

Ansprüche an eine zeitgemäße Führung

Führungswissenschaftliche Merkmale und Ziele mit taktischer und strategischer Ausrichtung im Sinne wertebewusster Führung

Clauss-Siegfried Grommek²⁴

ABSTRACT Der Artikel beleuchtet zeitgemäße Führungsaspekte und gibt Impulse zu aktivem und modernem Führungsverhalten von heute. Die Führungs-Situation in Organisationen und gesellschaftlichen Gruppen sowie politischen Gremien ist heute auf Grund der soziologischen und sozialpsychologischen Entwicklung und den daraus resultierenden Ansprüchen aller schwieriger. Dennoch gibt es Verhaltensweisen, insbesondere für Führungskräfte, wie sie ein stärkeres Beteiligt-sein-wollen und persönliches Engagement der Mitarbeiter auffangen und zum Wohle aller erfolgreich kanalisieren können. Der Autor verweist hier auf ein wertebewusstes, vorgelebtes „Kooperatives Führen“, das die derzeit besten Voraussetzungen für die Beteiligten am Führungsprozess und das erfolgreiche Zusammenwirken aller zur Erreichung der individuellen Ziele und zugleich gemeinsam der Organisationsziele gerade unter Effizienzgesichtspunkten bietet sowie bei entsprechender Anwendung auch entscheidend verwirklichen hilft.

Unsere Zeit ist schnelllebig, in Teilen oberflächlich, egoistisch, ungeduldig und weist wenig Kontinuität und Verlässlichkeit auf. Sie unterliegt in allen Lebensbereichen überdies ständig Veränderungen und Unregelmäßigkeiten. Daraus ergeben sich fortlaufend neue Herausforderungen, denen sich die Menschen und damit auch die Unternehmen stellen müssen. Gerade im Bereich der Technik, aber natürlich auch im Wirtschafts- und Gesellschaftsleben allgemein ist das besonders zu beobachten.

Zugleich enthalten viele Entwicklungen und Lebensformen Merkmale einer Transparenzgesellschaft, in der alles offengelegt oder ans Licht gezerrt wird. Selbst die persönlichsten und intimsten Sachverhalte und Begebenheiten, Einsichten und Erfahrungen werden oft von den Menschen selbst „ins Netz gestellt“ und der Öffentlichkeit so freiwillig zugänglich gemacht.

Unsere Lebenswelt ist politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich, kulturell aber auch komplexer geworden. Grenzen – politische, regionale und ethische - verschwimmen oder werden überschritten, aufgehoben oder verändert. Die Gesellschaft und die Märkte versuchen mit dieser Entwicklung, nicht immer sehr erfolgreich, Schritt zu halten und sich den verändernden Bedingungen und

24 Gro.Part-Management@t-online.de

Konstellationen anzupassen und der z. T. verwirrenden Veränderungsgeschwindigkeit in immer kürzer werdenden Zyklen zu folgen. Immer geht es um das Aufpassen dynamischer Entwicklungen sowie gesellschaftlicher Veränderungen und das Hinüberleiten sowie Einbinden in lebenswerte Gestaltungen und Strukturen im Sinne guter Unternehmensführung. Das ist die Übersetzung von Werten in die Moderne.

Das bedingt wieder neue Veränderungsprozesse und Neuorientierungen, die oft weit in die Zukunft reichen, also strategischer Natur sind oder aber auch schnell wieder aus dem Blickwinkel verschwinden, weil sie nur vorübergehend, also taktisch determiniert waren. Zurück bleiben in jedem Falle neue Lebensbedingungen, die dann Gegenwart und Zukunft taktisch und strategisch neu prägen.

Taktik bedeutet in diesem Artikel, die Vorgehensweise und das Verfahren zum Erfüllen von genauen, meist sehr detaillierten (Einzel-)Überlegungen und zweckbestimmten Erwägungen, die überwiegend auch inhaltlich kurzfristig und in naher Zukunft vorzunehmen sind und in denen schon der Kern der alsbaldigen Veränderung oder Anpassung eingelagert ist.

Strategie bedeutet dagegen, auf genaue und sorgfältige Überlegungen und Erwägungen beruhende, planvolle Vorgehensweise zur Erreichung eines bestimmten Zieles, das eben noch fern in der Zukunft liegt, auf eine gewisse Dauer und zeitliche Länge ausgerichtet ist und an dem sich aber auf dem Wege dahin alles als gesetzte Größe zu orientieren hat.

Die Führungsprogramme und Arbeitsabläufe in der freien Wirtschaft und in der Gesellschaft allgemein unterliegen daher ständigen Anpassungen und (Neu-)Orientierungen im sog. „magischen Erfolgsdreieck“: Kunden - Mitarbeiter - Führung.

Dabei ist immer wieder ein möglichst harmonisches, d.h. weitgehend reibungs- und verlustfreies Zusammenarbeiten und Zusammenwirken der Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens, den Arbeits- und Führungsprozess und den Führungs- und Arbeitserfolg ggf. unter Berücksichtigung vorhandener Reformkonzepte anzustreben.

Einstellungen, Überzeugungen, neue Denkweisen zwischen operativer Exzellenz und den beabsichtigten, zu erstrebenden Zielen sind vorab wichtig und entscheidend für den weiteren Verlauf, denn das Erreichte ist selten identisch mit dem Gewollten.

Unter „Ziel“ ist ein bestimmter, anzustrebender und in der Zukunft liegender Zustand gemeint, der präzise beschrieben und formuliert sein muss. Erst eine umfassende und möglichst genaue Beschreibung löst die erwünschten Handlungsaktivitäten aus, weil vage formulierte und ungenau beschriebene Ziele oder ein undurchsichtiger oder interpretationszugänglicher Soll-Wert nichts oder wenig bewirken.

Neben den traditionellen (klassischen) Führungsfunktion „Ziele setzen“ und den anderen traditionellen (klassischen) Führungsfunktionen wie *Planen, Entscheiden, Realisieren (Organisieren und Aktuelles Einwirken) sowie Kontrollieren* kommt der Funktion „Organisieren“ in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu.

Als Funktion „Organisieren“ muss das Festlegen der (ggf. nach Korrektur neu) zu erreichenden Ziele, das Zuweisen der (neuen) Zuständigkeiten und Aufgabengebiete sowie das Regeln des planmäßigen Ablaufs von Arbeitsvorgängen verstanden werden, also das planvolle Handeln von Menschen zur Erfüllung der sich ihnen stellenden oder gestellten Aufgaben, um damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Die Führungskräfte sind nun gehalten, alle traditionellen (klassischen) Führungsfunktionen in ihrer jeweiligen Bedeutung und in der Reihenfolge ihres Wirkens uneingeschränkt sowie auch die interaktiven Führungsfunktionen mitarbeiter- und zielorientiert wahrzunehmen, wenn sie insgesamt erfolgreich sein wollen.

Bedeutung und Inhalte „Kooperativen Führens“

Führen in der Organisation ist nun aber nicht nur eine, sondern die entscheidende Tätigkeit schlechthin, die Organisation insgesamt erfolgreicher zu machen. Es bedarf daher der Implementierung und konkreten Anwendung eines zeitgemäßen Führungssystems, das die Organisation in die Lage versetzt, sich den verändernden Ansprüchen der Gegenwart und Zukunft fortlaufend anzupassen und ihnen erfolgsorientiert gerecht zu werden.

Führung ist eine soziale Komponente mit gesellschaftsrelevanten Beziehungen und Verhaltensweisen. Sie kostet eigentlich kein Geld, sondern u. a. nur Engagement, Kompetenz sowie Führungs- und Gestaltungswille. Dazu bedarf es aber ferner und unabdingbar integrierender, authentischer, engagierter, führungsstarker, kompetenter und vorbildlicher Führungskräfte (Grommek, 2009).

Diese aus führungs-wissenschaftlicher und sozialpsychologischer Sicht unverzichtbare Notwendigkeit ist allgemein unbestritten und stellt sich als „Kooperatives Führen“ in der Literatur (Grommek, 2000, Wunderer et al., 1980, Berndt, 1992, Regelkreis-Modell, 2013) und zunehmend in der Praxis dar.

Dabei geht es unter Beachtung der äußeren Führungsvariablen (Lebensumstände) wie die Rechts- und Verfassungsordnung, gesellschaftlicher Wandel, bewährte Erfahrungen, Stand der Wissenschaft und Technik sowie soziale Belange eigentlich immer nur um das Erreichen der Organisationsziele, nämlich Leistungsverbesserung der Organisation - also Zielerreichung sichern, Effizienz und Effektivität steigern, Qualität verbessern - und um die Zufriedenheit der Mitarbeiter in einer humanen Arbeitswelt - also Berücksichtigung der persönlichen

Belange sowie Fähig- und Fertigkeiten, Gewährung von Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit.

Die inneren Führungsvariablen wie Unternehmenskultur, Leitbilder, Umgangsformen, Kommunikation, Verhaltensrichtlinien, Führungsbedingungen, Führungsgrundsätze, Betriebsklima, Kontaktpflege, Kooperationen bestimmen und beeinflussen „Kooperatives Führungshandeln“ entscheidend mit.

Die Effizienz eines Unternehmens, die sich aus Führungs- und Arbeitsleistung im konjunkturellen und soziokulturellen Umfeld ergibt, versteht man als das Verhältnis der Werte des erzielten Ergebnisses zum Aufwand der für die Erlangung verwendeten Faktoren (Letkiewitz, 2013). Sie ist heute mehr denn je prägender Faktor im Wirtschaftsleben, in dem es im wesentlichen auf Gewinnmaximierung, Kunden- und Warenzunahme, Expansion, Wachstum, Marktanteile, Kostendruckabschwächung bzw. Kostendruckverhinderung, Entkopplung von Leistung und Gewinn (z.B. Rentenversicherung, Mindestlohn), Dynamik sowie möglichst globale Verbreitung und Vernetzung ankommt.

Diese sog. „harten Daten“, die durch Zahlen und Statistiken relativ leicht zu erheben sind, stehen aber in Verbindung mit den „weichen Daten“, d.h. den weniger leicht messbaren menschlich-persönlichen Wohlfühl- und Leistungsfaktoren der Mitarbeiter.

Strategisches Management bedeutet heute aber mehr denn je „Kooperatives Führen“ in allen Organisationen wie Familien, Kleinbetrieben, politischen oder gesellschaftlichen Gremien, Parteien, Schulen, Firmen, Behörden, Betrieben, Unternehmen.

Damit ist das möglichst reibungslose und verlustfreie, pragmatische Zusammenwirken aller Beteiligten im System interagierender Individuen und Komponenten zur Herbeiführung eines positiven Gesamtergebnisses allen Führungshandelns, ausgestaltet als *partnerschaftlich vertrauensvolle Zusammenarbeit*, gemeint (Grommek, 2009). Man muss schon etwas (möglichst Gutes) leisten, um Erfolg zu haben. Die Organisation als solche wirkt perspektivisch durch Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter daran mit.

Partnerschaftlich bedeutet „Agieren auf Augenhöhe“, d.h. die volle Akzeptanz gleichwertiger, nicht unbedingt gleichrangiger Partner, die im Geiste des Respekts, in der Akzeptanz und Wertschätzung sowie in der Übereinstimmung des (Qualitäts-)Partnerschafts- und Kollegialprinzips miteinander umgehen und in einander zugewandten Beziehungen in der Arbeits- und Berufswelt miteinander verkehren. Dazu gehört insbesondere die Kollektivität und Kollegialität und die Konstruktivität und Kreativität sowie das Erkennen und Nutzen der individuellen Potenziale der Mitarbeiter. Dadurch wird der Wirkradius der Führungskräfte größer, die Zufriedenheit sowie die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter nehmen zu.

Es sollten so die Rahmenbedingungen gestaltet werden, die ein Sich-aufgehoben-fühlen und Eingebettet-wissen der Mitarbeiter in der Arbeits-/Berufs- bzw.

Lebenswelt erst zulassen. Einen großen Teil des täglichen Erlebens verbringt der Mensch i. d. R auf, in und mit der Arbeit, so dass man davon ausgehen muss, dass die Arbeitsbedingungen in starker Weise auch sein verbleibendes privates tägliches (Er-)Leben in irgend einer Weise prägen und beeinflussen.

Leider fällt es einigen Führungskräften erkennbar (noch) schwer, „auf Augenhöhe“ mit ihren Mitarbeitern zu agieren. Sie verhalten sich lieber – weil für sie einfacher – „aus der „Vorgesetztenposition heraus“. Dieses Verhalten ist nun aber heute keineswegs mehr zeitgemäß und wird auch von den – meist zu Recht – anspruchsvoller gewordenen Mitarbeitern innerlich oft nicht akzeptiert und widerspruchslos hingenommen. Sofern nämlich Führungskräfte keine Vorstellung von Partnerschaft und deren praktischer Notwendigkeit für das Unternehmen sowie für das gesellschaftliche Leben schlechthin besitzen, sondern nur in den Kategorien von Über- und Unterordnung denken und agieren, wird sich ein kooperatives Führungsverhalten in ihrem beruflichen und gesellschaftlichen Umfeld nur schwerlich – wahrscheinlich überhaupt nicht - ausprägen. Zwar wird es wohl immer Unterschiedlichkeiten der Einzelakteure geben, aber Vergleichbarkeit ist nicht Gleichheit. Ungleichbehandlung ist nur akzeptabel bei hinreichend gewichtigem Sachgrund, und das ständige „Vorzeigen des Vorgesetzten/Chefs“ ist kooperativem Führen in jeder Beziehung abträglich.

Vertrauen ist als Bewusstseinsänderung bei allen Beteiligten eine wesentliche Komponente dieses Prinzips und bedeutet ein offenes Verhalten, d. h. ein „empathisches Verstehen (und Verstehen-Wollen; Einfügung d. d. Autor) der handelnden Personen aus ihren eigenen Voraussetzungen heraus“, so das jeweils „eine Selbstöffnung stattfinden kann ...“ (Schorr, 1993).

Es dauert gewöhnlich lange bis Vertrauen entsteht, und es bleibt ein sehr empfindsames und leicht verletzliches Phänomen. Enttäuschungen wiegen schwer und sind oft unreparabel.

Wo Mitarbeiter und Geschäftsleitung einander vertrauen, da entsteht eine (...) sogenannte Vertrauensdividende (Knoblauch, 2013).

Vertrauen muss werden und wachsen und bedarf der Authentizität, also der Echtheit und des Unverfälscht seins aller in diesem Beziehungsgeflecht agierenden Personen, kurz: eines ehrbaren Verhaltens beiderseits. Ein sichtbarer Wirkeintritt von bestehendem oder gewachsenem Vertrauen zeigt sich möglicherweise nicht immer sofort, aber es ist gleichwohl schon im Verborgenen und von Anfang bei entsprechendem Führungs- und Mitarbeiterverhalten vorhanden.

Vertrauen ist gepaart mit Integrität und Wahrhaftigkeit. Integrität bedeutet schlicht, das Worte und Taten übereinstimmen. Integrität bedeutet, seine Werte, Überzeugungen und Maßstäbe auch in seinem Verhalten auszudrücken. Das heißt sich selbst treu zu bleiben und damit auch unbestechlich zu sein (Knoblauch, 2013).

Zusammenarbeit versteht sich als ein gemeinsames, konstruktives Anstreben der gleichen Ziele und Abstimmen der einzelnen Aktionen zu ihrer Erreichung und

setzt eigentlich einen inneren Zusammenhang der Mitarbeiter voraus. Das beinhaltet ein enges Zusammenwirken auf allen Betätigungsfeldern anzustreben und sich vielseitig zu ergänzen mit dem, was der andere möglicherweise nicht leisten kann.

Durch diesen kooperativen Schaffensprozess erreichen die Organisationen die bestmögliche Verflechtung aller Beteiligten im Sinne der gemeinsam gewordenen Sache und der anzustrebenden Zielerreichung.

Erfolg kann man nur gemeinsam erringen, wobei jeder seinen einzelnen Beitrag zum Erfolg im weitesten Sinne wie Mosaiksteine für das große Ganze leisten muss. Das beinhaltet auch im Einzelfall faire Kompromisse einzugehen, d.h. erforderlichenfalls auf Positionen und Eigensinnigkeiten zu verzichten, weil sinnvoller Weise keine Seite (Führung und Mitarbeiter) ihre jeweiligen Standpunkte für sich alleine durchsetzen darf, will man nicht ein gemeinsames Ziel aus den Augen verlieren und schlechtere Ergebnisse erzielen.

Insofern sind bestimmte Kriterien der Führung wie vor allen Dingen Wertebezogenheit, Qualität, Erfahrungen, Solidarität, aber auch klare Zielvorstellungen, Voraussehbarkeit, Vorausberechenbarkeit, Einsicht, Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Prinzipientreue, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Wertschätzung, Respekt, Transparenz, Delegation die Grundlage strategischer Führung.

Eingebettet in diese Kriterien ist vor allem die kommunikative *Mitarbeiterbeteiligung* am Zielsetzungs-, Planungs- und Entscheidungsprozess und das verlässliche und kompetente, professionelle sowie zeitlich anhaltende Wahrnehmen (Ausüben) der traditionellen (klassischen) und der interaktiven Führungsfunktionen durch alle Führungskräfte auf allen Führungsebenen sowie das Übernehmen und Ausüben der Führungsverantwortung. Erst im interaktiven Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden Informationen gegeben, Erfahrungen vermittelt, Einstellungen dargestellt und begründet sowie Verhaltensweisen korrigiert.

Wenn sich Menschen deutlich erkennbar für etwas dauerhaft und verbindlich verantwortlich fühlen, steigt die Chance, dass andere (Mitarbeiter und Außenstehende) sich davon anstecken lassen, sich engagieren und ebenfalls verantwortungsbewusst denken und handeln.

Das wirkt auch einer zuweilen festzustellenden Entfremdung von Führungskräften und Mitarbeitern entgegen und fördert das Führungsverständnis auf beiden Seiten.

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter durch die Führung auf dem Weg in die Zukunft eines Unternehmens „mitgenommen“, d.h. im weitesten Sinne *beteiligt* werden müssen und auf diese Weise als Erfolgspartner aktiv in das Unternehmen integriert werden. Je höher der Grad der Beteiligung am gesamten Führungsgeschehen desto mehr ist Kooperative Führung realisiert.

Fragen müssen sich die Führungskräfte manchmal aber auch, ob sie durch ihr Verhalten und ihr Auftreten und mit dem, was sie tun, ihre Mitarbeiter heute überhaupt noch ansprechen und erreichen.

Schreibt ein Unternehmen schlechte Zahlen, heißt es häufig, dass das Personal seinen Aufgaben nicht gewachsen sei. Doch Jörg Knoblauch demonstriert, warum vielmehr die Chefs Schuld sind an der Misere: Sind nämlich schlechte Führungskräfte am Werk, ziehen sie gute Mitarbeiter aufs Mittelmaß hinab. Schlimmstenfalls kündigt gutes Personal seinen schlechten Chefs.

Managerentlassungen, Firmenpleiten, demotivierte Mitarbeiter und Leistungsabfall haben z. T. auch darin ihren Ursprung.

Das unterstreicht – im reziprokem Sinn – auch eine Umfrage des Meinungsforschungsinstituts FORSA für das „Handelsblatt“, wonach fast alle Chefs der Ansicht sind, dass sie ihren Job als Vorgesetzte gut machen. 95 % der 502 Befragten gaben an, sie hielten sich für eine gute und bei den Mitarbeitern akzeptierte Führungskraft.

Nur ein Prozent der Teilnehmer wies diese Einschätzung zurück, vier Prozent antworteten mit „weiß nicht“. 99 % der Chefs meinten, das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern sei gut oder sehr gut. Eine große Mehrheit der Chefs meinte zudem, ihre *Untergebenen* seien fleißig, pflichtbewusst und arbeiteten selbständig.

Hier scheint eine äußerst fatale Fehleinschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf ihre eigene Stellung und ihre wahre Beziehung zu den Mitarbeitern in der betreffenden Organisation vorzuliegen, die nur als Ausdruck von Überheblichkeit und Realitätsferne zu werten sein dürfte. Natürlich sind viele Führungskräfte – wahrscheinlich sogar die meisten – „gut“ und haben ein „gutes Verhältnis“ zu ihren Mitarbeitern. Aber genau so richtig ist auch, dass nicht nur das Führungsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern – übrigens schon lange nicht mehr von „Untergebenen“ – bereits seit längerem in der gegenwärtigen Arbeits- und Wirtschaftssituation angespannt oder belastet ist – nur die Mitarbeiter werden kaum oder nicht dazu befragt; sie sind ja auch „das letzte Glied“ in der Kette der Organisationshierarchie –, sondern die „Entfernung“ zwischen der sog. „Leitungsebene“ und der sog. „Ausführungsebene“ erscheint auch immer noch zu groß und die Führungskräfte oftmals abgehoben.

Umso mehr ist daher einem auf Werte basierendem „Kooperativen Führen“ – d.h. einem partnerschaftlich vertrauensvollem Zusammenarbeiten „auf Augenhöhe“ – leidenschaftlich das Wort zu reden.

Führungskräfte und Mitarbeiter

Der Begriff „*Führungskraft*“ ist relativ neu und hat sich möglicherweise im Sprachgebrauch (der Führungswissenschaft) bewusst neu entwickelt, um sich von dem geschichtlich schwer belasteten und total verbrauchten Begriff „Führer“ inhaltlich abzugrenzen. Mit diesem neuen Begriff verbindet sich – unausgesprochen – in der Gegenwart und in der Gedankenwelt des Benutzers mehr Sachlichkeit,

persönliche Integrität, soziale Legitimation und demokratische Gesetzmäßigkeit im Sinne politischer und sozialer Partizipation am und für das Gemeinwohl.

Nach dem neuesten Stressreport der Bundesregierung Deutschland 2012 (Stressreport, 2012) sind Führungskräfte u .a.

- *überfordert*

(durch die gleichzeitige Betreuung verschiedener Aufgaben, starkem Termin- und Leistungsdruck, unerwünschte Störungen oder Unterbrechungen der Arbeit)

- *können nicht führen*

(ungenutztes Potenzial in den Betrieben scheint zudem auch in der Führung von Beschäftigten zu liegen. Führungskräfte führen am ehesten gut, wenn sie selbst über gute Arbeitsbedingungen verfügen. Tatsächlich ist aber gerade die Tätigkeit von Führungskräften durch Zeitmangel und ein hohes Maß an Anforderungen gekennzeichnet)

- *delegieren nicht*

(die Befunde weisen nach wie vor auf ein gutes soziales Miteinander in den Betrieben hin. Dagegen ist Handlungsspielraum den Beschäftigten im Vergleich in geringerem Maße gegeben. Darüber hinaus gibt es Verbesserungspotenzial im Merkmal „Hilfe/ Unterstützung vom direkten Vorgesetzten“) (Bana, 2013).

Hier gilt es, nicht anzuordnen, zu befehlen oder mit der Direktionsgewalt des Firmeninhabers, Vorgesetzten oder des entsprechenden Führungsgremiums die eigenen Ziele und Vorstellungen möglichst widerstandslos durchzusetzen, sondern auf einer objektiven Wertebasis zu informieren, zu erklären zu überzeugen, Verständnis und Interesse zu wecken, zu motivieren und ganzheitlich (nicht Einzel-)Aufgaben zu delegieren.

„Geheimniskrämerei, Wichtigtuerei, Führung nach Gutsherrenart, und ähnliches gibt es in gut geführten Unternehmen nicht. Diese überholten Verhaltensmuster haben in der modernen, anspruchsvollen Arbeitswelt zu Recht keinen Platz mehr! Überspitzt formuliert: Solche Führungskräfte müssen sich in Zukunft mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen begnügen, die keiner haben will bzw. einstellt! Das aber kann es nicht sein!“ (Van der Burgt, 2012).

Der Mitarbeiter von heute, der kein Knecht, Vasall oder Untertan von früher mehr ist, sondern Mitmensch und Mitverantwortlicher, also eine eigenständige Persönlichkeit, hat einen Anspruch darauf, respektiert, akzeptiert, informiert und beteiligt zu werden.

Kooperative Führung lebt vom Mitmachen (wollen) und nicht vom Ausgrenzen (ausgegrenzt werden), lebt von Beteiligung und Anteilnahme, und das sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern. Erst das möglichst vorurteilsfreie „Wollen“ auf beiden Seiten bewirkt eine erfolversprechende Kooperation.

Führungskräfte sind daher gut beraten, die Kenntnisse, Erfahrungen, Vorstellungen, Talente, Befähigungen, Begabungen ihrer Mitarbeiter zum gemeinsamen Erfolg aller zu nutzen und abzufordern sowie zum Wohle aller und zur sichereren Zielerreichung insgesamt einzusetzen.

Zugegeben, dieser kooperativ ausgestaltete Weg zum Erfolg u. a. durch Überzeugung und Beteiligung, durch Übertragung von Zuständigkeiten sowie andere wichtige Begleitmaßnahmen ist insbesondere für Führungskräfte anstrengender und zeitaufwendiger, möglicherweise auch von zwischenzeitlichen Niederlagen oder sachlichen oder menschlichen Enttäuschungen geprägt, aber er ist der einzige langfristig – also strategisch – erfolversprechende und mitmenschlich vertretbare der Gegenwart und Zukunft.

In Zeiten konjunktureller und wirtschaftlicher Schwierigkeiten mit möglicherweise hoher Arbeitslosigkeit neigen allerdings manche Führungskräfte und Unternehmen insgesamt dazu, den einfacheren Weg der Anordnung und des Einforderns von möglichst unbedingtem Gehorsam zu gehen. Mitarbeiter, die Ansprüche erheben oder ein kooperatives Führungsverhalten ihrer Führungskräfte einfordern, sind nicht gut gelitten und werden darum schnell durch „bequemere“ und widerspruchlose ersetzt.

Dieser auf den ersten Blick als leichter gangbar erscheinende Weg ist aber strategisch, nicht nur für die betreffenden Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen selbst, nicht erfolgreich; man tut nämlich dann nur das, was gesagt oder vorgeschrieben wird und leistet so unattraktiven und unlukrativen „Dienst nach Vorschrift“. Ein Eigenengagement fehlt dann überwiegend, der Gesamterfolg des Unternehmens nimmt ab oder stellt sich erst gar nicht ein.

Unternehmen, Firmen, Betriebe, Behörden sind nun aber nicht tote Gebilde, sondern werden durch Menschen belebt und getragen. Daher ist der Führungskomponente „Mitmensch“ gegenwärtig und zukünftig ein hoher Stellenwert einzuräumen, weil der Mensch selbst im Zentrum allen Führungshandelns zu stehen hat.

Sicherlich, dem Mitarbeiter ist mittel- und langfristig neben Beteiligung und Erfolgsteilhabe auch etwas anzubieten. Dazu gehören Personal-(Entwicklungs-) Konzepte und Fördermaßnahmen ebenso und gleichermaßen eine positive Gestaltung der Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds sowie der Führungskultur.

Untersuchungen haben gezeigt, das hierbei nicht immer an Geld („nonmonetär“) oder materielle Werte gedacht wird, sondern vielmehr ideelle Komponenten wie Arbeitszufriedenheit, Anerkennung, gutes Betriebsklima, Motivation, Anreizsysteme, Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit, Verbundenheit und Identifikation mit der jeweiligen Organisation, Institution, Firma oder Arbeitstelle einen überaus hohen Stellenwert besitzen.

Aber auch Aufstiegsmöglichkeiten, Förderung, Aus- und Fortbildung, Hilfestellungen jeglicher Art, Lob, Anerkennung, Bestätigung, Anreize, gerechte Leistungsbewertung sowie Flexibilität und Mobilität sind beachtliche Größen.

Alle diese Komponenten sind in strategische, und nicht nur in taktische Führungsentscheidungen unmittelbar einzubeziehen.

Auf derartige Situationsbeschreibungen und Gegenwarterscheinungen hat sich das Management taktisch und vor allem strategisch einzustellen, um bewährte Kräfte an das eigene Unternehmen langfristig zu binden und schon kurzfristig Erfolge herbeizuführen.

Diese strategischen Aspekte und Vorgaben müssen für den Mitarbeiter auch erkennbar sein, wenn man im Rahmen interner Führungs- und Handlungskonzeptionen derartige Vorhaben angeht. Die Fakten müssen von allen Beteiligten rational bewertet werden können.

Schriftlich formulierte und für alle Unternehmensangehörigen verbindliche und vor allem praktizierte Leitbilder, Leitlinien, Orientierungsgrundlagen, Verhaltensregeln, Unternehmens-philosophien und -strategien, Visionen, Betriebsrichtlinien, Organisationskulturen, Führungsprinzipien prägen als Steuerungs- und Kontrollmechanismen die langfristig angelegte Führungskultur und bestimmen den Grad der Arbeitsintensität und des Wohlgefühlcharakters aller in der Organisation Tätigen erheblich mit.

Aber auch der Mitarbeiter selbst hat sich einzubringen, zu engagieren und in das jeweilige Führungs- und Wertesystem einbinden zu lassen. Eine immer nur abwartende, vielleicht sogar persönliche Vorteile einfordernde und darauf bedachte Haltung sowie das verängstigte und tatenlose Starren „auf die da oben“ zeugen von einer fatalen Fehleinstellung und ist niemandem und zu nichts förderlich.

Zum strategischen Management gehören aber auch organisatorische und technische sowie ökonomische, d. h. sachliche Anpassungen, als Reaktion auf die sich verändernden Gegebenheiten der Gegenwart und Zukunft, besonders in einer global vernetzten Welt. Dazu zählen Veränderungen in den Verfahrensabläufen und der Arbeits- und Betriebsorganisation, Automatisierungsprozesse und Rationalisierungsdruck, die Arbeitsverdichtung und Personalknappheit, die Technisierung sowie die Modernisierung der Betriebsstätten, um möglichst optimale Bedingungen für das Unternehmen selbst und auch für die Mitarbeiter (personale Anpassung) zu erzielen.

Das ist an sich nichts Ungewöhnliches, sondern eigentlich ein völlig normaler Vorgang im täglichen Leben, ein fast zeitloses Gebot, insbesondere bei fest ausgemachtem Verbesserungsbedarf. Immer geht es um das Auffangen dynamischer Entwicklungen sowie gesellschaftlicher Veränderungen und das Hinüberleiten sowie Einbinden in lebenswerte Gestaltungen und Strukturen.

Dieser immer wieder neu durchzuführende Wandlungs- und Anpassungsprozess ergibt sich daher, weil der Mensch als von Natur aus unvollkommenes Wesen nicht in der Lage ist, Vollkommenes zu schaffen, aber dieses „Unvollkommene“ immer wieder zu verbessern versucht. „Es strebt der Mensch, so lang’ er lebt!“

Zeiterscheinungen versus Führung

Der moderne Mensch kommt nicht zur inneren und äußeren Ruhe. Stille, Selbstbesinnung und Innehalten sowie sogar Stressprävention sind oft fremde Worte für ihn, er denkt nicht mehr nach, insbesondere wenn ein Sich-zurücknehmen ihm nicht absolut zwingend erscheint.

Stille ist alles andere als Nichts. Stille ist nicht nur Schweigen, sondern auch Hören, auch sich selbst. Das braucht Zeit, Ruhe, Aushalten der eigenen Unruhe (Giebel, 2013).

„Action“ ist aber das verhängnisvolle Zauberwort, „Mainstream“ seine fatale Ergänzung. Vor lauter Aktionismus und Geschäftigkeit bleibt dem Gegenwartsmenschen keine Zeit, seine Lebens- und Verhaltensposition zu überdenken oder gar zu verändern. Es belastet ihn unbewusst; er löst sich nicht genügend aus diesem „Unruhezwang“ und unterliegt daher auch der nervenaufreibenden Schnelllebigkeit der Gegenwart.

Damit verkümmert jedoch allmählich seine kritische Distanz zwischen Werten und bewusst gelebtem Leben.

Diese Fähigkeit ist beim heutigen Menschen nicht sehr ausgeprägt (siehe Burnout, ADHS-Syndrom, Depression, Selbsttötungsrate – selbst junger Menschen – „unausgefülltes Leben“, Managerkrankheit etc.).

Gerade Führungskräfte, Manager, leitende Mitarbeiter benötigen aber einen „ruhenden Pol“, aus dem heraus sie (wieder) Kraft, Zuversicht und Motivation für ihre verantwortungsvolle und oftmals aufreibende Tätigkeit schöpfen können.

Veränderungen, aber auch Entstehen und Wachsen von Ansprüchen ergeben sich durch gestiegenen oder nachlassenden Bedarf, durch fehlende Bedürfnisse als steigende oder geringer werdende Nachfrage und aus der „normativen Kraft des Faktischen“. Damit ist das Geprägt-werden, sich selbst prägen und prägen lassen von den Umständen und Gegebenheiten, also den Konstellationen der gegenwärtigen Lage, die sich nun einmal so entwickelt hat wie sie gerade ist, gemeint. Man darf sich daher nicht wundern, wenn diesem Übermaß an Veränderungen und der hohen Geschwindigkeit, mit der es umgesetzt wird, die einzelnen Mitglieder der Organisation oder der Gesellschaft schlechthin überfordert sind, mit der Folge, dass sich der Einzelne zurückzieht und nur noch versucht, persönlich möglichst schadlos „über die Runden“ zu kommen. „Übergeordnetes“ i. w. S. oder einfach „Grundsätzliches“ steht dann nicht mehr auf seiner Agenda.

Zur persönlichen Lösung dieses für ihn ungünstigen Phänomens mit individueller Unsicherheit und teilweise mentaler Unvorstellbarkeit verlegt sich daher der Mensch auf die Hoffnung, nicht betroffen zu sein oder zu werden oder die Gefahren für sich selbst klein zu reden und insgesamt herunterzuspielen oder einfach zu negieren.

Das „Prinzip der hohen Zahl“, nach dem riesige Mengen und nahezu unzählbar viele Fakten, Daten, Gegenstände, Vorgänge, Akten, Regelverstöße, Produktionen, Verhaltensweisen usw. „bearbeitet“ werden müssen, fördert diesen Vorgang noch und lässt eine Einzelbetrachtung und individuelle Be- und Verarbeitung nicht mehr angemessen organisieren.

Der Mensch als solcher versucht dann eine individuelle Lösung für sich selbst zu finden, um nicht völlig „kaputt zu gehen“, in dem er sich eine „innere Wurstigkeit“ bzw. Gleichgültigkeit und eine nahezu alles relativierende Einstellung zulegt.

Für die Führungskräfte bedeutet dieses Prinzip und die Vielzahl der damit verbundenen, die Arbeits- und Lebenswelt zuweilen essentiell und/oder wenigstens gravierend verändernden Prozesse eine große Herausforderung und oftmals vor allem eine arbeits- und führungsmäßig bedeutsame Überforderung, so dass sie wenig Chancen sehen, sich diesem Phänomen zu entziehen und nicht beeinträchtigt zu fühlen, die betriebliche Umwelt dies aber gleichwohl gerade von ihnen erwartet.

In diesem Zusammenhang ist auch das „Prinzip der übersteigerten Komplexität“ zu nennen, wonach viele Vorgänge, Abläufe, auch technisches Gerät, bewusst so komplex sowie kompliziert und schwierig zu handhaben und zu beherrschen sind, dass zur vollständigen Beherrschung und Bedienung oftmals sehr viel Zeit aufgewendet werden muss, ohne jedoch den „vollen Erfolg“ dadurch sicher zu erreichen.

Derartige Prozesse und Veränderungen sind daher immer wieder Gegenstand erheblicher Diskussionen, weil sie gegen das menschliche Beharrungsprinzip gerichtet, oft auch auf unsicheren oder hohlen, d.h. unbegründeten Annahmen oder auf Hoffnungen oder Unterstellung basierenden Prognosen beruhen und allgemein als „ungerecht“ oder nicht nachvollziehbar empfunden werden, vielleicht sogar gegen die Grundsätze eines menschlichen Lebens in Würde und Selbstbestimmung verstoßen.

Auch wird oftmals mehr oder weniger außer Acht gelassen, vor einer beabsichtigten oder gebotenen Veränderung die Realität wahrzunehmen und zu analysieren, um aus guten Ideen akzeptable Regelungen zu machen und durchzusetzen. Das kann nicht umgangen werden, wenn man zu strategischen Aussagen und nachhaltigen Beschlüssen kommen will.

Leider wird das zu häufig missachtet, so dass hier durch Unvollständigkeit und Oberflächlichkeit der Bewertung bereits der Keim der zwangsläufigen – eigentlich nicht nötigen – Veränderung der Veränderung begraben liegt.

Hinzu kommen zuweilen berechnete oft auch unberechtigte Forderungen nach „Reformen“, weil angeblich „das Alte“ nicht mehr zeitgemäß sei. Eine Begründung für die Abschaffung dieses angeblich „Unzeitgemäßen“ wird nicht gegeben, sondern einfach nur die Behauptung aufgestellt, dass es so sei, allenfalls, dass die Wirklichkeit inzwischen anders sei.

Ein weiteres Phänomen ist zu erwähnen, das in letzter Zeit zunehmend insbesondere bei technischem Gerät offenbar wird, nämlich das „Prinzip des vorzeitigen Verfalls“, d. h. das mehr oder weniger bewusste Einbauen oder Zulassen von Mängeln, fehlerhaftem oder weniger gutem Material, um die Lebensdauer des betreffenden Gegenstandes zu minimieren und den Markt für wiederum Neues, Anderes, Weiteres offen zu halten.

Die Wirtschaft wehrt sich gegen diesen allgemeinen Eindruck und gegen diese wenig positive Einschätzung und spricht vielmehr vom „geplanten Verschleiß“, mit dem eine vorgesehene Gebrauchsdauer funktionstechnisch eingehalten werden soll. Dazu zählt auch das fehlende Vorhalten von Ersatzteilen nach relativ kurzer Zeit, so dass eher eine Neuanschaffung erforderlich ist.

Nicht alles was – nicht nur technisch - neu ist, ist zugleich auch gut. Vieles hat seine Bewährungsprobe überhaupt noch nicht bestanden oder wird dieser erst gar nicht unterzogen, aber es wird vorbehaltlos angenommen, unverzüglich praktiziert und danach verfahren.

Das gilt auch für immaterielle Veränderungen, Überzeugungen, Ideen, Vorstellungen und Meinungen.

Hier gewinnt die Kraft der Verantwortung für „pragmatisches Handeln zu sittlichen Zwecken“ (nach Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt) einen besonderen Stellenwert.

Da bei solchen erforderlichen Anpassungsprozessen an veränderte Arbeits-, Lebens- und Umfeldbedingungen sowohl das Unternehmen selbst als auch die darin tätigen Mitarbeiter unmittelbar betroffen sind, ist es durchaus schwierig, beides immer in Einklang miteinander zu bringen und gleichermaßen angemessen zu berücksichtigen, vor allem dann, wenn – wie meistens – finanziell-ökonomische, wirtschaftliche Bedingungen allein im Vordergrund stehen und perspektivisch erfüllt werden sollen. Takt und Tiefe von Reformen müssen mehr und mehr von den Betroffenen mitbestimmt werden. Daraus ergeben sich keine „Reform der Reform“, keine Dauerreform und kein Zuviel an Evaluation, sondern gute Planung und Vorarbeit, saubere Kalkulation der Kosten und des realen Bedarfs.

Reformen sollten daher das Streben nach objektiven, guten Maßstäben beinhalten und möglichst immer behutsame Veränderungen und Anpassungen sein, die erst nach sorgfältiger Erörterung und geduldiger, umsichtiger Reflexion sowie gründlicher Zielformulierung angegangen werden, um verbindliche Veränderungen im Denken und Handeln zu bewirken. Es sind letztlich immer Menschen, eigenständige Persönlichkeiten, die mit ihren Schicksalsfragen, Nöten, Eigenarten und Bedürfnissen betroffen und die über gemeinsame Werte miteinander verbunden sind. Das kann nicht rücksichtslos missachtet werden.

Oftmals reicht es schon, Strukturen zu verbessern und zu verknüpfen und effektiv zusammenarbeiten zu lassen sowie Kompetenzen zu bündeln und Synergien zu fördern und deren Effekte zu erhöhen.

Die Geschichte lehrt uns nämlich, dass zuweilen die Situation im Betrieb, im Unternehmen, sei es ein Wirtschaftsbetrieb oder sogar ein Staat selbst, vor der Veränderung oftmals dennoch „besser“ war als hinterher, weil bestimmte Faktoren „des Neuen“ nicht oder nicht genügend bedacht oder berücksichtigt worden sind. Das gilt vor allem dann, wenn radikale Umwälzungen mit immens großen und gravierenden Auswirkungen - und das unter Umständen noch in kurzer Zeit - vorgenommen wurden.

Dann ist möglicherweise „alles nur anders“, aber „nicht unbedingt besser“, „das Neue“ – angeblich Bessere - noch nicht sachgerecht im Bewusstsein verfügt.

Was „gestern“ noch gut war, geht plötzlich „heute“ angeblich nicht mehr. Probleme und Konflikte werden einfach „wegmoderiert“. Nicht alles, was z.B. technisch oder praktisch machbar ist, ist auch zugleich gut und ethisch vertretbar.

Hier gilt es einer gesellschaftlich weit verbreiteten Versuchung zu widerstehen und sich nur auf Zuverlässiges und wirklich Erforderliches sowie Wertbeständiges einzulassen.

Die Bedeutung und Notwendigkeit wertebewussten Führens

Ein *wertebewusstes Führen* zwingt insbesondere zur Beachtung des Wertekanons sowie der ungeschriebenen, übergeordneten allgemeingültigen Wertevorstellungen und Werteüberzeugungen einer Gesellschaft oder Organisation. Sie bedingt daher nicht nur die Identifikation der Führungskräfte mit diesen traditionellen, grundsätzlichen Werten, sondern erfordert zugleich auch die Berücksichtigung der neuen zeitgemäßen und gesellschaftlich relevanten Gedanken und Überlegungen als Voraussetzung zu angemessener und manifester Führungskultur.

Erst die möglichst objektive und vorurteilsfreie Betrachtung der gegenwärtigen Führungssituation macht deutlich, wie wichtig, erforderlich und nachhaltig eine wertebundene Führung durch die Führungskräfte und mit den Mitarbeitern sich darstellt sowie welche immensen gesellschaftlichen und betrieblichen Vorteile diese Umgangsform im Führungs- und Lebensbereich beinhaltet. Diese Erkenntnis verhilft zu neuer Handlungsfähigkeit.

Jede Führung bedarf des möglichst reibungsfreien Zusammenwirkens und Zusammenlebens aller in dem jeweiligen System Agierenden und verdient es daher, im Lebens- und Arbeitsalltag fest verankert zu werden.

Die Realität der Gegenwart enthält die Verpflichtung zur Betrachtung einer wertebundenen Führung.

Diese Führungsverhaltensform ist kein fragiles Gebilde, sondern entwickelt – einmal „auf den Weg gebracht“ - aus sich selbst heraus eine erhebliche Wirkung, Zugkraft und Akzeptanz und überwindet so eventuell bestehende Individual- und Eigeninteressen sowie Egoismen zugunsten notwendiger Solidarität und übergeordneter, erstrebenswerter Lebens- und Führungsziele.

Eine Führung, die sich ihrer Werte nämlich sicher ist, ist fähig, aus dem Schatten des Unzeitgemäßen herauszutreten und bedeutende Erscheinungsformen gesellschaftlichen Lebens ihrer Bedeutung nach im Führungsprozess zu berücksichtigen und die auf alte Beharrlichkeit und möglicherweise noch vorhandene und wirksame autoritäre Einfachheit gerichteten Bindungskräfte zu relativieren und/oder durch Neuorientierung und Neubestimmung obsolet zu machen.

Hier rechtzeitig das richtige und erforderliche Maß sowie den richtigen Zeitpunkt für angemessene Reformen, die auch von den Mitarbeitern innerlich mitgetragen werden können, zu finden ist ein bedeutsamer, aber unverzichtbarer Teil der sicherlich nie ganz leichten, weil komplexen Aufgaben verantwortungsbewusster Führungskräfte.

Gerade bei großen angestrebten Zielen sind nicht nur fester Glaube, also ein tiefes Überzeugt-sein von der Güte und Notwendigkeit, sondern auch rationale und nachvollziehbare Erklärungen sowie erschöpfende Informationen erforderlich.

Wer es gewohnt ist, seine Tätigkeit selbständig zu planen, ist besser in der Lage, dazu zu lernen und neue Aufgaben zu übernehmen; in einem Klima guter Kommunikation und Kooperation lässt sich nicht nur der operative Arbeitsalltag besser bewältigen, sondern vermutlich auch die nächste betriebliche Umstrukturierung. Gute Arbeitsbedingungen – die auch durch diese positiven Arbeitscharakteristika gekennzeichnet sind – fördern letztlich die für die nachhaltige Arbeitsgestaltung notwendige Kompetenzentwicklung vor Ort (Rothe, 2012).

Es zeichnet nun gute Führungskräfte aus, diesen Spagat zwischen Unternehmenszielen (Effizienz und Effektivität) und Bedürfnissen der Mitarbeiter (Sozialverträglichkeit) unter sinnvollem und professionellem Einsatz aller Führungsinstrumente möglichst „schmerzfrei“, d.h. äquivalent für alle Beteiligten erfolgreich und möglichst nachhaltig im Rahmen ihrer Führungsverantwortung zu bewerkstelligen.

So gesehen werden auch in der Zukunft an die Führungskräfte und die Mitarbeiter der Organisationen erhebliche Anforderungen gestellt, mit diesen gar nicht so neuen, aber in den letzten Jahren - in Bezug auf die Mitarbeiter – etwas in den Hintergrund gedrängten und z. T. als unbeachtlich eingestuft und aus dem nahen Blickfeld geratenen Kriterien strategischen Managements zukünftig wieder vermehrt, sinnvoll und verantwortungsbewusst im Sinne von wertebewusster Führung umzugehen.

Wertebewusstes Führen bedeutet also persönliche und allgemein-gültige Werte am Arbeitsplatz wie (Vor-)Leben, Überzeugungen, Anforderungen, Zwänge im Berufsalltag miteinander zu vereinbaren, eine gleiche Wertebasis zu vermitteln, Lebens- und Orientierungshilfe zu leisten, Werte zu leben und sichtbar werden zu lassen sowie uneingeschränkt Führungsverantwortung wahrzunehmen.

Literature

- Berndt, Günter (1992): Grundlagen Kooperativer Führung, Band 1, 3. erw. und neu bearbeitete Auflage, Schmidt-Römhild Verlag, Lübeck,
- Das REGELKREIS-Modell (2013): <http://www.sdi-research.at/lexikon/regelkreis.html>.
mit weiteren Literaturnachweisen <http://www.sdi-research.at/lexikon/regelkreis.html>
- Giebel, Norbert (2013): Predigt, Stiller Gottesdienst in der EFG Berlin-Tempelhof.
- Grommek, Clauss-Siegfried (2000): Aspekte und Überlegungen zu zeitgemäßer Führung im 21. Jahrhundert, in: „Rothenburger Beiträge“, Band 7, S. 53 ff., Rothenburg/OL.
- Grommek, Clauss-Siegfried (2009): Führungskraft und Persönlichkeit, in: „Rothenburger Beiträge“, Band 51, S. 22 ff., Rothenburg/OL.
- Knoblauch, Jörg (2013): Die Chef-Falle, Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 148, 146.
- Letkiewicz, Arkadiusz (2014): Das 8-S-Modell, in: Grommek, Clauss-Siegfried, Führungswissenschaft – Aspekte und Impulse zeitgemäßen Führens - „Rothenburger Beiträge“, Band 66, Rothenburg/OL.
- Rothe, Isabel (2012): Psychische Anforderungen – Herausforderungen an den Arbeitsschutz, in Stressreport Deutschland.
- Schorr, Angela, (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch der Angewandten Psychologie, Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Bonn, 4. Empathie in der Psychotherapie, S. 172 und 3. Die Rolle der Therapeutin/des Therapeuten und die Interventionsstrategie, S. 317.
- Van der Burgt, Theo (2012): <http://www.experto.de/b2b/unternehmen/management/strategische-fuehrung-eine-fuelle-von-moeglichkeiten>.
- Wunderer, Rolf, Grunwald, Wolfgang (1980): Führungslehre, Band II, Kooperative Führung, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, New York, mit weiteren Literaturangaben, S. 515 ff.
- [www.stressreport](http://www.stressreport.de) der Bundesregierung 2012, S. 164, 167, S. 181 und S. 178, 179.
- www.baua.de Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 3.