

# Führung

## Einleitung

Führungskräfte-Trainings sind die Cash-Cow in der Weiterbildungsbranche, die Literatur zum Thema Führung ist kaum überschaubar, an Rezepten herrscht kein Mangel. Führungskräften wird empfohlen sich nach der Regel des St. Benedikt oder auch an Macchiavelli zu orientieren, von den Delphinen oder chinesischen Kriegsherren zu lernen aber auch es schlichtweg in jeweils einer Minute zu managen. Helden des Kapitalismus oder der Politik verkaufen ihre persönlichen Erfolgsrezepte um gutes Geld. Punkte-Programme in beliebiger Länge und Checklisten gibt es in Überfülle, zunehmend auch aus dem Internet herunterzuladen. Trotzdem oder auch gerade deshalb bieten die Niederungen der Führungsarbeit ein tristes Bild.

Nur 15% der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sind engagiert. Dies ist das Ergebnis einer repräsentativen Studie der Unternehmensberatung Gallup GmbH, Potsdam. 69% haben ein reduziertes oder nicht vorhandenes Engagement, sind "aktiv Unengagierte", also Mitarbeiter, die verstimmt sind und ihre negative Einstellung zur Arbeit und ihrem Arbeitgeber oft in aggressiver Weise zeigen. Spezifische Zahlen für den öffentlichen Dienst sind in der Studie nicht ausgewiesen. Bemerkenswert ist jedoch, dass Mitarbeiter tendenziell umso weniger engagiert sind, je länger sie bei ihren Unternehmen verbleiben.

Arbeitnehmer geben an, nicht zu wissen, was von ihnen erwartet wird, und dass sich ihre Vorgesetzten nicht für sie als Menschen interessieren. Ihre Meinungen hätten kaum Gewicht und kreative Veränderungen oder der Versuch von Veränderungen würde selten belohnt.

Reinhard Sprenger geht davon aus, dass die Mitarbeiter es leid sind, bei den ständigen Veränderungen in den Unternehmen immer wieder die Verlierer zu sein. Das Vertrauen in die Führung sinkt offenbar, statt den propagierten Trend zu folgen, durch die Entwicklung einer Vertrauensorganisation Identifikation und Produktivitätsanstrengungen zu steigern.

Bolko von Oetinger, Geschäftsführer von Boston Consulting Group – eine der Sozialromantik unverdächtige Beratungsfirma - vertritt die Position, dass Unternehmen soziale und kulturelle Gebilde sind, reiche soziale Netzwerke, die eher den Mustern zwischenmenschlichen Umgangs als wirtschaftlichen Kriterien folgen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind keine zweckrational handelnden Homines oeconomici, und deswegen folgt die interne Organisation von Unternehmen nicht vorrangig der Effizienz - soweit der Unternehmensberater.

In Organisationen, die Produzenten von „Public Goods“, öffentlichen Gütern wie zum Beispiel Sicherheit sind, die keine unmittelbaren über ihre Existenz entscheidenden Ankoppelungen an Märkte haben (den Mythos funktionierender privatwirtschaftlicher Märkte zu entzaubern wäre eine andere Geschichte) stellen sich die umrissenen Fragen mit besonderer Eindringlichkeit. Die gute Nachricht über Bürokratie lautet: Man kann die eigenen Neigungen, Leidenschaften, Störungen, Perversionen ziemlich ungebremst ausleben (möglicherweise in positiver Korrelation zur hierarchischen Position), die schlechte lautet: die anderen tun es auch. Die Kernfragen lauten:

- Wie erklärt sich das –von seiner Verbreitung her erfolgreiche- Scheitern von Führungsarbeit?
- Welche theoretischen Beschreibungs- und Erklärungsmodelle gibt es hierfür?

- Welche Ansätze für gute Führungsarbeit lassen sich daraus ableiten?

Es ist Anliegen dieses Beitrages, einige Antworten hierzu zu liefern, nicht aber schrecklich vereinfachende Rezepturen zu liefern. Als theoretische Zugänge wähle ich aus 1. den Beitrag der Psychoanalyse zu Führung, 2. das Konzept der Mikropolitik und 3. die Systemtheorie. Nach 4. Ausführungen zu vier wesentlichen Qualitäten von Leadership schließe ich mit 2 Bildern von Führung.

## **1. Die Paranoia ist immer und überall – Führung aus psychoanalytischer Sicht**

Die Psychoanalyse, insbesondere Otto Kernberg, rücken bei der Auseinandersetzung mit Führung Phänomene wie Regression in den Vordergrund, die im Gefängnis von dessen Funktion her besondere Bedeutung haben.

Die Strukturen von Arbeitsorganisationen sind dann funktional, wenn die Art der Delegation von Autorität, die Aufgabendefinition, die Aufgabenerledigung und deren Kontrolle von einer wirksamen und stabilen Autorität wahrgenommen werden.

Bei überzogener Autorität besteht die Tendenz, die Arbeitsbeziehungen dadurch zu (zer)stören, dass in autoritärer Form mehr Macht ausgeübt wird, als für die Erledigung der Organisationsaufgaben erforderlich ist. Dies bewirkt regressive Prozesse.

Wenn die Befugnisse des Leiters geringer sind als funktionell erforderlich ist oder der Leiter seine Autorität nicht wirksam bzw. angemessen ausfüllt, bewirkt dies ebenfalls Regression in der Organisation: Die Klarheit der Aufgabenerfüllung schwindet, in der gesamten Organisation werden die Führungsfunktionen aufgeweicht, die funktionellen Grenzen zwischen den aufgabenorientierten Gruppierungen werden verwischt, es mehren sich unstrukturierte Klein- und Großgruppenprozesse.

Regressive Prozesse in Großgruppen wie in Organisationen haben vor allem folgende Merkmale:

- ein andauerndes Gefühl des Verlustes der persönlichen Identität in den Bereichen, die alle betreffen
- eine unbestimmte Angst vor Aggression und Gewalt
- ein Gefühl der Ohnmacht
- ein Bedürfnis, Untergruppen zu bilden, die auf die nicht zur jeweiligen Untergruppe gehörenden Organisationsmitglieder Aggressionen richten bzw. projizieren
- Anstrengungen, um persönliche oder Kleingruppen-Macht über andere zu bekommen
- Angst, Opfer eben solcher Prozesse zu werden
- Wunsch, der Situation zu entkommen
- gleichzeitig ein Gefühl der Auflösung und Ohnmacht, wenn sich jemand von der Gruppe löst.

Es besteht die ständige Gefahr, dass Organisationen in einem Ausmaß ihren eigentlichen Zwecken entfremdet werden, dass eine Abwärtsspirale entsteht: Nicht zweckentsprechende, an ihrer eigentlichen Aufgabe orientierte Organisationen erzeugen berechtigten Argwohn. Dieser wiederum ruft Ängste hervor. Diese Ängste zerstören nachhaltig die persönlichen Funktionen und die sozialen Beziehungen und verschlechtern somit wesentlich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Organisation. Dieser fortgeschrittene Prozess bewirkt wachsende Entfremdung. Auch die Mitglieder der Organisation entfremden sich zusehends – ein Prozess, der schwer zu

stoppen ist. Es wird dann immer schwieriger, rationale und effektive Lösungen zu finden.

Auf dem Leiter lastet ein regressiver Druck durch Übertragungsphänomene der Organisationsmitglieder: Aufgrund von Erfahrungen mit früheren Bezugspersonen werden Wünsche und Bedürfnisse nach einerseits Abhängigkeit, Schutz, Versorgung, andererseits Konflikt, Rivalität und Idealisierung auf den Leiter übertragen. Allgemein versteht man unter Regression die Rückkehr zu Etappen, die das Individuum in seiner Entwicklung bereits überschritten hat. Es handelt sich um einen Übergang zu einem niedrigeren Niveau der Bewältigung von Komplexität, Strukturierung und Differenzierung.

Auch bei optimalen Bedingungen (klare und angemessene Aufgabendefinition und Rollenverteilung sowie Dienstleistungsorientierung) in Organisationen gibt es daher mächtige Tendenzen, den Leiter narzisstisch und paranoid anzuregen.

Diese Tendenz verstärkt sich, wenn die Organisation ineffektiv ist und somit die Regression fördert, oder wenn der Leiter persönlich den Anforderungen nicht gewachsen ist.

Der Leiter ist gegen regressiven Druck dann optimal widerstandsfähig, wenn seine Persönlichkeit auch einen mäßigen Anteil narzisstischer Tendenzen beinhaltet, und er über ein geringes paranoides Potential verfügt und hohe Intelligenz sowie einen wohlentwickelten Sinn für Moral aufweist.

Ein hoher Grad an persönlicher Sicherheit und relativer Unabhängigkeit von sofortigem sozialem Feed-Back vermag eine gesunde Einsamkeit des Leiters bewirken. Es ist dies ein begrenztes Ausmaß an Narzissmus, das in eine möglicherweise etwas neurotische, aber insgesamt anpassungsfähige Persönlichkeit eingebettet ist. Es besteht die Gefahr, dass die narzisstischen Tendenzen des Leiters durch Schmeichelei verstärkt werden. Hieraus kann ein vermindertes selbstkritisches Einschätzungsvermögen und Anfälligkeit gegenüber Korrumpierungen erwachsen. Dagegen vermag ein autonomes, reifes Über-Ich, das zur Fairness befähigt, schützend zu wirken.

Paranoide Persönlichkeiten fühlen sich ständig verletzt, tendenziell verfolgt, verstehen jedes kritische Feed-Back als Insubordination und erleben ihre Organisation als Festung, hinter deren Mauern die ständige Gefahr einer fünften Kolonne lauert.

Von solchen Personen sind jedoch Leiter mit „normaler“ paranoider Befähigung zu unterscheiden. Ein völliges Fehlen von Cleverness und Argwohn bedeutete Naivität, da die Allgegenwart von Aggression und Ambivalenz, wie sie für alle menschlichen Beziehungen normal und für Organisationen typisch sind, verleugnet wird. Ein Leiter kann es sich nicht leisten, naiv zu sein. Er muss sich bewusst sein, das Ziel von Idealisierung und Regression zu sein.

Wenn jedoch die Haltung des Leiters in narzisstische oder paranoide Regression umschlägt, kommt es zur sadistischen Kontrolle des Leiters über die Organisation, sodass sich in der Organisation die Regression ausbreitet.

Das zentrale Paradoxon von Leitung ist: Ein und dieselben persönlichen Eigenschaften, die in einem mäßigen Ausmaß positiv wirken, können bei verstärkter Ausprägung höchst nachteilige die Paranoia anregende Effekte in der Gesamtorganisation bewirken.

Zwei weitere Spannungsfelder von Leitung sind:

A. Organisationen müssen Strukturen entwickeln, die

- das Arbeitssystem vor Beliebigkeit schützen
- die Ausübung von Autorität reglementieren
- die Grenzen der Subsysteme definieren

- und so die Organisation vor der Regression in unstrukturierte Groß- und Kleingruppenprozesse bewahren
- die Individuen schützen
- und der Entstehung von Paranoia in der Organisation entgegenwirken.

Dieselben Strukturen können aber auch bei übergroßer Bürokratisierung geistlose Rigidität und organisatorischen Sadismus hervorrufen und bewusst oder unbewusst Entwicklungen und Veränderungen verhindern. Es ist eine Funktion von Leitung, solchen subtilen, aber wirksamen Formen von Aggression entgegenzuwirken.

Ansonsten kommt es zu informellen Arrangements, die die bürokratischen Fesseln umgehen, aber eine Gefahr in Richtung auf Korruption und persönliche „Deals“ darstellen. Bürokratische Rigidität gepaart mit kompensatorischer Korruption bzw. Korruption können nicht nur für totalitäre Staaten, sondern auch für autoritäre Organisationen charakteristisch sein.

B. „Gleiches Recht für alle“ bedeutet, dass jede einzelne Person sich auf unpersönliche, unmenschliche und vernachlässigte Art behandelt fühlen muss. Wenn dies der erste Eindruck ist, den Menschen haben, die mit der Institution in Kontakt kommen, führt zu Anstrengungen, das „System zu schlagen“, seiner Rigidität zu entkommen und zu einer paranoiden Reaktion der Bürokratien um „die Betrüger zu fangen“. Andererseits können Anstrengungen, um solch eine Situation menschlicher zu gestalten, um jemandem einen Gefallen zu tun, zu Bevorzugungen und teilweise zur Günstlingswirtschaft führen und so Korruption in das System bringen.

Alle Organisationsmitglieder und insbesondere Leiter sind angehalten, solchen Entwicklungen mit Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Moralität und vor allem persönlichen Mut zu begegnen. Diese Ansprüche an Führung werden jedoch durch das Konzept der Mikropolitik relativiert.

## **2. Führung ist auch politisches Handeln**

In der Wirtschaft geht es primär um Geld, in der Politik um Macht, im Rechtssystem ums Recht. Dieses stellt auch eine wichtige Determinante von Strafvollzug dar. Gefängnis ist jedoch als der Ort anzusehen, in dem – rechtlich legitimiert - ein Höchstmaß von dauerhafter Machtausübung von Menschen über Menschen stattfindet. Somit liegt es nahe, sich bei einer Auseinandersetzung mit Gefängnis auf das organisationstheoretischen Konzept der Mikropolitik, wie es einzulassen. Es zeigt, dass vieles, das in der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Gefängnis als gefängnistypisch gelabelt wurde, lediglich eine Variante allgemeiner organisationaler Phänomene darstellt.

Jede Position in einer Organisation ist sowohl Quelle als auch Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien. Personen(gruppen) versuchen, in ihren Handlungen ihre Interessen und Absichten zu verwirklichen. Die Zusammensetzung der Organisation ist nicht gegeben, sie wird ausgehandelt. Auch die Ziele sind nicht gegeben, sie werden vereinbart.

Politik kann allgemein verstanden werden als das Ausbeuten physischer wie menschlicher Ressourcen, um mehr Herrschaft über andere zu erlangen und damit sicherere, angenehmere und zufriedenstellendere individuelle Existenzbedingungen zu haben.

Mikropolitik ist der alltägliche Gebrauch von Macht, um organisationale Ordnungen im eigenen Interesse zu gestalten.

Mikropolitik hat insbesondere folgende Begriffsbestimmungen:

- Akteurperspektive und Handlungsorientierung. Nicht anonyme Kräfte des Systems determinieren das Geschehnis, sondern Strategien von Akteuren, die ein gewisses Maß an nutzbarer Unvorhersehbarkeit voraussetzen.
- Interessensbezug. Die Akteure konkurrieren zur Wahrung oder Durchsetzung ihrer Interessen um knappe Güter (Ressourcen, Positionen) oder Rechte.
- Sozialität. Der Handelnde muss in Rechnung stellen, dass „Objekt“ seines Handelns ein Subjekt ist, das sich Gedanken macht über die Gedanken, Absichten, Interessen des anderen. Dies hat man selbst zu berücksichtigen, was aber wiederum der andere in Rechnung stellen wird... – Damit kommt ein unauslöschliches Element der Unkalkulierbarkeit (Freiheit) ins Spiel.
- Koalitionen stehen im Mittelpunkt. Jemand hat Gewicht nur aufgrund der sozialen Netze und Strukturen, in denen er verankert ist. Die Macht liegt nicht beim Individuum, sondern in den aktivierbaren Strukturen.
- Dialektik von Gegnerschaft und Abhängigkeit. Es stehen sich konkurrierende Parteien gegenüber, die jedoch einander bedürfen, um ihre Interessen durchzusetzen.
- Zeit spielt eine wichtige Rolle – und zwar in mehrfacher Hinsicht: Bei Politik geht es um die Gestaltung der Zukunft, sie lebt von Instabilität, Wandel und Veränderung. Der „günstige Moment“, das „richtige Timing“ sind oft mehr als die inhaltliche Qualität ausschlaggebend.
- „Gemischte Motivation“. Der Gegner ist nicht in allen Fragen Gegner, er kann in anderen Bereichen ebenso Verbündeter oder Neutraler sein. Die Möglichkeiten von Konkurrenz und Kooperation stehen nebeneinander.
- Legitime Ordnung als Basis. Es herrscht kein regelloser Krieg aller gegen alle, der die Stärksten und Gerissensten siegen lässt. Mikropolitik setzt institutionell gesicherte Strukturen voraus. Es ist interessengeleitetes Handeln vor dem Hintergrund einer gültigen Ordnung, deren Lücken, Unklarheiten oder Widersprüche eigennützig ausgebeutet werden. Gültige Normen und Werte sind die stärksten Koalitionspartner, es wäre zumindest unklug, sich offen gegen sie zu stellen.

Mikropolitik verbirgt in ihren eigenen Aktionen ihre eigene Existenz oder verleugnet sie. Sie wirkt unerkannt am besten, sodass ihre Akteure den Anschein der Legitimität wahren müssen. Mikropolitik wirkt dadurch, dass Kontexte verwischt werden oder mit ihnen jongliert wird. Deswegen kann sie auch nicht direkt beobachtet werden, sondern muss erschlossen werden.

Die Spiele der Beteiligten sind:

- ungerechte (nicht faire) Spiele, d.h. bestimmte Spieler sind schon von den Spielregeln her durch geringere Gewinnchancen benachteiligt
- unbestimmte Spiele, die mehrere Lösungen zulassen
- Spiele mit unvollständiger Information
- Spiele mit sowohl kontextabhängigen als auch persönlichen Zügen der Spieler
- Spiele, in denen Täuschen oder Bluffen (Zurückhaltung, Filterung oder Verzerrung von Informationen) konstituierend sind.

Unter anderem sind mikropolitische Taktiken:

- Informationskontrolle (-filterung, -zurückhaltung, -überflutung, -verzerrung; Gerüchte verbreiten, Anspielungen und Andeutungen machen; in strategischen Positionen Spitzel, Informanten platzieren; etwas durchsickern lassen; jemand anderem helfen, sein Gesicht zu wahren, um dafür später Gegenleistungen zu erhalten oder fordern zu können; Monopole erwerben, sich unentbehrlich machen; Schmerzgrenzen kennen und dieses Wissen auszunutzen)

- Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen (auf diese Einfluss nehmen, mehrere unscharfe, widersprüchliche Kriterien/Richtlinien etablieren, günstige auswählen, bestimmte Alternativen „abwürgen“; mit „Geschäftsordnungstricks“ ablenken, ermüden, blockieren; sich auf gekonnt ausgewählte Präzedenzfälle berufen)
- Beziehungspflege (Verdeckte Koalitionsbildung, Hausmacht und Seilschaften aufbauen, „mauscheln“; teilen und herrschen; Günstlingswirtschaft, Beziehungen spielen lassen, auf „mächtige“ Verbündete hinweisen; dem Gegner aus dem Weg gehen, hinter seinem Rücken handeln; unbequeme Leute isolieren, „kaltstellen“ ausbooten; jemand die Gefolgschaft abspenstig machen; eigene Fehler anderen in die Schuhe schieben; Verantwortung auf Nichtanwesende abschieben, Entzug von Privilegien, mit kleinen Geschenken die Freundschaft erhalten, korrumpieren; Don-Corleone-Prinzip: an frühere Gefälligkeiten erinnern und Gegenleistungen einfordern; sich in den Schutz eines „Patrons“ begeben, Personenkult zelebrieren; den Kontakt zu „abgestorbenen Ästen“ abbrechen; Dienstweg umgehen, „By-Pass“ zu Mächtigen einziehen; auf Angebote der Konkurrenz, auf eigene Unabhängigkeit hinweisen; mit der Aufkündigung von Beziehungen drohen)
- Selbstdarstellung ( andere herausfordern, ihnen die Stirn bieten, um selbst als stark und furchtlos dazustehen; ins Bockshorn jagen, bluffen, einschüchtern; dosierten Widerstand praktizieren (wissen, wie weit man gehen kann); cool bleiben, Pokerface; Forderungen unablässig wiederholen, am Ball bleiben, Stehaufmännchen; Helfersyndrom herausfordern, Unterwerfungsgesten zeigen; im Gespräch bleiben, in aller Munde sein, Imponiergehabe, Fassadentechniken; (erotische) Ausstrahlung oder Charme gezielt einsetzen, Charisma nutzen; die eigene Sichtbarkeit durch auffällige Aktionen erhöhen)
- Situationskontrolle, Sach-Zwang (etwas Fragliches als unstrittig hinstellen; scheinbar unabsichtlich Fehler machen, blockieren, Dienst nach Vorschrift, Schwejkismus (sabotieren, sich dumm stellen); vollendete Tatsachen schaffen, Salami-Taktik (scheibchenweise vorgehen), Absichten bzw. Auswirkungen verschleiern, verharmlosen)
- Handlungsdruck erzeugen (Emotionalisieren, Kritik ausschalten; gespielte Empörung; Unterstellungen machen (etwas bleibt immer hängen), für geeignete Stimmung sorgen, Anhänger mobilisieren, (künstliche) Krisen erzeugen, um sich als Retter in der Not profilieren zu können; einschüchtern, drohen, erpressen (allenfalls mit formellen Verfahren); eigenen Rückzug ankündigen; schikanieren, demoralisieren; präparierte Mitbestimmung, sich vorbereitete Zugeständnisse abhandeln lassen; Termine setzen, kontrollieren, verschieben, nicht einhalten, um andere unter Druck zu setzen oder abhängig zu machen.
- Chancen nutzen, Timing (Gelegenheiten oder Zufälle nutzen, den günstigsten Zeitpunkt abwarten können; verfügbar, mobil, Mehrzweckwaffe (der Mann für alle Gelegenheiten) sein, um sich so einen Namen zu machen).

Mit dieser Aufzählung werden wie in einem Gruselkabinett List und Tücke, Lug und Trug, Bekanntes und Mögliches vorgeführt. Befragungen zeigen jedoch, dass mikropolitisch Verhalten eher Regelfall denn Ausnahme ist. All diese Laster lediglich an Personen und ihrer (Un)Moral festzumachen, stellt eine Verhüllung dar, weil so auf das Subjekt abgelenkt wird. Die Bedingungen schreiben Mikropolitik vor, einzelne Menschen aber haben unterschiedliches Geschick, innerhalb dieser Inszenierung ihre Rolle zu gestalten. Politisches Handeln bedeutet nicht Chaos, sondern ist auf soziale Ordnung gerichtet – aber nicht auf eine mechanische oder bürokratische, sondern eine, die „aus dem Spiel der Kräfte“ resultiert. Eine solche Ordnung ist beweglich, sie passt sich neuen Lagen schneller an als ein starres

Regelwerk. Darin liegt ein unverzichtbarer Beitrag zur Systemstabilisierung: Stabilität durch Instabilität.

Diese Funktionalität von Mikropolitik (die jedoch bei Überschreiten einer gewissen „kritischen Masse“ massiv ins Gegenteil von Destruktion, Energievernichtung und vorwiegender Beschäftigung der Organisation mit sich selbst umschlagen kann) entbindet die einzelne Führungskraft nicht der Frage: Wie weit kann ich gehen? Hier handelt es sich einerseits wieder um eine mikropolitische Frage, andererseits geht es um ethische Positionen und die aktive Gestaltung der eigenen Identität. Macht als Chance, Handlungsfreiheit zu gewinnen oder zu verteidigen, muss sich rechtfertigen: Handle mikropolitisch auf eine Weise, die du mit guten Gründen rechtfertigen kannst! Der symbolische, Orientierung vermittelnde Charakter von Führungsverhalten sollte hierbei ebenso bedacht werden, wie eine Reflexion empfehlenswert ist: Für welche mikropolitischen Verhaltensweisen von Mitarbeitern oder auch Gefangenen bin ich eher empfänglich, welche fördere ich wohl, welche hemme bzw. verhindere ich?

### **3. Lebende Systeme sind unberechenbar, eigen-sinnig und eigen-willig**

In der Systemtheorie werden lebende Systeme, also auch Menschen und Organisationen, als sogenannte nicht-triviale Maschinen definiert zum Unterschied zu Trivialmaschinen. Diese wie z.B., elektronische Geräte oder Autos produzieren immer auf einen bestimmten Input einen bestimmten vorhersehbaren Output, es sei denn sie sind reparaturbedürftig.

Nichttriviale Maschinen sind eigen-sinnig und eigen-willig. Ihre inneren Zustände sind von außen her zwar irritierbar, aber nicht nach einem Ingenieurmodell steuerbar. Auf ein und denselben kommunizierten Reiz können ein Mensch oder eine Organisation je nach ihrer Verfasstheit gänzlich verschieden reagieren. Andere wieder reagieren, gleich wie man ihnen kommt, immer wieder gleich. Die Systemtheorie spricht von Autopoiese. Lebende Systeme sind so organisiert, dass sie sich aus sich selbst heraus ständig erneuern nach ihrem eigenen Operationsmodus. Lebende Systeme definieren sich in hohem Ausmaß über ihre Umweltbeziehungen. Die Verarbeitung der Umweltreize erfolgt aber nach der Eigengesetzlichkeit des Systems. Es sieht, was es sieht und sieht nicht, was es nicht will. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Luhmann das Gelingen von Kommunikation als unwahrscheinlich bezeichnet hat. Ob Mitarbeiter auf eine organisationale Neuerung begeistert, lethargisch oder subversiv reagieren. Es ist von außen her lediglich begrenzt beeinflussbar, aber nicht determinierbar.. Unsere besten Absichten können als Zumutung erlebt werden, unsere Bemühungen, Störungen zu vermeiden, eben solche herbeiführen. Einflüsse sind unter dem Motto: „Beachten sie die unbeabsichtigten Wirkungen!“ möglich steuerbar, wie es der Kapitän von der Brücke seines Schiffes her vermag, sind lebende Systeme nicht.

Das Grunddilemma menschlicher Existenz zwischen Autonomie und Bindung stellt sich hier – ebenfalls mit einer speziellen Betroffenheit des Strafvollzuges – folgendermaßen dar: Uns ist die eigene Nicht-Trivialität, unsere Selbstbestimmung – dem einen eher da, dem anderen eher dort- ein Anliegen. Uns ist es aber ebenso ein Anliegen, dass sich unsere Umwelt – von der Familie, über Chefs bis hin zu Mitarbeitern so verhält, wie wir es wollen. Um dieses Dilemma handhabbar zu machen, wurde folgendes Managementmodell entwickelt:

Die laufende Leistungserbringung wird durch triviale Grenzziehung gesteuert. Man geht davon aus, dass sich alle Mitarbeiter so verhalten, wie sie es sollen und trachtet, Abweichungen nach einem Reparaturmodell – kurzfristige Beseitigung der Störung-

zu korrigieren. Wenn Personen und Organisationen handlungsfähig bleiben wollen, können sie nicht laufend über Funktionalität und Überleben nachdenken. Produktiv zu sein erfordert in weiten Phasen schlicht zu arbeiten, Leistungen zu erbringen. In begrenzten Phasen ist jedoch die Sinnfrage im Hinblick auf die Zukunft der Leistungserbringung und der Ausgestaltung der Binnenwelt des Systems sowie seiner Umweltrelationen zu stellen. Hier bekommt die Nichttrivialität, die Eigen-Sinnigkeit und die Eigen-Willigkeit der Akteure Zeit und Raum. Nichttriviale Steuerung bedeutet gemeinsame Reflexion und gemeinsame Rahmenvereinbarungen.

Schlüsselmerkmale nichttrivialer Steuerung sind:

- Reflexion der Leistungserbringung, der Arbeitsbeziehung, der Entwicklungen in den relevanten Umwelten
- Gemeinsame Vereinbarung der Rahmenbedingungen, der Spielregeln, des Ressourceneinsatzes, der zu erbringenden Leistungen und ihrer Qualität, von Terminen und Zeiten, von Formen der Überprüfung der Vereinbarung.

Diese nicht-triviale Steuerung ist durch verschiedene Instrumente realisierbar:

**1.1. Mitarbeitergespräche**, also periodische, aus der laufenden Kommunikation abgehobene Gespräche, die in Zielvereinbarungen und Entwicklungs- und Fördermaßnahmen münden

**1.2. Entwicklungs-Klausuren von Teams bzw. Organisationseinheiten** mit deren Leitern bei Veränderungen im Umfeld, Themen:

- Worin besteht die Veränderung
- Was hat sich bewährt, kann bleiben
- Welche Veränderungen in den Aufgaben, Kompetenzverteilungen sind notwendig
- Wie werden wir das realisieren
- Check-Points

**1.3. Standort-Klausuren von Teams bzw. Organisationseinheiten** mit deren Leitern in regelmäßigen, zumeist jährlichen Abständen, Themen:

- was ist gut/schlecht gelaufen seit dem letzten Meeting
- persönliche feed-back-Runden
- Info-Austausch
- Worauf wird im nächsten Jahr besonders zu achten sein

**1.4. Zielvereinbarungen:** Aufbau einer Verbindlichkeit, die von beiden Seiten getragen wird, zwischen: Leiter – Mitarbeiter, oder: Leiter – Team, oder: Auftraggeber – Projektleiter),

Inhalt:

- Ist-Zustand: Kurze Beschreibung quantitativ/qualitativ
- Ziele: Beschreibung des Ergebnisses (quantitativ, qualitativ, was mit der Realisierung des Vorhabens erreicht werden soll), Nicht-Ziele (Kontrollfrage: Was ist NICHT Ziel des Vorhabens?)
- Beschreibung des Vorhabens: Hauptaufgaben, Schritte, Leistungsumfang, Kontrollfrage: Was ist NICHT Teil des Vorhabens?
- Ergebnis: Was liegt als Ergebnis des Projekts bzw. Vorhabens vor? Wie, anhand welcher Kriterien (quantitativ, qualitativ) wird beurteilt, ob das Ergebnis erreicht wurde (Woran kann man den erfolgreichen Abschluss des Vorhabens erkennen?)
- Kritische Erfolgsfaktoren (Risiken/Chancen)

- Umfeld des Vorhabens/ Nahtstellen mit anderen Vorhabens: Wer ist bei der Realisierung einzubeziehen, zu berücksichtigen, welche Verbindungen mit anderen Vorhaben ist herzustellen
- Rahmenbedingungen/Freiräume: Welche Rahmenbedingungen sind bei der Zielverfolgung zu beachten, welche Frei- und Spielräume bestehen für den Beauftragten, was ist dem Beauftragenden vorbehalten?
- Informationspolitik: Wer ist von dem Vorhaben von wem wie zu informieren?
- Ressourcen: Welche sachlichen, personellen und andere Ressourcen (z.B.: Wissensbestände) stehen zur Verfügung? Wie viel Arbeitszeit wird die Realisierung des Vorhabens voraussichtlich (Bandbreite) erfordern?
- Termine: Bis wann soll das Vorhaben erfolgreich abgeschlossen sein? Gibt es bezüglich bestimmter Teilschritte (Meilensteine) Terminisierungen? Zu welchen Zeitpunkten ist der Beauftragende von dem Stand des Vorhabens zu unterrichten?

### **1.5. Großgruppenveranstaltungen, die raschen Wandel in Organisationen fördern.**

Gemeinsam sind all diesen Interventionsformen insbesondere zwei Kalküle:

A. Die Eigen-Sinnigkeit und Eigen-Willigkeit von Menschen und Organisationen bedingt, dass nur das Chancen hat, in der Arbeit wirklich gelebt zu werden, was auf einem gemeinsamen Bild von der Wirklichkeit aufruht, beispielsweise darüber, was von der Organisation und ihren Mitarbeitern erwartet wird, was ihre Stärken und Schwächen sind, welche Konfliktpotentiale vorhanden sind. Erfolgreiche Leistungserbringung setzt voraus, dass die an sich geringe Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation gelingt, durch gezielte Interventionen erhöht wird.

B. in Organisationen wird nur das wirklich gelebt, was zumindest auch Anteile von Selbstverpflichtung der handelnden Personen hat. Nichttriviale Steuerung bedeutet, bei gegebenem hierarchischem Gefälle oder auch unter Gleichgestellten solche Vereinbarungen zu treffen, die den Verpflichtungen, Möglichkeiten und Präferenzen aller Beteiligten einigermaßen gerecht werden, die von allen unterschrieben werden können oder noch besser - dieses Ritual hat viel für sich- auch tatsächlich unterschrieben werden. Dieser Prozess wird als zirkulär bezeichnet, da jeweils das Ergebnis einer Operation mehrerer Beteiligter die nächste einleitet, als rekursiv, da laufend auf erzielte Ergebnisse Bezug genommen wird, als selbstreferentiell, da das soziale System sich selbst in seinem Operationsmodus beobachtet und thematisiert. Lebende Systeme sind in eine Umwelt eingebettet, von denen ihr Überleben abhängt. Was dem Frosch sein Tümpel, sind der Anstalt Justizminister, Finanzminister und Parlament, Rechtssprechung usw. Wenn sich die Umwelten verändern, entsteht ein Anpassungsdruck auf die Leistungserbringung. Will man die Qualität der Beziehung zu den relevanten Umwelten aufrechterhalten, muss sich der Modus von Selbstdarstellung und/oder Leistungserbringung ändern- Es muss sich etwas ändern, damit es gleich bleibt. Anders gesagt: Entweder man verändert sich oder man wird verändert. Ein Problembewusstsein hierfür kann nur entstehen, wenn es einer Organisation gelingt, einerseits die Umwelten zu beobachten und mit ihnen zu kommunizieren, andererseits im Binnenbereich wirkungsvoll über die Umweltbeziehungen zu kommunizieren. Rechtzeitige Veränderungen scheitern häufig daran, dass die Unabweislichkeit von geänderten Verhältnissen in den relevanten Umwelten nicht genügend wirkungsvoll kommuniziert und bearbeitet wird. Je mehr Organisationen unter Bedingungen der Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Turbulenz, also ständigen raschen und markanten Veränderungen in den relevanten Umwelten arbeiten, je häufiger sie sogenannte böartige, also nicht

wirklich lösbare Probleme zu bearbeiten haben, desto weniger können sie nach einem bürokratischen oder technokratisch-linearen Modell gesteuert werden, desto mehr bedürfen sie nichttrivialer Steuerung.

Auf den Strafvollzug treffen alle aufgezählten Indikationen für die Forcierung von nichttrivialer Steuerung zu. Sie hier zu implementieren, stellt eine besondere Herausforderung dar. Ist es doch das Kerngeschäft von Strafvollzug, das Verhalten von Menschen zu trivialisieren, also eine Engführung des Verhaltens der Gefangenen zu besorgen. Diese Leistung kann nur erbracht werden, wenn ihre Garanten, also die Mitarbeiter des Strafvollzuges ihrerseits in beträchtlichem Ausmaß trivial gesteuert werden. Andererseits erfordert die Realisierung des Behandlungsgedanken eine Strategie nichttrivialer Steuerung. Die Schwierigkeiten, Behandlungsvollzug zu realisieren, beruhen nicht zuletzt darin, das Trivialisierung wesentlich anspruchsloser und scheinbar risikoärmer und enttäuschungsfester ist – werden doch Fehlleistungen und Krisen üblicherweise am persönlichen Verschulden derer festgemacht, die sich der Trivialisierung entzogen haben. Solche Vorfälle dienen dann als Argument dafür, dass die Trivialisierungsschraube noch einige Drehungen weiter festzuziehen seien. Dies bedeutet nicht, dass systemische, also nichttriviale Ansätze chancenlos sind. Sie werden umso mehr angenommen, als sich die Erkenntnis durchsetzt, dass der auf dem Vollzug lastende Veränderungsdruck auf traditionellem Wege nicht abgefangen werden kann.

2 Grundfragen sind für die Zukunftsfähigkeit des Strafvollzuges entscheidend:

A. Auf der Ebene der Person: Wie kann man die Mitarbeiter darin unterstützen, dass sie die totale Institution nicht auffrisst, dass sie die Distanzierung, die Selbstreflexion schaffen, aus der Sinnggebung, Kraft und persönliches Wachstum entstehen kann?

B. Auf der Ebene der Organisation: Wie schafft man es, dass im Management der Leistungserbringung und der hierfür erforderlichen Verknüpfung der Personen und Organisationseinheiten Reflexion und Zielvereinbarungen so stattfinden, dass die laufende Arbeit und die notwendigen Veränderungen erfolgreich bewältigt werden?

#### **4. Persönliche Führungsqualitäten („leadership“)**

Nach Goffee und Jones verfügen talentierte Leader (aus historischen Gründen verzichte ich darauf, „leader“ mit Führer zu übersetzen) über vier eher unerwartete Qualitäten:

##### **4.1. Leader zeigen Schwächen**

Sie setzen selektiv ihre Schwächen ein. Wenn sie ein wenig ihre Verletzlichkeit offenbaren, zeigen sie ihre Berührbarkeit und Menschlichkeit. Eine Schwäche zu zeigen schafft Vertrauen. Zusätzlich zur Vertrauensbildung und zu einer Atmosphäre der Zusammenarbeit erzeugt das Kommunizieren einer Schwäche auch Solidarität zwischen Mitarbeitern und Leader.

Zu zeigen, dass man nicht vollkommen ist, erweist sich so als effektiv, da es die Authentizität und Menschlichkeit einer Person unterstreicht. Wenn Manager versuchen zu kommunizieren, dass sie in jeder Hinsicht perfekt sind, besteht für niemand ein Bedürfnis ihnen bei irgendetwas zu helfen.

Jedoch: Zeige nie eine Schwäche, die als fataler Fehler angesehen wird – also als Fehler, der zentrale Aspekte der beruflichen Rolle nachhaltig beschädigt. Ein Leader sollte nur eine, allenfalls einige Schwächen zeigen, die lediglich nebensächliche Bedeutungen haben. Paradoxerweise hilft dieses Eingeständnis, die Aufmerksamkeit von bedeutenden Schwächen abzuziehen.

## **4.2. Leader sind Sensoren**

Sie verlassen sich in hohem Ausmaß auf ihre Intuition, um das Timing und die Richtung ihrer Handlungen zu bestimmen. Ihre Fähigkeit, weiche Daten zu sammeln und zu interpretieren, hilft ihnen zu wissen, wann und wie sie handeln sollen. Talentierte Leader vertrauen massiv ihren Instinkten, um zu wissen, wenn sie eine Schwäche oder eine Besonderheit zeigen sollen. Sie können weiche Daten sammeln und interpretieren und sind daher gute situative Sensoren. Sie können ohne besondere Anstrengung die Signale ihrer Umgebung erschnüffeln und spüren, was los ist. Ausgezeichnete Sensoren können leicht nicht ausgedrückte Gefühle erspüren. Sie können sehr treffend beurteilen, welche Beziehungen funktionieren, welche nicht.

Sensorischen Fähigkeiten können aber auch gefährlich werden. Per definitionem erzeugt das Erspüren einer Situation Projektion – einen inneren Zustand, in dem man eigene Ideen anderen Menschen oder Dingen zuordnet. Wenn eine Person projiziert, können ihre Gedanken mit der Realität übereinstimmen, müssen aber nicht. Man stelle sich einen Radio-Empfänger vor, der eine Anzahl von Signalen empfängt, von denen eine Menge schwach und gestört sind. Eine Situation zu erspüren ist ähnlich: man kann sich aufgrund all der atmosphärischen Störungen nicht sicher sein, was man hört. Ein klassisches Beispiel ist der Angestellte, der seinen Chef beunruhigt erlebt und zur Schlussfolgerung kommt, dass er gekündigt werden soll. Die meisten Fähigkeiten werden unter Bedrohung verstärkt, so auch das Erfühlen von Situationen. Deshalb muss Sensibilität immer einem Realitätstest unterworfen werden. Auch der begabteste Sensor benötigt eine Validierung des von ihm Erspürten durch einen vertrauenswürdigen und vertrauten Berater oder durch ein kleines Team.

## **4.3. Leader verfügen über „harte“ Empathie**

Inspirierte Leader fühlen sich in Menschen intensiv - und realistisch - ein. Sie kümmern sich intensiv um die Arbeit, die die Mitarbeiter verrichten. Die harte Empathie talentierter Leader ist nicht die weiche, sanfte Empathie, die in der Management-Literatur so oft beschrieben wird. Harte Empathie bedeutet, Menschen das zu geben, was sie brauchen und nicht das, was sie wollen.

Harte Empathie balanciert Respekt mit dem Individuum mit Respekt mit der gestellten Aufgabe. Dies ist nicht leicht, vor allem in schwierigen Zeiten. Wenn beispielsweise ein Produkt unter öffentlichen Beschuss gerät, ist der populärste Platz bei der eigenen Mannschaft. Besser ist es, zurückgezogen zu stehen, kühl und abgekoppelt, das gesamte Feld überschauend, die Aufmerksamkeit auf die Kunden, die Öffentlichkeit gerichtet. Es kann sich erforderlich zeigen, in der eigenen Organisation durchzugreifen, Dinge zu tun, die man nicht machen will – und das ist hart.

Harte Empathie macht es Leadern jedoch leichter, Risiken einzugehen. Wenn man offen und direkt Veränderungsnotwendigkeiten kommuniziert und die Mitarbeiter davon überzeugt, ist man in der Lage, sie zu mitzunehmen, wenn Einschnitte erfolgen. Wenn man die Menschen auf und an seiner Seite hat, kann man die schwierigen Entscheidungen treffen, die erforderlich sind.

Besser zur harten Empathie befähigt sind Menschen, die sich wirklich um etwas sorgen und kümmern. Wenn Menschen tief betroffen sind, zeigen sie mehr ihr wahres Selbst. Sie kommunizieren nicht nur Authentizität – eine Voraussetzung für Führerschaft - sondern sie zeigen auch, dass sie mehr machen als bloß eine Rolle zu spielen. Menschen fühlen sich Vorgesetzten gegenüber nicht verpflichtet, die

bloß den Notwendigkeiten ihres Jobs nachgehen. Sie wollen mehr. Sie wollen jemand, der sich leidenschaftlich um die Menschen und die Arbeit sorgt – so wie sie.

#### **4.4. Leader zeigen ihre Unterschiedlichkeit zu anderen**

Sie profitieren von dem, was sie einzigartig macht. Leader nutzen ihre Unterschiede bewusst um Distanz zu wahren. Auch wenn sie ihre Mitarbeiter eng an sich ziehen, signalisieren sie ihre Verschiedenheit. Ein Leader mag seine Unterschiedlichkeit durch seinen klar unterschiedlichen Stil, sich zu kleiden oder seine äußere Erscheinung zeigen. Typischerweise soll er sich aber klar unterscheiden durch Qualitäten wie Vorstellungskraft, Loyalität, Sachverstand, oder durch einen Handschlag. Alles kann ein Unterschied sein, aber es ist wichtig ihn zu kommunizieren. Die meisten Menschen sind zögerlich, zu kommunizieren, was sie einzigartig macht. Es kann sie Jahre kosten, sich voll bewusst zu werden, was sie hervorhebt.

Manche erfolgreiche Leader wissen jedoch genau, wie sie die Unterschiede, die sie ausmachen, gewinnbringend verwerten. Andere sind sich dessen nicht bewusst, aber nutzen ihre Besonderheiten dennoch wirkungsvoll. Wieder andere haben glücklicherweise Kollegen, die sie auf ihre Besonderheiten aufmerksam machen. Die meisten Leader wussten anfangs nicht um ihre Besonderheiten, lernten sie aber mit der Zeit mehr oder weniger kennen und nützen – z.B., dass jemand besonders in der Lage ist, seine Gefühle dafür zu gebrauchen, Reaktionen in anderen hervorzurufen. Die meisten Unterschiede sind tendenziell leicht erkennbar, sei es für den Leader oder seine Kollegen um ihn herum. Es gibt aber subtilere Besonderheiten, die dennoch sehr wirkungsvoll sind – z.B. bescheiden aufzutreten, eher unterschätzt zu werden und aus dieser Situation sparsame, aber höchst wirkungsvolle Interventionen zu setzen, die feine und zugleich deutliche Signale beinhalten.

Eine Gefahr besteht naturgemäß darin, dass Leader sich übermäßig abgrenzen in ihrer Entschlossenheit, ihre Besonderheiten auszudrücken, also nach Kernberg mehr als eine wohldosierte Prise an gesundem Narzissmus aufweisen. Tatsächlich verlieren manche Leader den Kontakt mit ihren Mitarbeitern – und dies ist fatal. Wenn sie eine zu große Distanz erzeugen, hören sie auf gute Sensoren zu sein und sie verlieren die Fähigkeit, sich zu identifizieren und Sorge zu tragen.

#### **4.5. Leadership in der Praxis**

Man kann sich in einer Spitzenposition ohne diese Eigenschaften befinden, aber nur wenige Menschen werden sich dann führen lassen wollen. Um wirklich inspirierend zu wirken, benötigen Leader alle vier Eigenschaften. Beispielsweise sind Leader, die schamlos ihre Einzigartigkeit betonen, aber ihre Schwächen verbergen, üblicherweise ineffektiv – niemand will einen perfekten Leader. Das Zusammenspiel zwischen den vier Qualitäten ist kritisch. Talentierte Leader tendieren dazu, die Qualitäten so zusammenzufügen und zu vermischen, dass sie für die jeweilige Situation den richtigen Stil finden. Gut eingesetzt, kann Humor das Charisma eines Leaders transportieren. Wenn aber ein Leader nicht sensibel genug ist, kann der falsche Humor zur falschen Zeit einen Leader als Scherzbold oder was schlimmer ist, als einen Narren erscheinen lassen. Seine Einzigartigkeit richtig zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, ist anspruchsvoll, insbesondere wenn das Resultat authentisch wirken soll.

Die vier beschriebenen Qualitäten können nicht mechanisch eingesetzt werden. Sie müssen ein Teil der Persönlichkeit des Leaders werden oder sein. Deshalb scheitert die Rezeption von Literatur über erfolgreiche Manager oder Politiker häufig. Niemand kann einen anderen Leader nachäffen. So besteht für angehende Leader die

Herausforderung darin, sie selbst zu sein, aber mit mehr Können. Das kann darin bestehen, sich selbst zunehmend der vier beschriebenen Leadership-Qualitäten bewusst zu sein oder die vier Qualitäten so zu gestalten, dass das Resultat ein persönlicher Stil ist, der zu einem passt. Es gibt keine Universalformel. Man benötigt Anpassungsfähigkeit an den jeweiligen Kontext. Zu empfehlen ist: „Sei - durch Können - noch mehr du selbst!“ Wenn man auf diesem schwierigen Weg ein Stück vorwärts gekommen ist, wird man Antworten auf die an sich zumeist Überraschung auslösende Frage finden: „Warum sollte sich irgendjemand von Dir führen lassen?“

## **5. Zwei Bilder von Führung**

Führen heißt nicht, als Kapitän auf der Brücke eines Schiffes zu stehen und dieses per Maschinentelegraph (oder Computer) zu steuern. Es bedeutet, auf einem Surf-Brett zu stehen oder auch an einem Paragleiter zu hängen, den Elementen ausgeliefert zu sein, sie aber, vorausgesetzt, man versteht und achtet sie, für sich nützen zu können, um unbeschadet ungefähr dorthin zu kommen, wo man hin will.

Man kann Führung aber auch als professionelle gärtnerische Tätigkeit ansehen. Die Pflanzen folgen ihren eigenen Regelmäßigkeiten und Entwicklungszyklen, der Gärtner kann das Klima nicht steuern. Er kann düngen, gießen, Unkraut jäten, Bäume pflanzen oder auch umschneiden, er kann sich nach Kräften bemühen, er mag sich für seine Arbeit begeistern (manche sprechen mit ihren Pflanzen), seinen Ertrag kann er aber nicht im voraus berechnen. Er kann und soll auf den Garten persönlich stolz sein, darf aber dessen Zweck nicht aus den Augen verlieren – sei es, wirtschaftlichen Ertrag abzuwerfen, sei es, dem Eigentümer einfach zu gefallen. Er kann schwerlich sagen, ob oder wann er seinen Garten optimal betreut hat, er weiß aber sehr genau, was er auf keinen Fall tun darf, womit er seinem Garten schaden könnte. Er versteht: Man kann es nicht wachsen lassen! Er hält sich schon dann für einen guten Gärtner, wenn er seine Pflanzen nicht in ihrem Wachstum behindert. Er ist sich auch im klaren, keine Denkmäler für die Ewigkeit zu errichten, sondern ein lebendes System zu betreuen, das er irgendwann einem anderen übergeben muss, der möglicherweise damit etwas ganz anderes macht.

### **Literatur:**

Foerster, Heinz von (1993): KybernEthik, Berlin: Merve

Goffee, R., Gareth, J.: Why should anyone be led by you? Harvard Business Review 9,10/2000

Janes, A., Prammer, K., Schulte-Derne, M.(2001): Transformationsmanagement.

Organisationen von Innen verändern, Wien, New York: Springer

Trebesch, K. (2003): Mehr Frust als Lust: Nur 15 Prozent engagierte Mitarbeiter in deutschen Unternehmen, in: Organisationsentwicklung 4/2002, S. 92f

Kernberg, O. (2000): Ideologie, Konflikt, Führung, Stuttgart (Klett-Cotta)

Neuberger, O. (1994): Führen und geführt werden, Stuttgart (Enke)

Ortmann, G. (Hrsg.) (1988): Mikropolitik, Opladen (Westdeutscher Verlag)

Simon, F. u. Conecta (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt, Heidelberg: Carl Auer

Sprenger, R. (2002): Vertrauen führt, Campus (Frankfurt/New York)