscheidungen des unmittelbaren Arbeitsbereiches wesentlich ist. Unter wesentlich ist zu verstehen, daß ein Vorgesetzter erst nach Berücksichtigung der Auffassungen der Mitarbeiter entscheiden kann.“ (Zapf, 1972, zitiert nach Wunderer und Grundwald, 1980). Die Seminarteilnehmer mußten verarbeiten, daß die Mitarbeiter erst dadurch zu „Mitarbeitern“ werden und daß dies die Bereitschaft des Vorgesetzten zum Teilen der sozialen Macht fordert.

Diese psychologische Hürde konnte nur sehr schwer genommen werden, weil die Führungskräfte aus dem Osten - durch das Prinzip der Einzelleitung bedingt - eine im Grunde genommen leiterzentrierte Auffassung von Autorität haben. Und diese Autorität wird sehr stark mit den objektiven Grundlagen (Stellung in

den Leitungshierarchie, Entscheidungsmacht etc.) und viel weniger mit den subjektiven Voraussetzungen in der Person des Vorgesetzten in Verbindung gebracht. Kooperatives Führungsverhalten mit der Bereitschaft zum Teilen sozialer Macht erfordert aber gerade eine Führungskraft, die sich ihrer selbst sicher ist, um das Abgeben von Einfluß nicht als Autoritätsverlust zu erleben.

Die Diskussion machte im weiteren Verlauf deutlich, daß die Kernfrage kooperativen Führungsverhaltens sich letztendlich auf die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern richtet. Vertrauen wurde dabei aus der Sicht der Führungskräfte fast ausschließlich auf die fachliche Kompetenz und die Haltung des Mitarbeiters zum „Chef“ bezogen (unbedingte Loyalität), wobei man Ansprüche der Mitarbeiter an den Chef in diesem Zusammenhang überhaupt nicht im Blick hatte. Kontroverse Diskussionen entflammten darüber, ob man jedem Mitarbeiter generell als Grundhaltung Vertrauen entgegenbringen sollte oder ob es nicht besser sei, dies schrittweise zu tun und davon kooperatives Führungsverhalten abhängig zu machen. Es konnte darüber keine Einigkeit erzielt werden. Die Behandlung des Themas im Seminar war an eine Grenze gestoßen. Diese Erkenntnis gewannen wir aber erst zu Beginn des Trainings, denn hier wurde eine ausgeprägte Außen- bzw. Umweltorientierung der Teilnehmer deutlich.

Was im Alltagsbewußtsein den Ostdeutschen positiv als Anpassungsfähigkeit und negativ als Passivität attestiert wird, erlebten wir als weitgehend habitualisierte Tendenz, Sinn, Werte, Orientierungen und Impulse von der Umwelt einzuklagen und die Ursache für Schwierigkeiten überwiegend auf die Ebene gesellschaftlicher Verhältnisse zu attribuieren.

3 Sichtweisen der Teilnehmer zum kooperativen Führungsverhalten und zu den Anforderungen an die Mitarbeiter

Wir wollten prüfen, was im bisherigen Verlauf der Diskussion zum kooperativen Führungsverständnis erreicht wurde und wie jeder Teilnehmer nun die Probleme sieht. Wir baten darum, auf zwei getrennten Blättern aufzuschreiben:

- a) was sie persönlich unter kooperativem Führungsverhalten verstehen und
- b) welche Anforderungen der Mitarbeiter dafür mitbringen müßte.

Da unsere Vorgehensweise nicht nach strengen Kriterien empirischer Forschung bewertet werden kann, werden wir diese Angaben lediglich als Indiz für die Denkhaltung unserer zwei Gruppen aufführen. So ist es beispielsweise u.E. aussagekräftig, wenn es sich ab Position 11 bei „Führungsverhalten“ um jeweils nur eine Nennung handelt.

a) Kooperatives Führungsverhalten

1. unvoreingenommenes Handeln, zuhören können, Vorschläge sorgfältig prüfen
2. offenes Informationsverhalten, insbesondere zu den Unternehmenszielen
3. Fachkompetenz des Leiters
4. Weiterbildungsvorbild für den Mitarbeiter
5. klare Aufgaben- und Verantwortungszuweisung
6. Entscheidungssicherheit / Vorschläge bewerten können
7. sachbezogen kritisieren
8. hohes Motivationsvermögen
9. offene Atmosphäre schaffen, kein Abwälzen der Verantwortung auf die Mitarbeiter bei Mißerfolgen
10. Menschenkenntnis und Lebenserfahrung
11. Vertrauen zum Mitarbeiter und dessen Akzeptanz
12. Vorbildwirkung des Leiters
13. Bereitschaft zur Machtteilung
14. Bereitschaft, eigene Fehlentscheidungen zurückzunehmen
15. Mittel und Wege der Zielerreichung zur Diskussion stellen
16. Fähigkeit, sich kritisch zu reflektieren
17. Wahrnehmungskapazität und Fähigkeit zur richtigen Situationsbewertung
18. Sicherheit und Selbstsicherheit ausstrahlen
19. Konsensfähigkeit und Toleranz
20. Sich auch von Spezialisten beraten lassen

b) Anforderungen an die Mitarbeiter

1. Wille zur Leistung, mehr machen als festgelegt, qualifiziert für den Arbeitsplatz und die Aufgabe
2. Bereitschaft zur Mitgestaltung und Entscheidungsfindung
3. Akzeptanz des Chefs
4. Identifikation mit der Firma und den Unternehmenszielen
5. Verantwortungsbewußtsein und Wahrnehmung der Handlungsverantwortung

6. Eigenmotivation, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit
7. Kritikfähigkeit und -verträglichkeit
8. Erkennen von Problemen und Zusammenhängen
9. sich einordnen können, teamfähig und konsensfähig sein
10. Akzeptanz der Entscheidungen
11. Bereitschaft zur Weiterbildung
12. Flexibilität und Kreativität
13. Akzeptanz des Gewinns als Unternehmensziel
14. den Vorgesetzten beraten wollen
15. Selbständigkeit in der Arbeit

Das Auszählen und der Vergleich der Einzelergebnisse ergab drei überdenkenswerte Tatbestände:

an die Mitarbeiter wurden mehr Anforderungen gestellt (81) als an das eigene Führungsverhalten (64),

zu den Anforderungen an die Mitarbeiter ist die Anzahl übereinstimmender Aussagen der Leiter größer, und

zwischen den Nennungen in a) und b) sind wenig inhaltliche Zusammenhänge i. S. von „Wenn-dann-Aussagen“ zu finden.

Der letztgenannte Punkt könnte auch darauf hinweisen, daß die Zusammenhänge zwischen Leiter- und Mitarbeiterverhalten auf einer allgemeinen Ebene zwar verstanden, mit Blick auf die eigene Person aber noch unscharf gedacht werden. Hier zeigt sich auch, daß die im Management vorhandene Tendenz zur Individualisierung des Führungsverhaltens für die ostdeutschen Führungskräfte eine völlig neue Denk- und Verhaltensweise ist, die in ihrem bisherigen Führungsverständnis keinen Platz hatte (siehe vorhergehender Abschnitt). Die anschließende Besprechung dieses Ergebnisses ergab zudem, daß die Mehrzahl der Teilnehmer überwiegend leiterzentriert denkt - respektive aufgabenbezogen - und es außerordentlich schwerfällt, eigenes Verhalten auf jeweils konkrete Mitarbeiter zu beziehen. Sich tatsächlich „darauf einlassen können“, die konkreten Belange jeweils konkreter Mitarbeiter und deren Perspektive in die eigene Sichtweise zu integrieren, ohne dabei die eigenen Ziele aus dem Auge zu verlieren, zählt nach unserer Auffassung zu einem wichtigen Bestandteil sozial kompetenten Führungsverhaltens. Hier liegen u.E. auch die größten Reserven für die Erhöhung der Motivationsfähigkeit ostdeutscher Führungskräfte. Aber immerhin wurde die Bereitschaft erkennbar, das eigene Führungsverhalten an

Mitarbeiterreaktionen zu überprüfen, was als wichtiger Zwischenschritt für die Verstärkung der sozialen Kompetenz gewertet werden kann.

Besonders hervorhebenswert scheint uns die komplexe, von unterschiedlichen Aspekten geprägte Sichtweise des Mitarbeiters durch Vorgesetzte zu sein. Dies macht darauf aufmerksam, daß kooperatives Führungsverhalten nicht nur aus der Perspektive Vorgesetzter/Mitarbeiter zu betrachten ist, sondern auch aus den „Umfeldbedingungen“ im Unternehmen. Betrachten wir Anforderungen an die Mitarbeiter, so lassen sich folgende Ebenen unterscheiden:

1. Der Leistungs- und Qualifikationsaspekt (vgl. Position 1 und 6)
2. Der Mitwirkungsaspekt (vgl. Position 2 und 14)
3. Die Beziehungsebene zum „Chef“ und zum Team (vgl. 3, 7, 9, 10)
4. Unternehmensebene (vgl. Position 4 und 13)
5. Persönlichkeitskompetenz und Engagement im eigenen Tätigkeitsbereich (vgl. Position 5, 8, 11, 12, 15)

Vergleicht man die Aussagen zu den Anforderungen an den Mitarbeiter und die Anforderungen an das eigene Führungsverhalten, so ließe sich bei den Mitarbeitern u.E. eine mehr anforderungsgerechte, d.h. Prozeß- und Aufgabenerfüllung sichernde Sichtweise vom Standpunkt des Unternehmens ausmachen. Hingegen bewerten die Leiter ihre eigenen Anforderungen zur Durchsetzung kooperativen Führungsverhaltens mehr aus rollenspezifischer Sicht im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Hier könnten sich die höheren Maßstäbe hinsichtlich der Identifikation mit den Unternehmenszielen, komplexes Denken vom Standpunkt des Unternehmens her, die man an Führungskräfte stellt, in analoger Weise auf die Mitarbeiter projizieren, ohne dabei die eigene Führungsverantwortung und Motivationsfähigkeit genügend im Blick zu haben. Dies bestätigte sich in der anschließenden Diskussion, in der von den Teilnehmern ins Spiel gebracht wurde, daß kooperative Führung für sie ein risikvollerer Führungsstil sei, der einen im Interesse des Unternehmens denkenden und handelnden Mitarbeiter erfordere. Wir konnten uns dahingehend verständigen, daß dafür auch die Wahrnehmung der Führungsverantwortung durch den Vorgesetzten und das Personalmanagement im Unternehmen gefordert sind, um entsprechende Voraussetzungen schrittweise zu schaffen.

Hinsichtlich dieser betrieblichen Rahmenbedingungen wurden von den Teilnehmern folgende Voraussetzungen für kooperatives Führungsverhalten als wichtig angesehen:

- Erarbeitung „machbarer“ Anforderungsprofile für die Stelle, die die Handlungsverantwortung definiert und integriert sowie Schulung der Mitarbeiter dazu,

- Integration kooperativer Führung in Führungsgrundsätzen des Unternehmens, um zwischen Management und Belegschaft sowie Betriebsrat einen gleichen Wissens- und Erkenntnisstand herauszubilden,
- Diskussion eines neuen Führungs- und Mitarbeiterverständnisses im Kreise der Führungskräfte des Unternehmens, und
- kooperatives Führungsverhalten als Lernprozeß zu begreifen und die dabei gemachten Erfahrungen kritisch zu prüfen.

Herausgearbeitet werden konnte, daß kooperatives Führungsverhalten Personalentwicklung auf beiden Seiten erfordert. Es stellt sowohl neue Anforderungen an das Rollenverständnis und -verhalten der Führungskräfte als auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter, ihre Handlungsverantwortung für ihre Stelle kompetent auszufüllen. Damit wurde durch die Teilnehmer ein Aspekt des Tags zuvor erarbeiteten Rollenverständnisses - der Manager als Personalentwickler - aus den Erfordernissen kooperativen Führungsverhaltens weiter vertieft und zugleich als Anspruch an die eigene Person gesehen und akzeptiert.

4 Das psychologische Training

4.1 Wesentliche Trainingsziele bei der Transformation von Führungsverhalten

Im zuvor beschriebenen Seminarblock wurde kooperatives Führungsverhalten vornehmlich auf einer grundsätzlichen und allgemeinen Ebene problematisiert. Den Teilnehmern gelang es zum Schluß mehrheitlich recht gut, nun mit dem erforderlichen „Faktenwissen“ ausgerüstet, die Notwendigkeit zur Mitarbeiterorientierung inhaltlich zu begründen und motivationale Grundlagen zur „Übernahme“ eines kooperativen Führungsstiles zu entwickeln.

Die Grenzen ausschließlich wissensorientierter Transformationsversuche beginnen dort, wo es darum geht, *individuelle* Potenzen und Reserven zu erkennen und *konkrete* Handlungskompetenzen zu entwickeln.

Wurde der erste Teil unserer Veranstaltung noch von der Gegenstandslogik getragen, welche die Teilnehmer „nur“ zu verinnerlichen hatten, so standen diese nun selbst und damit ihre persönlichen Biographien, Welt- und Selbstbilder, individuellen Ressourcen und Bewältigungsstile im Mittelpunkt.

Es hat sich bei der Transformation von Führungsverhalten ostdeutscher Manager als wenig sinnvoll erwiesen, das Training auf äußere Verhaltensaspekte zu beschränken. „Verhaltensdesigns“, deren Funktionalität in der Regel nicht über den unmittelbaren raum-zeitlichen Kontext hinausreicht und die zudem vereinfachende, mechanistische Vorstellungen über das Leiter-Mitarbeiter-Verhältnis unterstützen, verfehlen die hier notwendige Interventionstiefe.

Das „Verlernen“ von Erlebens- und Verhaltensweisen, die weitgehend „unbrauchbar“ geworden sind, in mehreren Jahrzehnten aber hocheffizient und mitunter sogar lebensnotwendig waren, läßt sich schlecht mit Rhetorikkursen, Selbstsicherheitstrainings oder jeglicher Art von Motivations-, Verhandlungs-, Streßbewältigungs- oder Zeitplantechniken leisten. Diese besitzen für das Führungsverhalten bestenfalls Werkzeugcharakter und intervenieren an der Oberfläche der Erscheinungen.

Dieses Training hatte zum Ziel, die tieferliegenden individuellen Ursachen suboptimaler Professionalität sichtbar zu machen und persönliche Wege zu deren Beseitigung zu erarbeiten.

Die Initiierung von Transformationsprozessen im psychologischen Training basiert auf der Formulierung von Lern- und Entwicklungszielen, welche das Individuum und seine konkrete Anforderungssituation einbeziehen.

Die Teilnehmer erarbeiten sich ihre Ziele selbständig; der Trainer fungiert in der Phase der Zielfindung als Moderator, der zu individueller Konkretheit und Prägnanz verhilft.

Auf die Frage: „Was muß ich persönlich lernen, um professioneller als Manager arbeiten zu können?“ wurden durch die hier näher dargestellte Klientel weit über 36 individuelle Antworten erarbeitet.

Der Gründer einer Firma für Spezialtransporte, er befand sich gerade in der kritischen (und so gut wie schlaflosen) Anlaufphase, wollte z.B. noch am Vormittag wissen „was *man* gegen Streß tun könne“. Beim zweiten Anlauf schilderte er seine momentane berufliche Situation und sagte, daß er eine Entscheidung zu einer großen finanziellen Investition zu treffen habe, die ihm aber nicht gelinge und ihn deshalb Tag und Nacht beschäftige (hier schon erste konkrete *inhaltliche* Bezüge zu seiner konkreten Anforderungssituation). Als er dieselbe Frage ein drittes Mal formulierte (am Nachmittag des ersten Trainingstages), sagte er, daß er neuerdings in Situationen, in denen er unter Zeitdruck stehe und das mittel- und längerfristige Risiko nicht abwägen könne, Herzbeschwerden bekäme (hier kamen schließlich auch konkrete *persönliche* Bezüge hinzu). Nun konnte die eigentliche Arbeit losgehen, da wir uns jetzt nicht mehr mit *dem Streß*, sondern mit einer konkreten *inhaltlichen* Problematik (Entscheidungsfindung in einer komplexen und intransparenten Situation mit schwer abschätzbaren Neben- und Fernwirkungen) einer *konkreten* Person (und ihren dyxfunktionalen psychischen und physischen Bewältigungsweisen) beschäftigen konnten.

Da hier die einzelnen individuellen Trainingsziele zur Entwicklung kooperativen Führungsverhaltens schwerlich dargestellt werden können, haben wir sie in drei Gruppen unterteilt:

a) Autonomie vs. Kontextabhängigkeit

Fast jeder Teilnehmer war im Verlauf des Trainings mit Fragen zu diesem Themenkreis beschäftigt. Führungskräfte aus Treuhandbetrieben taten sich schwer, individuelle und sachdienliche Bewältigungsarten angesichts vergleichsweise hoher objektiver Fremdbestimmtheit zu entwickeln. Aber auch Teilnehmer mittlerer Hierarchieebenen hatten Schwierigkeiten. Diese thematisieren häufig Konflikte bei der Wahrnehmung eigener Verantwortung in Anbetracht suboptimaler Managementstrukturen oder autoritärer Vorgesetzter.

Statt ihre eigenen Vorstellungen zur Arbeitswelt einzubringen, wurden in der Mehrzahl der von dieser Fragestellung betroffenen Teilnehmer Handlungsstile praktiziert, die mit Schröder (1990) als „opportunistisch-konformistisch“ bezeichnet werden können.

Ein Teilnehmer war in den vergangenen 1 ½ Jahren vorwiegend damit beschäftigt, die Mitarbeiter seines Betriebsteils, mit denen er schon über viele Jahre zusammengearbeitet hatte, zu entlassen. Er hatte dabei Sollvorgaben mit terminlicher Verbindlichkeit zu erfüllen. Die inhaltlichen Auswahlmöglichkeiten wurden zunehmend eingeschränkt, da von ehemals 120 Mitarbeitern nunmehr nur noch 30 „übrig“ waren, deren Kündigung ebenfalls befürchtet werden mußte. Um diese Aufgaben bewältigen zu können, hatte sich der Teilnehmer nicht nur weitgehend mit den Außenanforderungen identifiziert, sondern sich auch persönlich dahinter „zurückgezogen“. Die Überkompensation eigener emotionaler Betroffenheit (mit jeder Entlassung rückte auch seine eigene näher und die Mitarbeiter, die er nun zur Kündigung vorzuschlagen hatte, standen ihm persönlich sehr nahe) äußerte sich in „äußerer“ Kühle und überwertiger Rationalisierung (hier als psychischer Bewältigungsmechanismus verstanden, der verstandesmäßige Rechtfertigungen für emotionale bewußt oder unbewußt abgelehnte Motive schafft). Er wurde zunehmend von Kollegen gemieden (er lebte beruflich wie privat seit einem Jahr weitgehend isoliert). Von ärztlicher Seite wurden ihm in der gleichen Zeitperiode 12 (!) Geschwüre im Verdauungstrakt diagnostiziert.

Die Forderung eines kooperativen Führungsstiles allein hätte die Führungsarbeit dieses Teilnehmers eher erschwert denn erleichtert, da sie die Widersprüche zwischen eigenen Handlungsweisen (und -intentionen) und Außenforderungen zugespitzt hätte. Im Training lernte er berufliche Freiheitsgrade zu erkennen und Eigenverantwortung zu deren Gestaltung zu übernehmen.

Viele Teilnehmer bewältigten ihre beruflichen Führungsaufgaben mit Hilfe einer groben Vereinfachung bzw. Zerteilung dieses Verhältnisses. Autonomie wurde anfangs als Widerspruch zur Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung gedacht und mit „Entweder - oder“ - Strategien zu verwirklichen versucht.

Von einigen Teilnehmern wurde Autonomie auch mit Autorität gleichgesetzt. „Sich auf den Mitarbeiter einlassen“ war von der Angst begleitet, Autoritätseinbußen zu erleiden und wurde deshalb auch wenig praktiziert.

Die Schwierigkeiten bei der Praktizierung eines identischen Leiterverhaltens, welches aus einer Innenperspektive heraus eigenverantwortliche Bezüge zu den Führungsaufgaben realisiert, standen bei den Teilnehmern zu ihrem labilen Selbstverständnis (und dem darauf aufbauenden Selbstvertrauen) in engem kausalen Zusammenhang.

Mit dem Untergang der DDR wurden Sinnstrukturen gemeinsam mit großen Teilen bisherigem Wissens quasi über Nacht entwertet (Schröder, 1990). „Formen DDR - spezifischen Selbstbewußtseins“, die sich unter Bedingungen der „Abschottung und inadäquaten Validierung der eigenen Leistungsfähigkeit“ (ebenda, S. 350) entwickelt hatten und nicht selten auf „Tugenden“ wie das „Heranorganisieren“ oder das „Improvisieren“ basierten, wurden durch den gesellschaftlichen, politischen, kulturellen und ökonomischen Wandel ihrer Funktionalität enthoben.

Damit verbundene Sinnkrisen und relativ umfassende Destabilisierungen im Selbstwerterleben spielten in den Trainings der vergangene drei Jahre generell eine dominierende Rolle. Erstaunlicherweise trafen wir auch bei den hier beschriebenen Personen, die aufgrund ihres Sozialstatus, ihres Einkommens und ihrer beruflichen Gestaltungs- und Bewährungsmöglichkeiten vergleichsweise günstige Voraussetzungen zur Erlangung eines adäquaten Selbstverständnisses aufweisen, auf tiefgreifende Destabilisierungen im o. g. Sinne.

b) Soziale Kompetenz

Die meisten inhaltlichen Bestimmungsstücke, welche die Teilnehmer im seminaristischen Teil selber als persönliche Voraussetzungen zur Praktizierung eines kooperativen Führungsstiles zusammengetragen hatten, gehören zum Umfeld sozial kompetenten Leiterverhaltens (s. dazu Punkt 2, 7-14, 16-19).

Damit konnte davon ausgegangen werden, daß bereits ein hohes Problembewußtsein zu diesem Themenkreis vorlag. Dieses stand jedoch zu Beginn des Trainings im krassen Widerspruch zu konkreten persönlichen Bezügen - man sah zwar, was alles zu berücksichtigen sei, glaubte aber, diese Forderungen weitgehend zu erfüllen.

Erst im Verlauf des Trainings, als die Teilnehmer in praxisbezogenen szenischen Nachgestaltungen Mitarbeitergespräche führten, zeigten sich teilweise gravierende Defizite.

Statt die Motivation von Mitarbeitern, ausgehend von einer funktionalen Gestaltung der Beziehungsebene unter Berücksichtigung *tatsächlicher* Bedürfnisse

des Gesprächspartners, anzustreben, wurde vorwiegend „erpreßt“, „gedroht“ oder „gebettelt“.

Die Schwierigkeit bei der Wahrnehmung der Perspektive des Gesprächspartners und deren aufrichtiger Einbeziehung in die eigene Handlungsregulation entstand weniger aus Unvermögen als aus Angst, die eigenen Intentionen dabei aus dem Auge zu verlieren.

Die Wahrung von Macht und formalem Status waren gegenüber dem Erreichen von Gesprächszielen, die den Handlungsperspektiven beider Partner dienlich sind, überwertig.

Dem 35jährigen Geschäftsführer eines Ingenieurbüros bereitete die Zusammenarbeit mit seiner Chefsekretärin (48 J.) zunehmendes Unbehagen. Nicht nur, daß sich deren Arbeitsleistung innerhalb eines kurzen Zeitraumes rapide verschlechterte, sie begann auch, sein Vertrauen zu mißbrauchen, trug „Interna“ in die Belegschaft und „vergiftete“ das Betriebsklima. Da stundenlange Gespräche ergebnislos verliefen und sich die gegenseitige Spannung eher zuspitzte, erwog er die Kündigung. Als er die letzte Auseinandersetzung im Training szenisch nachgestaltete, wurde zunächst deutlich, daß der Teilnehmer in keiner Weise auf die Argumente seiner Gesprächspartnerin einzugehen vermochte. Später stellte sich dann heraus, daß er annahm, daß sich seine Mitarbeiterin im Klimakterium befindet und er befürchtete, in dem Moment, in dem er sich auf ein tatsächliches persönliches Gespräch „einließ“, von dieser Problematik, zu der er bisher keinen eigenen Standpunkt hatte, überfordert zu werden. Indem er in überzogen autoritärer Weise auf den Firmeninteressen beharrte, verhalf er sich letztlich zu der *für ihn* wichtigen Distanz, die seinen Selbstwert als „Chef“ bewahrte und es ihm ermöglichte, die „Schuld“ ausschließlich seiner Mitarbeiterin zuzuschreiben.

Im Training hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, Sensibilität für eigene Anteile am Zustandekommen von Beziehungsstörungen mit Mitarbeitern zu entwickeln.

c) Der Widerspruch zwischen der Ausübung formaler Macht und der Forderung nach inhaltlicher Machtteilung

Obgleich dieser Themenkreis in enger Beziehung zu den zwei vorigen Feldern steht, verdient er doch besondere Erwähnung. Noch zu Beginn des Trainings wurde von den meisten Teilnehmern eine „Machermentalität“ mit „Führung“ verwechselt. Das Übertragen von Verantwortung, das Delegieren von Aufgaben oder das Einbeziehen von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung wurden zwar auf der intellektuellen Ebene „wohlwollend“ behandelt, waren im konkreten Erleben aber meist mit der Angst vor Machteinbußen verbunden.

Diese Thematik erschloß sich im Training über den anfänglichen Wunsch der Teilnehmer, etwas zur Streßbewältigung zu lernen. Ein genaueres Betrachten persönlicher Belastungsursachen ergab dann aber häufig die oben beschriebenen Schwierigkeiten.

Der Leiter einer selbständigen Abteilung eines Großbetriebes war für die Dauer des Kurses mit einem City-Rufgerät ausgerüstet, da er sich für unabkömmlich hielt. Obgleich er laut Stellenplan die Möglichkeit dazu hatte, arbeitete er ohne Stellvertreter und traf sämtlich administrativen Entscheidungen im Alleingang. Seine Abteilung umfaßte etwa 90 Mitarbeiter. Ein reines Streßbewältigungstraining hätte wahrscheinlich lediglich den „Mißstand“ kultiviert und die Ursachen seiner psychischen und physischen Überforderung unberührt gelassen.

Bei einigen Teilnehmern stellte sich im Verlauf des Trainings heraus, daß die inhaltlichen Aspekte der Führungsarbeit formalen Machtansprüchen regelrecht „geopfert“ werden. Die praktische Einbeziehung von Mitarbeitern hatte den Stellenwert von Höflichkeitstechniken.

Auch hier bestand das Ziel im Training wieder darin, *persönliche* Ursachen für die Ineffizienz der eigenen Führungsarbeit (und Belastungsbewältigung) aufzudecken und Wege zu deren Beseitigung zu erarbeiten bzw. auszuprobieren.

4.2 Die Transformation im Training

Die größte Herausforderung im psychologischen Training besteht darin, persönliche Entwicklungsprozesse zu initiieren, in deren Verlauf die Teilnehmer zu professionellerem Führungsverhalten gelangen.

Aus Platzgründen müssen wir auf eine ausführlicher Darstellung der Trainingsmethodik, mit deren Hilfe die Transformation geleistet wurde, verzichten und können lediglich mit Hilfe konkreter Beispiele Einzelaspekte beleuchten.

Die lebenslang gesammelten Erfahrungen abzulegen, um neue zu erwerben, sowie der Abschied von dysfunktionalen Verhaltens- und Denkmustern ist nicht mit intellektuellen Disputen oder „XYZ-Techniken“ zu leisten.

Damit neben der rational-analytischen Regulationsebene auch emotional-ganzheitliche und unbewußte Regulationsanteile „sichtbar“ bzw. „begreifbar“ gemacht werden konnten, mußte das Führungsverhalten (und -erleben) weitgehend im Hier und Jetzt des Trainings reproduziert werden.

In besonderem Maße typisch für die Arbeit mit ostdeutschen Führungskräften ist die Anfangsphase des Trainings. Die Teilnehmer betraten zwar erwartungsvoll den Raum, warteten anschließend aber mit einiger Geduld darauf, daß etwas *passiert*.

Die Vorstellungsrunde war abgeschlossen, und wir hatten uns grob über formale und organisatorische Dinge verständigt. Nun stand die Frage im Raum, was jetzt zu tun sei, um weiterzuarbeiten. Beide Gruppen verbrachten nun jeweils ca. zwei Stunden damit, die Verantwortung für den weiteren Verlauf vom Trainer einzufordern. Dies taten sie mit verdeckter Aggressivität oder sie verbrachten die ganze Zeit mit „Warten auf einen, der vorangeht“, „betroffenem Zurückziehen in Selbstmitleid“ oder dem „Ablenken in Nebentätigkeiten“. Als die Spannung ihren Höhepunkt erreicht hatte, verließ ein Teilnehmer den Raum und ein anderer begann, seine momentane Hilflosigkeit auszudrücken und in den Zusammenhang mit seinem beruflichen Alltag zu bringen. Wiederum ein anderer schlug vor, nun nicht mehr auf den Trainer zu warten, sondern selbst zu sehen, wie man weiterkommen könne.

Der Teilnehmer, der den Raum erobert verlassen hatte, arbeitete bereits am darauffolgenden Tag an der Frage, warum ihn die unstrukturierte und offene Situation des Vortages in solch eine affektive Spannung versetzt hatte.

In jenem Moment, in dem endlich einzelne Teilnehmer begannen, selbst Verantwortung für ihren Lernerfolg und für die Gruppe zu übernehmen, hatte die Transformation in Form von Selbstorganisationsprozessen bereits eingesetzt.

Nachdem sich die Teilnehmer eine weitgehend angstfreie und partnerschaftliche Atmosphäre geschaffen und über ihre persönlichen Lernziele abgestimmt hatten, begannen sie zunächst, eigene, als defizitär erlebte berufliche Situationen vorzustellen. Anschließend wurden diese in Anlehnung an die Technik des Psychodramas szenisch nachgestaltet, wobei dem „Problemeigentümer“ die Hauptaufgabe bei der Gestaltung zukam. Obgleich das „Hereinholen“ vergangener oder antizipierter äußerer Szenarien in den raum-zeitlichen Kontext des Hier & Jetzt der Gruppe prinzipiell immer mit Realitätsverlust verbunden ist, bestätigte die überwiegende Mehrheit der Akteure die Authentizität ihres „nachgestellten“ Szenarios einschließlich ihres eigenen Verhaltens und Erlebens. Mitunter behaupteten einzelne Akteure hinterher, daß die dargestellte Szene sogar im Wortlaut mit dem „Original“ weitgehend identisch war.

Die Szenen wurden mit einer Videokamera aufgezeichnet und mit den aus der Methode des Rollenspiels bekannten Techniken ausgewertet. Gelegentlich löste schon die Konfrontation mit dem eigenen Video kathartische Effekte bei den Betroffenen aus. Die Rückkopplung durch die Gruppe und die Videoaufnahmen verhalfen dazu, eigene Diskrepanzen zwischen angestrebtem und tatsächlich realisiertem Verhalten zu erkennen. Die Teilnehmer hatten bei der Auswertung der Szenen die Möglichkeit, mit Unterstützung der Gruppe und des Trainers tieferliegende persönliche Ursachen für das gezeigte Verhalten aufzudecken. Es wurden Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und anschließend wiederum in Szenarien „ausprobiert“. Da das Training in zwei Abschnitte mit je drei Tagen

unterteilt war, bestand für den Zwischenzeitraum von zwei Wochen die Möglichkeit zu einem ersten Transfer neuerworbener Handlungsmuster in den beruflichen Anforderungsfeldern.

Der Geschäftsführer einer Metallverarbeitungsfirma (200 Angestellte) berichtete im ersten Teil des Trainings von einem seiner Meister, der zwar formal korrekt und zuverlässig arbeitete und eine große berufliche Erfahrung besaß, wegen seines autoritären, sozial-inkompetenten Umganges mit den ihm unterstellten Schweißern von diesen aber nur „Dienst nach Vorschrift“ Ergebnisse erhielt (was z.B. bedeutete, daß auch ein „abgerutschter Bleistiftstrich“ am Werkstück eingearbeitet wurde). Da neben der geringen Produktivität im Meisterbereich auch eine gespannte Atmosphäre herrschte und mehrfache Gespräche keine spürbare Veränderung bewirkten, erwog der Teilnehmer nun die Kündigung.

In dem Szenario wurde ein Gespräch mit dem Meister nachgestellt, in welchem dann deutlich wurde, daß die Belange des Meisters keinerlei Beachtung fanden. In der Auseinandersetzung mit dem Meister erhielt dieser durch den Teilnehmer fast ausschließlich offene und verdeckte Drohungen, ohne daß ihm dabei eine inhaltliche Orientierung gegeben wurde. Als dies der Teilnehmer mit der Unterstützung der Videorückkopplung selber erkannte, war er motiviert genug, ein erneutes Gespräch mit dem Meister zu führen. Dank der partnerschaftlichen und mitarbeiterorientierten Gesprächsführung stellte sich schon nach kurzer Zeit heraus, daß sich das Handeln des Meisters (53 J.) als Überkompensation beruflicher Existenzangst betrachten ließ. Nachdem die Befürchtungen des Mitarbeiters weitgehend ausgeräumt werden konnten, wurden neue Wege der Zusammenarbeit vereinbart.

Der Meister ist bis zum heutigen Tag in der Firma beschäftigt, und nach Aussagen des Teilnehmers hat sich auch die Produktivität und das Arbeitsklima in dem Bereich spürbar verbessert.

5 Schlußbemerkungen

Der Transformationsbegriff wird in Mathematik, Physik und Sprachwissenschaft eher für ein harmonisches und geordnetes „Hinüberwechseln“ von einem Modus in einen anderen verwendet. In diesem Sinne ist der Begriff „Transformation“ auf die Arbeit im Training nur teilweise zutreffend. Häufig führte die Diskussion und die Konfrontation mit dem eigenen Führungsverhalten zu tiefer Betroffenheit und schmerzlichen Destabilisierungen, welche wiederum die Grundlage für eine neue Qualität von Selbstreflexionen und Erfahrungen darstellten. Um so wichtiger war es, eine Atmosphäre aufrecht zu erhalten, welche die Selbstachtung der Teilnehmer wahrte und uns nicht in die Posi-

tion brachte, „alles besser zu wissen“. Da die „kognitive Dynamik von Managern, organisationale Dynamik und Wettbewerbsdynamik als sich wechselseitig beeinflussende Phänomene“ (Schirmer, 1992) aufgefaßt werden können, ist ein verhaltener Optimismus hinsichtlich der Veränderung des Führungsverhaltens von Managern angebracht (ihre eigene Motivation und Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt).

Die letzte Erfolgskontrolle wurde von uns ein halbes Jahr nach Trainingsende durchgeführt. Dabei bewerteten die Teilnehmer den Wert des Trainings für ihre eigene Professionalisierung mit = 8.12 und die subjektive Zufriedenheit mit der Art und Weise der Trainingsdurchführung mit = 7.5 auf einer 10-stufigen Ratingskala. Die freien Äußerungen auf die Frage: „Womit sind Sie seit dem Training am meisten beschäftigt?“ enthielten zu 50% Äußerungen zur Inhaltsklasse „funktionelle Autonomie“ (Selbstreflexivität, Integration emotional-ganzheitlicher Wahrnehmungsanteile, Bewußtheit bei der Personenbeurteilung, Korrektur destruktiver Motivationsanteile), zu 37.5% instrumentelle Aspekte der Anforderungsbewältigung (z.B. „Mitarbeitergespräche gründlicher vorbereiten“) und zu 14.3% allgemeine Inhalte (z.B. „Erkenntnisse umsetzen“).

Diese Rückmeldungen ermutigen uns dazu, unseren inhaltlichen und methodischen Ansatz bei der Qualifizierung von Führungsverhalten weiter zu verfolgen.

6 Literatur

- Schirmer, F. (1992). Arbeitsverhalten von Managern. Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung, Wiesbaden: Gabler, S.156
- Schröder, H. (1990). Staatliche Repression und psychische Folgen (DDR-Bürger in der Wende). Zeitschrift für Gruppendynamik, 21, Heft 4, S.341-356.
- Wunderer, R. & Grundwald, W. (1980). Führungslehre II - Kooperative Führung. Berlin: Walter de Gruyter, S. IV
- Zapf, G. (1972). Kooperativer Führungsstil und Organisation. Wiesbaden: